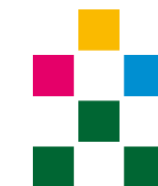


Il Bando «Switch_ Strategie e strumenti per la digital transformation nella Cultura»



Webinar – Il Piano di Innovazione
Digitale, 26.05.2025

in collaborazione con l'Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano



WEBINAR FASE 1 BANDO SWITCH

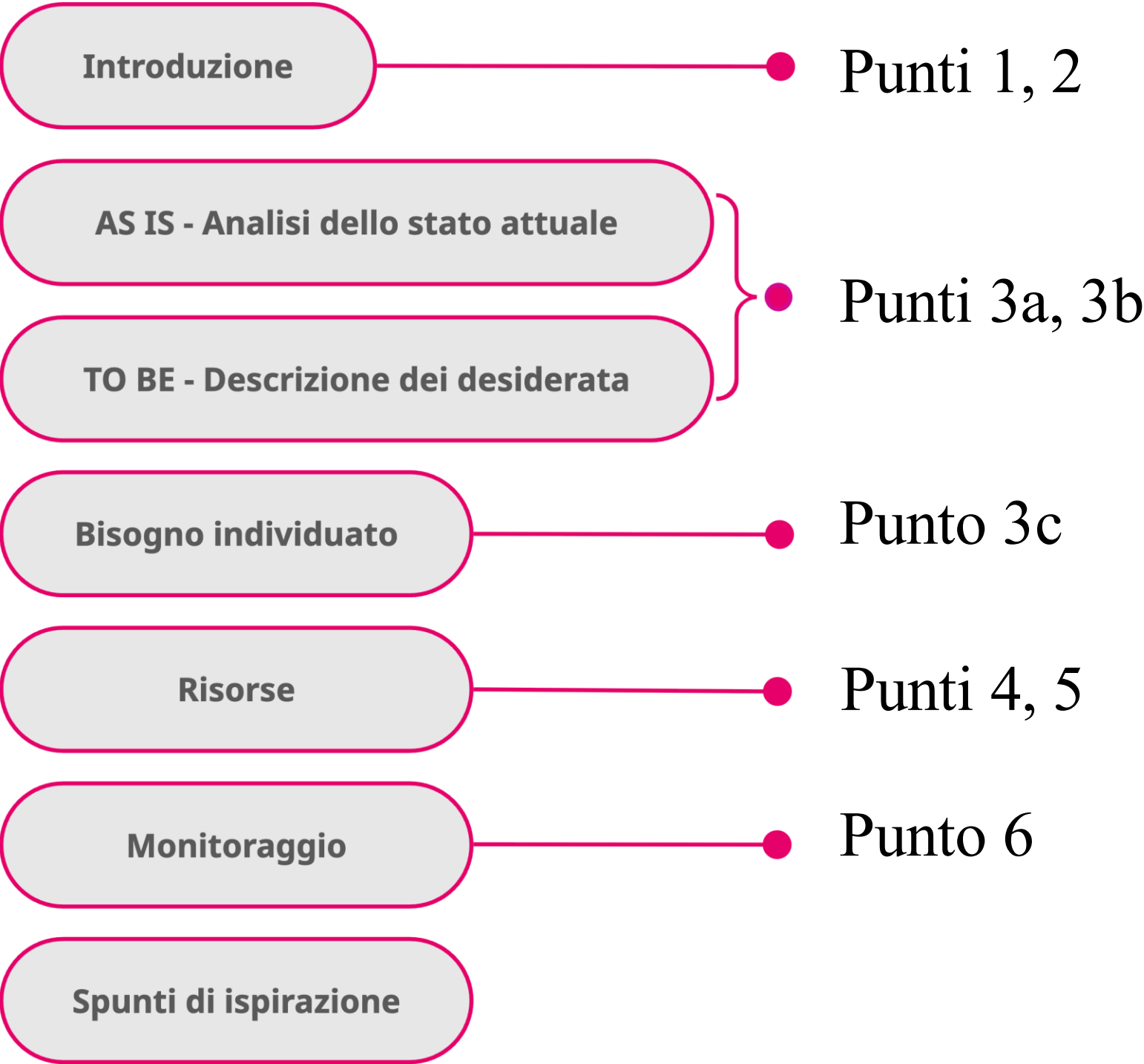
Linee guida per la compilazione di un Piano di Innovazione Digitale

Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di
Milano

Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.

Agenda



Allegato al Bando:
SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura

6. KPI (Key Performance Indicators) Piano di Innovazione

Obiettivo strategico dell'innovazione	
1	Obiettivo specifico
	Value proposition
	Definizione KPI
	Misurazione KPI

2

	Obiettivo specifico
	Value proposition
	Definizione KPI
	Misurazione KPI

3

	Obiettivo specifico
	Value proposition
	Definizione KPI
	Misurazione KPI

Allegato al Bando:
SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura

3. Schema del Piano di Innovazione

a. Situazione As is
Indicare la situazione attuale (processi dell'ente, processi esterni), competenze, struttura; piani di business e/o delle attività per progettazione

b. Situazione To be
Descrizione della situazione futura e del processo in tutti i suoi aspetti

c. Bisogno individuato
A seguito dell'analisi dei bisogni individuati per l'ente

4. Budget del Piano di Innovazione (libero)
Specificare eventuali risorse

5. Previsione articolata dell'ente dovuti all'attuazione del Piano di Innovazione
Specificare eventuali risorse

Allegato al Bando:
SWITCH_Strategie e Strumenti per la Digital Transformation nella Cultura

FASE 1 - Piano di Innovazione Digitale Pluriennale (almeno 30 mesi)

Vi preghiamo di compilare il seguente allegato in tutte le sue parti, senza modificare il formato proposto. Per maggiori dettagli si faccia riferimento al testo del Bando.

NOME dell'ente

1. Contestualizzazione del Piano di innovazione digitale (di seguito PID) nell'ambito del Piano Strategico Pluriennale dell'ente (da allegare file pdf libero)
Rispetto al Piano strategico pluriennale dell'ente specificare la mission della strategia pluriennale digitale
Testo

2. Specificare le modalità di ingaggio e del coinvolgimento della governance nella definizione del PID
Testo

Fondazione Compagnia di San Paolo

Fondazione Compagnia di San Paolo

Fondazione Compagnia di San Paolo

1



Introduzione

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

NOME dell'ente

1. Contestualizzazione del Piano di innovazione digitale (di seguito PID) nell'ambito del Piano Strategico Pluriennale dell'ente (da allegare file pdf libero)

Rispetto al Piano strategico pluriennale dell'ente specificare la mission della strategia pluriennale digitale

Testo

2. Specificare le modalità di ingaggio e del coinvolgimento della governance nella definizione del PID

Testo



1. Contestualizzazione del PID nell'ambito del Piano Strategico Pluriennale dell'ente

Perché il mio ente ha bisogno di un PID?

- È uno strumento strategico pluriennale per integrare il digitale nella strategia dell'ente
- È parte integrante del Piano Strategico Pluriennale
- Serve a raccontare la visione, il percorso, gli strumenti per guidare la trasformazione digitale di un ente, attraverso la pianificazione di obiettivi e azioni strategiche, l'individuazione di risorse necessarie e degli impatti attesi relativi all'integrazione del digitale
- Guida l'ente verso una trasformazione digitale sostenibile, misurabile e coerente alla missione culturale

1. Contestualizzazione del PID nell'ambito del Piano Strategico Pluriennale dell'ente

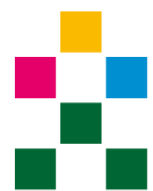


Quali sono i valori e la visione che guidano le scelte del mio ente nell'ambito della strategia digitale pluriennale?

Architettura del valore

Termine	Definizione
<i>Credo</i>	In cosa crediamo profondamente come ente culturale? Quali idee o visioni ci spingono ad agire ogni giorno?
<i>Scopo</i>	Qual è la nostra ragion d'essere come ente culturale? Che impatto vogliamo avere nella vita delle persone, della comunità o nel panorama culturale più ampio? A quali bisogni del territorio vogliamo rispondere?
<i>Missione</i>	Qual è il contributo distintivo che il mio ente offre attraverso le proprie attività? In quale ambito culturale operiamo concretamente oggi, e in quali ambiti abbiamo scelto consapevolmente di non intervenire?
<i>Visione</i>	Qual è l'ambizione che ci poniamo per il futuro? Quale ruolo vorremmo avere per i nostri pubblici e stakeholders nel breve, medio e lungo periodo?
<i>Valori</i>	Quali sono i principi che orientano le nostre scelte quotidiane, i nostri comportamenti organizzativi e il nostro approccio ai progetti?

1. Contestualizzazione del PID nell’ambito del Piano Strategico Pluriennale dell’ente



Quali sono i fattori di contesto rilevanti del settore in cui operiamo?

Analisi del contesto

Fattore	Domande guida
Politico	In che modo normative, regolamenti e politiche culturali e ambientali condizionano o abilitano le attività dell’ente?
Economico	Il contesto economico attuale consente all’ente di accedere a risorse sufficienti per investire e innovare?
Sociale	Quali nuovi bisogni, aspettative e comportamenti culturali emergono nei cittadini e nei pubblici dell’ente?
Tecnologico	Quali tecnologie o innovazioni digitali possono migliorare l’esperienza culturale e rafforzare la missione dell’ente?

Table: PEST Analysis scheme. Per approfondire <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/pest-analysis>

1. Contestualizzazione del PID nell'ambito del Piano Strategico Pluriennale dell'ente



Quali sono i fattori di contesto rilevanti del settore in cui operiamo?

Analisi del contesto

Fattore	Domande guida
<i>Politico</i>	In che modo normative, regolamenti e politiche culturali e ambientali condizionano o abilitano le attività dell'ente?
<i>Economico</i>	Il contesto economico attuale consente all'ente di accedere a risorse sufficienti per investire e innovare?
<i>Sociale</i>	Quali nuovi bisogni, aspettative e comportamenti culturali emergono nei cittadini e nei pubblici dell'ente?
<i>Tecnologico</i>	Quali tecnologie o innovazioni digitali possono migliorare l'esperienza culturale e rafforzare la missione dell'ente?

Table: PEST Analysis scheme. Per approfondire <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/pest-analysis>

Con chi possiamo confrontarci per capire dove siamo e dove possiamo migliorare?

Benchmarking

- Quali (e quanti) enti culturali simili al nostro operano nel nostro territorio o in altri contesti comparabili?
- Come si posizionano rispetto a noi in termini di offerta culturale, uso del digitale, lavoro sui pubblici?
- Cosa possiamo imparare dalle loro pratiche o dai loro modelli organizzativi e di adozione tecnologica?
- Ci sono esempi virtuosi che possiamo adattare o superare?

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

NOME dell'ente

1. Contestualizzazione del Piano di innovazione digitale (di seguito PID) nell'ambito del Piano Strategico Pluriennale dell'ente (da allegare file pdf libero)

Rispetto al Piano strategico pluriennale dell'ente specificare la mission della strategia pluriennale digitale

Testo

2. Specificare le modalità di ingaggio e del coinvolgimento della governance nella definizione del PID

Testo



2. Specificare le modalità di ingaggio e del coinvolgimento della governance nella definizione del PID

Chi sono i soggetti interessati al PID?



Buone pratiche di coinvolgimento della governance:

- **Collaborative governance:** coinvolgimento continuativo e strutturato della governance in tutte le fasi del ciclo di innovazione, accountability condivisa;
- **Modello di governance ibrida:** integrazione di attori interni ed esterni nei processi decisionali;
- **Strutture adattive:** creazione di spazi decisionali flessibili (es. comitati, tavoli tematici, task force temporanee) per garantire reattività strategica

Fonte: Mendoza, H.M.; Talavera, A.S. (2025). *Governance Strategies for the Management of Museums and Heritage Institutions*. Heritage, 8(4), 127.



AS IS

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

3. Schema del Piano di Innovazione Digitale (PID)

a. Situazione As is

Indicare la situazione in essere approfondendola nei seguenti ambiti: macro-processi e processi dell'ente; struttura organizzativa; data management; risorse umane (interne ed esterne), competenze e ruoli nei processi digitali e orientamento all'innovazione della struttura; piani di formazione e sviluppo di competenze; ambiti della valorizzazione del bene e/o delle attività culturali; dotazioni tecnologiche; rapporti con partner tecnologici per progettazione e implementazione delle soluzioni.

b. Situazione To be

Descrizione della situazione futura desiderata, indicando i benefici attesi, il prodotto o il processo in tutti gli ambiti analizzati nella situazione As is

c. Bisogno individuato

A seguito dell'analisi delle situazioni As is e To be, descrivere quali sono i bisogni individuati per la trasformazione digitale che saranno oggetto del PID

3a. Situazione AS IS

Analisi organizzativa

Come si configura attualmente la struttura organizzativa secondo l'organigramma dell'ente?



Struttura organizzativa - organigramma

- Qual è la composizione degli organi di governo (es. CDA, direzione, comitato scientifico)?
- Quali sono le figure chiave e i loro ruoli nel processo decisionale?
- Esistono meccanismi partecipativi o consultivi per la definizione delle strategie?

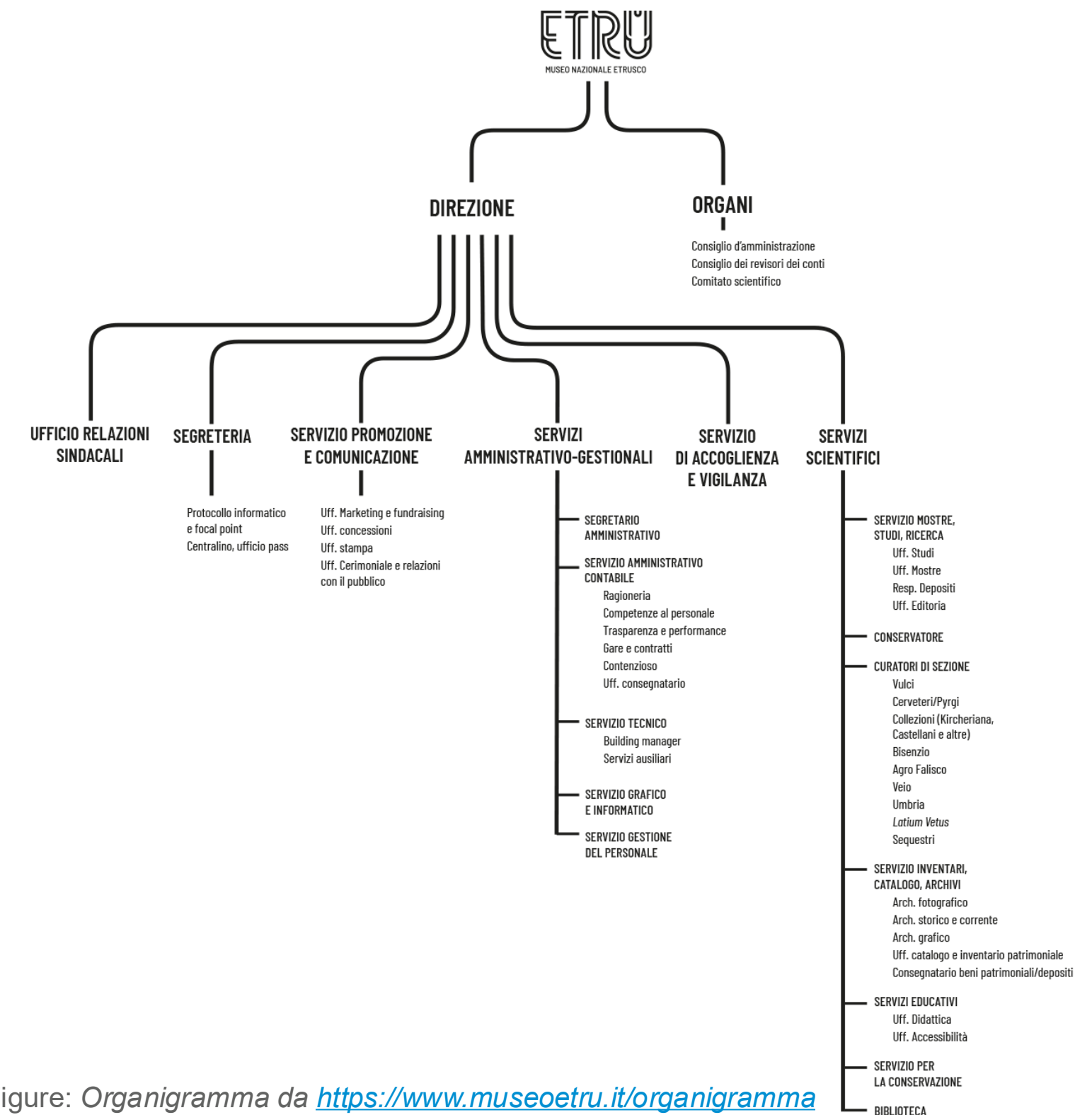
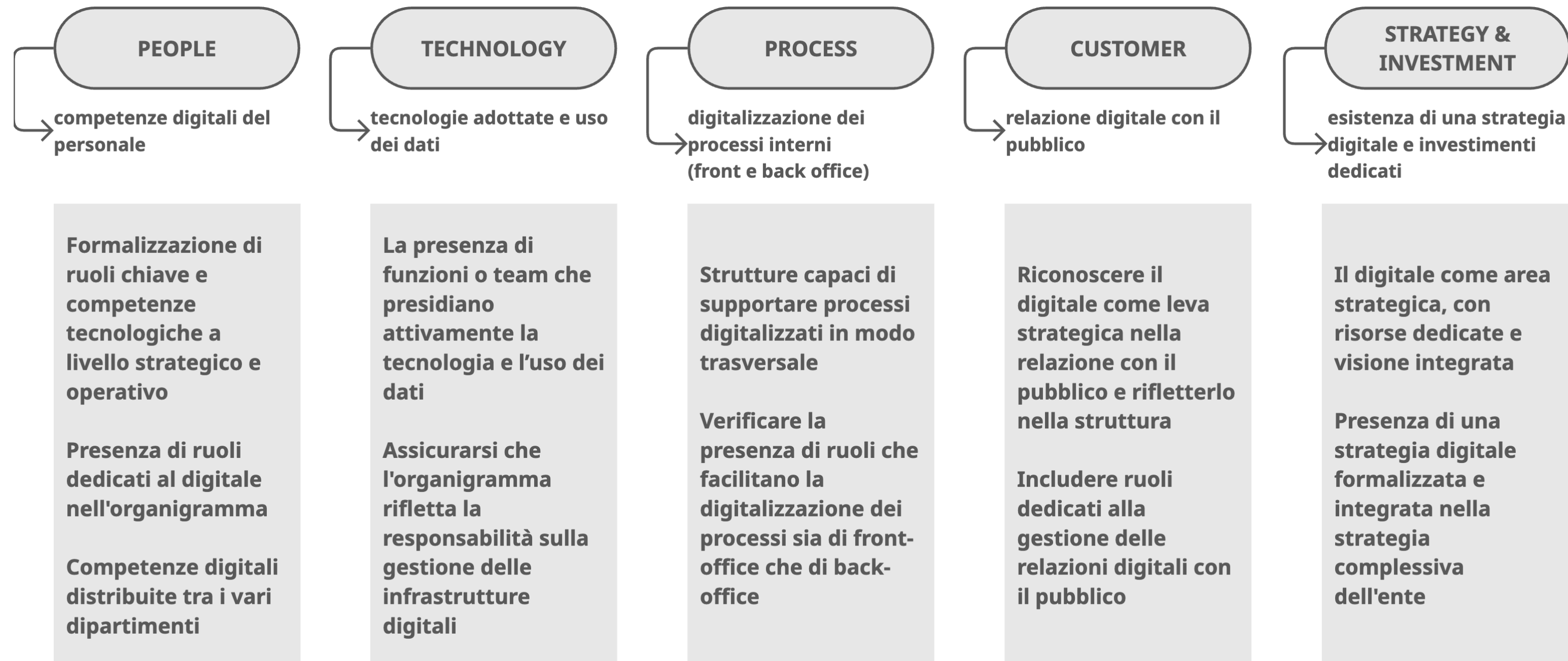


Figure: Organigramma da <https://www.museoetru.it/organigramma>

3a. Situazione AS IS

Analisi organizzativa

L'organigramma riflette un assetto organizzativo favorevole all'innovazione digitale?



Agostino, D. and Costantini, C. (2022), "A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 4, pp. 1141-1168. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-02-2021-1207>, retrievable at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/medar-02-2021-1207/full/html>



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi

Quali sono i macro-processi e i processi che strutturano il flusso delle attività organizzative dell'ente?

Macro-processi dell'ente, il flusso procedurale delle attività organizzative, fasi e operazioni

Attività lungo la catena del valore: *amministrazione, programmazione, produzione, outreach...*

Implica identificare:

- Le attività che svolgo internamente
- Le attività che svolgo in partnership
- Le attività che esternalizzo

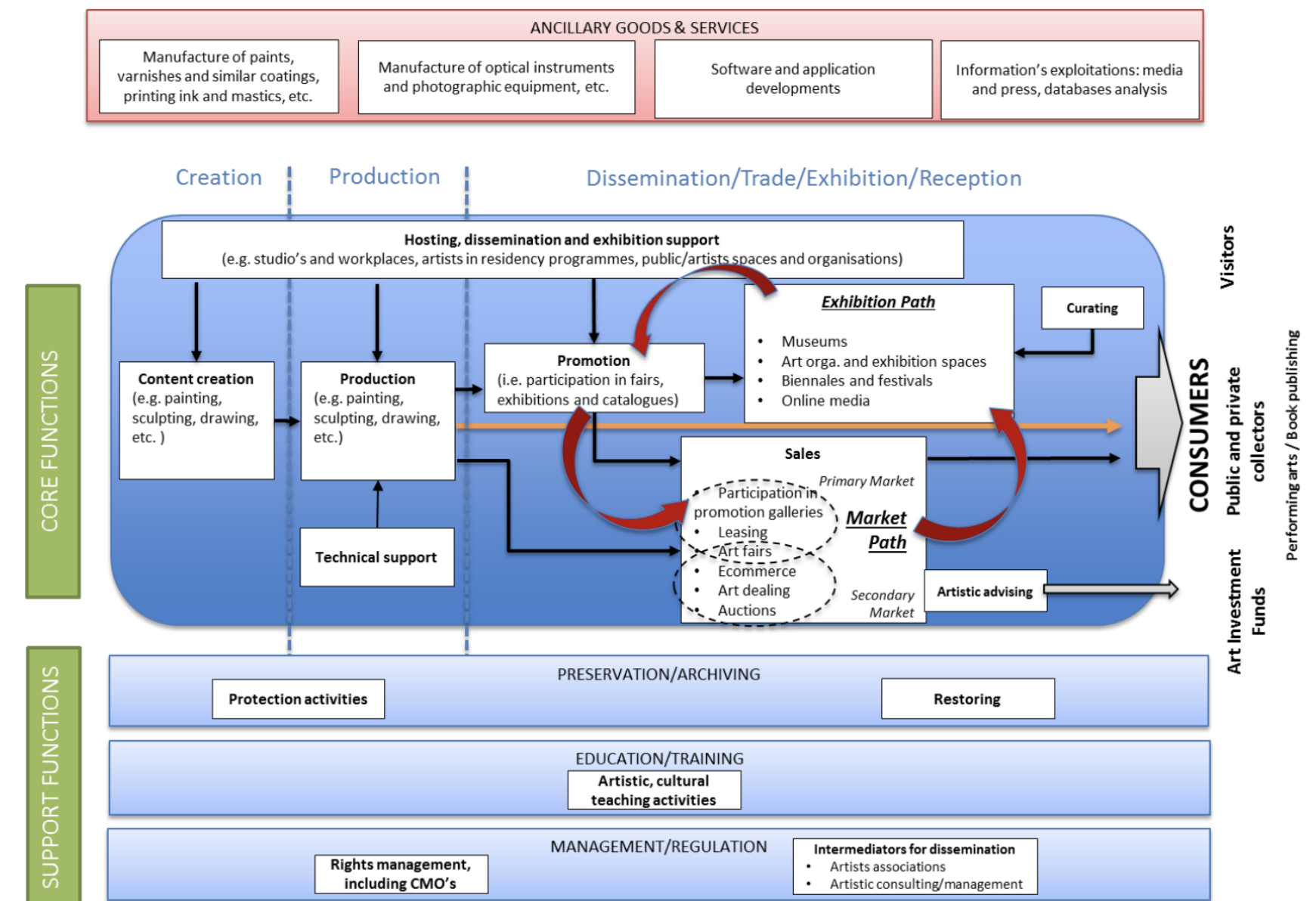
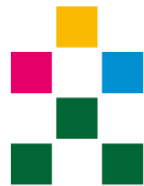


Figure: Value chain for visual arts, source: KEA European Affairs. (2017). *Mapping the creative value chains: A study on the economy of culture in the digital age*. Publications Office of the European Union. Retrieval at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1>



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi

Quali elementi contraddistinguono ciascun macro-processo?

Macro-processi dell’ente, il flusso
procedurale delle attività
organizzative, fasi e operazioni

Macro processo X	Descrizione
Descrizione	Che cosa fa questo processo / area di attività? Qual è il suo output?
Scopo	Perché esiste? A quale obiettivo strategico risponde?
Strumenti digitali	Quali software, piattaforme, strumenti digitali usiamo?
Attività	Quali sono le fasi operative (input > output)?
Personale	Chi è coinvolto? Con quali competenze e ruoli?
Criticità	Quali sono le inefficienze, i colli di bottiglia, i problemi?



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi – strumenti digitali

Quali strumenti digitali utilizziamo?

Dotazioni tecnologiche hardware e software, le applicazioni, i dati e la copertura IT

- E.g. strumenti digitali per comunicazione, archiviazione, ticketing...
- Livello di digitalizzazione delle attività

Macro processo X	Descrizione
Descrizione	Che cosa fa questo processo / area di attività? Qual è il suo output?
Scopo	Perché esiste? A quale obiettivo strategico risponde?
Strumenti digitali	Quali software, piattaforme, strumenti digitali usiamo?
Attività	Quali sono le fasi operative (input > output)?
Personale	Chi è coinvolto? Con quali competenze e ruoli?
Criticità	Quali sono le inefficienze, i colli di bottiglia, i problemi?



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi – strumenti digitali e data management

Quali dati posso usare?

Dati sui visitatori

- Di contatto
- Anagrafici
- Dati motivazionali (grado di soddisfazione, motivazione della visita)
- Dati comportamentali
- Dati digitali di interazione online
- Dati legati alla stagionalità
- Dati di accessibilità ed inclusività
- Analytics sui canali proprietari (sito web, newsletter, app, e-commerce...)
- Risposta alle attività di advertising online o offline
- Grado di fedeltà
- Comportamento di acquisto di prodotti culturali
- ...

Dati esterni

- Dati demografici e territoriali
- Dati dei fornitori del servizio di biglietteria e prenotazione online
- Dati su flussi turistici
- Dati economici e di spesa culturale
- Risultati di campagne di advertising
- Dati dei network di istituzioni culturali
- Risultati di campagne di e-mail marketing
- Dati delle Online Travel Agency e altri intermediari
- ...



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi – strumenti digitali e data management

Con quali strumenti posso analizzarli e per quali finalità?

Strumenti

- Architetture cloud
- Fogli di calcolo
- Dashboard
- Software statistici open-source (e.g. R, Python)
- Sistemi di analisi qualitativa assistita (CAQDAS)
- Sistemi di Business Intelligence
- Strumenti di analisi geografica (GIS)
- ...

Finalità

- Modifica/validazione dell'offerta culturale, revisione dei servizi offerti
- Segmentazione dell'offerta
- Scelta di canali e contenuti di marketing e comunicazione
- Pianificazione delle risorse, decisioni economico-finanziarie e di budget
- Gestione dei processi logistici
- Monitorare l'efficacia delle azioni (KPIs misurabili)
- Favorire una cultura data-driven
- *Sviluppo del PID!*
- ...



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi – ambiti e valorizzazione dei beni e delle attività culturali

Quali attività svolgiamo per valorizzare i beni e coinvolgere il pubblico?

Macro processo X	Descrizione
Descrizione	Che cosa fa questo processo / area di attività? Qual è il suo output?
Scopo	Perché esiste? A quale obiettivo strategico risponde?
Strumenti digitali	Quali software, piattaforme, strumenti digitali usiamo?
Attività	Quali sono le fasi operative (input > output)?
Personale	Chi è coinvolto? Con quali competenze e ruoli?
Criticità	Quali sono le inefficienze, i colli di bottiglia, i problemi?

3a. Situazione AS IS



Analisi dei processi – ambiti e valorizzazione dei beni e delle attività culturali

Valorizzazione online

- La collezione è stata (anche parzialmente) digitalizzata?
- Sono stati associati metadati ai contenuti digitalizzati?
- La collezione digitalizzata è accessibile/pubblicata online?

Valorizzazione onsite

DIGITALE

- Sono disponibili audioguide digitali?
- Sono presenti esperienze in realtà aumentata, virtuale o mista?
- Sono disponibili altri strumenti digitali (QR code, pannelli/monitor interattivi, installazioni immersive)?

NON DIGITALE

- Vengono proposte attività didattiche in presenza?
- Sono disponibili visite guidate tradizionali?



3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi

Quali sono le risorse umane, interne ed esterne, coinvolte nei processi e quali competenze e ruoli ricoprono?

Risorse umane (interne ed esterne), competenze e ruoli nei processi

- Abbiamo le competenze per realizzare il PID?
- Quali gap esistono?
- Quali ruoli saranno necessari?

Macro processo X	Descrizione
Descrizione	Che cosa fa questo processo / area di attività? Qual è il suo output?
Scopo	Perché esiste? A quale obiettivo strategico risponde?
Strumenti digitali	Quali software, piattaforme, strumenti digitali usiamo?
Attività	Quali sono le fasi operative (input > output)?
Personale	Chi è coinvolto? Con quali competenze e ruoli?
Criticità	Quali sono le inefficienze, i colli di bottiglia, i problemi?

3a. Situazione AS IS

Analisi dei processi

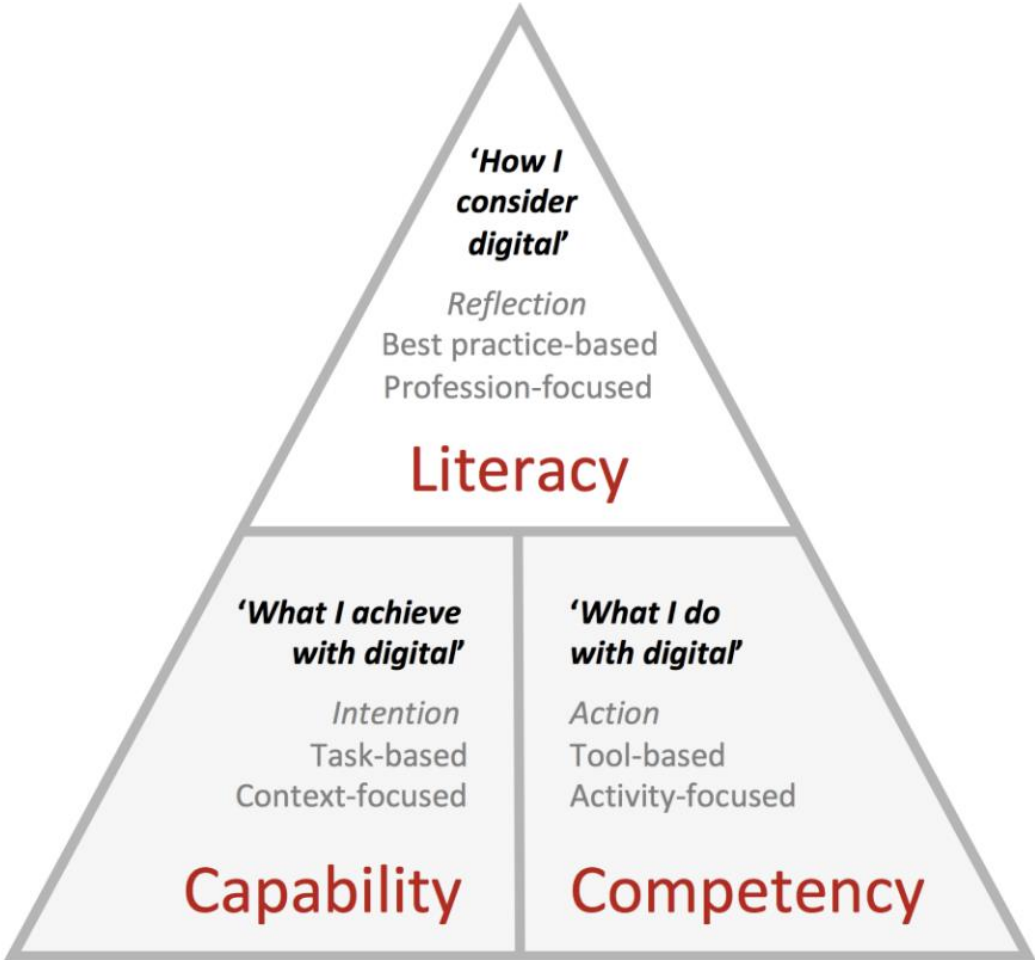
Piani di formazione, capacity building e sviluppo di competenze

Risorse umane (interne ed esterne), competenze e ruoli nei processi

- Percorsi di formazione già avviati o previsti
- Bisogni formativi chiave (es. comunicazione digitale, data literacy, project management)

Figure 1: Malde, S., & Parry, R. (2018). *Defining the Digital Skills Needs of Museums – Phase Two Report*. University of Leicester.
<https://doi.org/10.29311/2018.02>

Figure 2: Silvaggi, A., & Pesce, F. (2018). *Job profiles for museums in the digital era: Research conducted in Portugal, Italy and Greece within the Mu.SA project*. *European Journal of Cultural Management and Policy*, 8, v8iss1-article-5. <https://doi.org/10.3389/ejcmp.2023.v8iss1-article-5>



Dimension 1 5 e-CF areas (A – E)	Dimension 2 40 e-Competences identified	Dimension 3 e-Competence proficiency levels e-1 to e-5, related to EQF levels 3–8				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
A. PLAN	A.1. IS and Business Strategy Alignment					
	A.2. Service Level Management					
	A.3. Business Plan Development					
	A.4. Product/Service Planning					
	A.5. Architecture Design					
	A.6. Application Design					
	A.7. Technology Trend Monitoring					
	A.8. Sustainable Development					
	A.9. Innovating					
B. BUILD	B.1. Application Development					
	B.2. Component Integration					
	B.3. Testing					
	B.4. Solution Deployment					
	B.5. Documentation Production					
	B.6. Systems Engineering					
C. RUN	C.1. User Support					
	C.2. Change Support					
	C.3. Service Delivery					
	C.4. Problem Management					
D. ENABLE	D.1. Information Security Strategy Development					
	D.2. ICT Quality Strategy Development					
	D.3. Education and Training Provision					
	D.4. Purchasing					
	D.5. Sales Proposal Development					
	D.6. Channel Management					
	D.7. Sales Management					
	D.8. Contract Management					
	D.9. Personnel Development					
	D.10. Information and Knowledge Management					
	D.11. Needs Identification					
	D.12. Digital Marketing					
E. MANAGE	E.1. Forecast Development					
	E.2. Project and Portfolio Management					
	E.3. Risk Management					
	E.4. Relationship Management					
	E.5. Process Improvement					
	E.6. ICT Quality Management					
	E.7. Business Change Management					
	E.8. Information Security Management					
	E.9. IS Governance					

TABLE 1. e-CF LIST OF 40 ICT COMPETENCES OR E-COMPETENCES
Source: <http://www.ecompetences.eu/methodology/>

3a. Situazione AS IS

Analisi relazionale

Chi sono i nostri stakeholders principali? Come ci relazioniamo con il nostro ecosistema culturale?

Mappatura degli stakeholders

- Stakeholder principali: ruolo, influenza, interesse
- Partnership e reti attive
- Pubblici attuali e potenziali

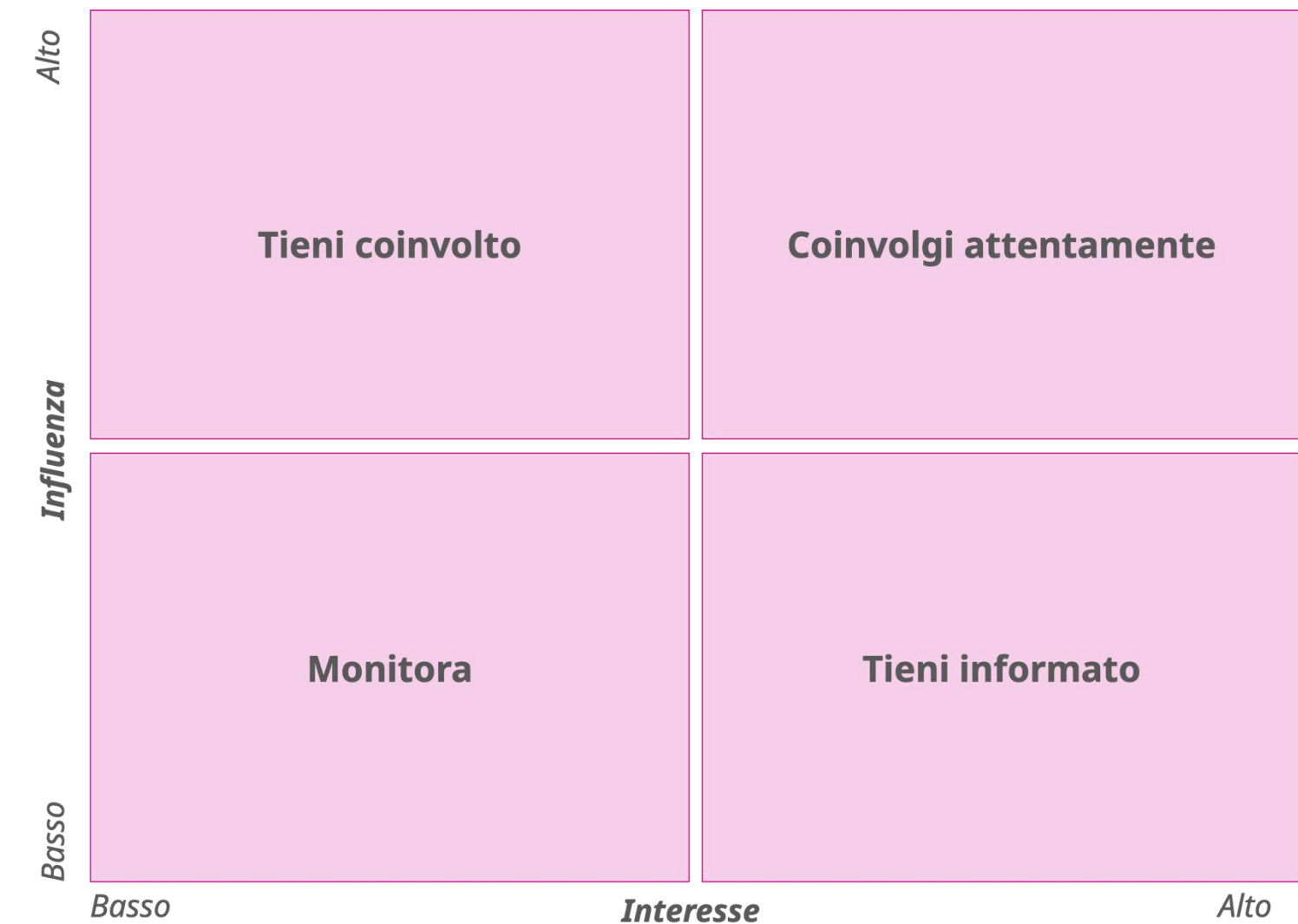


Figure: Stakeholder matrix. https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/8_Digi_Tools_StakeholderMap.pdf





3a. Situazione AS IS

Analisi relazionale – partner tecnologico

Ibridazione con il partner tecnologico in termini di progettazione e implementazione delle soluzioni

Fattori critici di successo nel rapporto con il provider tecnologico

- Selezione del provider basata su criteri relazionali e progettuali
- Formalizzazione di accordi pluriennali per garantire continuità
- Affiancamento operativo come parte integrante del processo
- Allineamenti periodici regolari e strutturati
- Supporto del top management
- Strategia/Visione digitale unificata
- Gestione del cambiamento
- Competenze digitali nei ruoli decisionali
- Team di sviluppo interfunzionali

Fonti: report Bando SWITCH 1, Politecnico di Milano;
Leyh, C., Köppel, K., Neuschl, S., & Pentrack, M. (2021). *Critical Success Factors for Digitalization Projects*. 427–436. <https://doi.org/10.15439/2021F122>



TO BE

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

3. Schema del Piano di Innovazione Digitale (PID)

a. Situazione As is

Indicare la situazione in essere approfondendola nei seguenti ambiti: macro-processi e processi dell'ente; struttura organizzativa; data management; risorse umane (interne ed esterne), competenze e ruoli nei processi digitali e orientamento all'innovazione della struttura; piani di formazione e sviluppo di competenze; ambiti della valorizzazione del bene e/o delle attività culturali; dotazioni tecnologiche; rapporti con partner tecnologici per progettazione e implementazione delle soluzioni.

b. Situazione To be

Descrizione della situazione futura desiderata, indicando i benefici attesi, il prodotto o il processo in tutti gli ambiti analizzati nella situazione As is

c. Bisogno individuato

A seguito dell'analisi delle situazioni As is e To be, descrivere quali sono i bisogni individuati per la trasformazione digitale che saranno oggetto del PID



3b. Descrizione della situazione futura desiderata

Qual è il problema o l'opportunità che vogliamo affrontare?

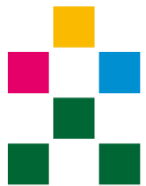
Problem statement

- Definizione del problema in modo concreto
- Mappare chi coinvolge, soggetti impattati direttamente e indirettamente
- Esplicitare perché è importante in termini di valore generato e rilevanza per la comunità
- Evidenziare cosa succede se non agiamo, valutazione dei rischi

Qual è la situazione futura desiderata? (orizzonte 30 mesi)

Scenario futuro

- «il prodotto o il processo in tutti gli ambiti analizzati nella situazione As is»
- Quali **benefici** si vogliono ottenere
- Quali **cambiamenti misurabili** si vogliono raggiungere
- Quali **risorse** abbiamo a disposizione per raggiungere questi cambiamenti



3b. Descrizione della situazione futura desiderata

Benefici attesi

Quali risultati ci aspettiamo di ottenere? Cosa cambia nel breve, medio e lungo periodo?

- **Crescita esterna:** valore per l'organizzazione, il pubblico, il territorio
- **Crescita interna:** sviluppo di competenze, digitalizzazione dei flussi interni, cultura organizzativa data-driven

Azione prevista	Output atteso	Beneficio atteso	Tipo di beneficio	Stakeholder	Obiettivo strategico
E.g. introduzione CRM	Implementazione di nuovo sistema di tracciamento e gestione contatti	Maggiore capacità di interazione mirata con i pubblici	Relazionale / Operativo	Comunicazione, relazioni con il pubblico	Consolidare la relazione con i visitatori attraverso comunicazioni personalizzate e dati-driven
E.g. formazione staff	Percorso formativo sull'utilizzo di strumenti digitali	Potenziamento delle competenze interne e ottimizzazione dei processi	Organizzativo	Staff operativo, direzione tecnica	Rafforzare la preparazione del team nell'adozione e gestione di soluzioni digitali

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

3. Schema del Piano di Innovazione Digitale (PID)

a. Situazione As is

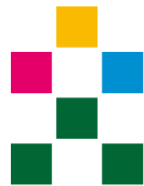
Indicare la situazione in essere approfondendola nei seguenti ambiti: macro-processi e processi dell'ente; struttura organizzativa; data management; risorse umane (interne ed esterne), competenze e ruoli nei processi digitali e orientamento all'innovazione della struttura; piani di formazione e sviluppo di competenze; ambiti della valorizzazione del bene e/o delle attività culturali; dotazioni tecnologiche; rapporti con partner tecnologici per progettazione e implementazione delle soluzioni.

b. Situazione To be

Descrizione della situazione futura desiderata, indicando i benefici attesi, il prodotto o il processo in tutti gli ambiti analizzati nella situazione As is

c. Bisogno individuato

A seguito dell'analisi delle situazioni As is e To be, descrivere quali sono i bisogni individuati per la trasformazione digitale che saranno oggetto del PID



3c. Bisogno individuato

Analisi dei bisogni emersi

Quali sono i bisogni reali che il PID intende risolvere? Quali problemi interni o esterni affrontiamo?

Gap analysis

Individuare gap tra situazione attuale e desiderata, favorita da:

- L'Analisi dei macro-processi, ci aiuta a mappare tutti i bisogni di miglioramento e innovazione
- La SWOT analysis: Dove siamo oggi? Dove vogliamo arrivare? Quali mancanze (gap) dobbiamo colmare per arrivarci? Che tipo di azioni, risorse o cambiamenti servono?

Esempio di SWOT Analysis:

<https://www.fondazione santagata.it/en/foundations-news/new-publication-swot-analysis-for-the-living-ich-project/>

Obiettivo strategico n	Bisogno	GAP
“Rafforzare la fidelizzazione del pubblico attraverso una comunicazione personalizzata e basata sui dati”		
<i>Dimensione tecnologica</i>	Bisogno di integrazione tra il sito web, newsletter, social media e sistema di biglietteria per tracciare i comportamenti degli utenti.	Sistemi esistenti non integrati tra loro, difficoltà nel tracciare i comportamenti o ricostruire il profilo del visitatore
<i>Dimensione economica</i>	Risorse economiche per acquistare o abbonarsi a software CRM e strumenti di marketing automation	Budget limitato per tecnologie digitali non considerate prioritarie rispetto ad altre spese operative
<i>Dimensione organizzativa</i>	Flussi di lavoro chiari tra ufficio comunicazione, biglietteria, educazione, direzione	Silos organizzativi che ostacolano la condivisione di dati tra reparti



RISORSE

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

4. Budget del Piano di Innovazione Digitale – almeno 30 mesi – (allegare file Excel libero)

Specificare eventuali note a commento

5. Previsione articolata per anno dell'aumento dei ricavi e/o diminuzione dei costi | dell'ente dovuti all'adozione del piano di sviluppo (allegare file Excel)

Specificare eventuali note a commento



4. Budget del Piano di Innovazione Digitale, 30 mesi

Quali risorse servono per realizzare il PID?
(stima su base 30 mesi)

- **Personale:** assunzioni, collaborazioni, formazione digitale.
- **Tecnologie e strumenti:** acquisto o licenze di software, hardware, servizi cloud.
- **Produzione e contenuti:** piattaforme, archivi digitali, materiali multimediali.
- **Comunicazione:** social media, campagne, strumenti CRM.
- **Servizi esterni:** consulenze, sviluppo, manutenzione, co-progettazione.
- **Formazione continua:** percorsi su competenze digitali e gestionali.
- ...



4. Budget del Piano di Innovazione Digitale, 30 mesi

Quali risorse servono per realizzare il PID?
(stima su base 30 mesi)

- **Personale:** assunzioni, collaborazioni, formazione digitale.
- **Tecnologie e strumenti:** acquisto o licenze di software, hardware, servizi cloud.
- **Produzione e contenuti:** piattaforme, archivi digitali, materiali multimediali.
- **Comunicazione:** social media, campagne, strumenti CRM.
- **Servizi esterni:** consulenze, sviluppo, manutenzione, co-progettazione.
- **Formazione continua:** percorsi su competenze digitali e gestionali.
- ...

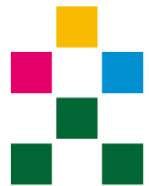
Quali sono gli elementi da prevedere nel budget?

Budget economico di costi e ricavi

- articolato su base pluriennale (30 mesi)
- con formato libero da allegare
- in cui indicare tipologie di spesa e di ricavo sulla base delle risorse necessarie per realizzare il PID
- per valutare *sostenibilità economica* ed efficienza gestionale del PID

Il budget deve essere realistico e sostenibile rispetto agli obiettivi e alle risorse dell'ente.

4. Budget del Piano di Innovazione Digitale, 30 mesi



Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Costi totali previsti	€ XXX	€ XXX	€ XXX
Voce di costo 1, e.g. consulenze UX	€ XX	€ XX	€ XX
Voce di costo 2, e.g. formazione	€ XX	€ XX	€ XX
Ricavi totali previsti	€ XXX	€ XXX	€ XXX
Voce di ricavi 1, e.g. biglietteria digitale	€ XX	€ XX	€ XX
Voce di ricavi 2, e.g. donazioni online	€ XX	€ XX	€ XX
Delta (risparmio o utile)	€ XXX	€ XXX	€ XXX

Agenda



Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione

4. Budget del Piano di Innovazione Digitale – almeno 30 mesi – (allegare file Excel libero)

Specificare eventuali note a commento

5. Previsione articolata per anno dell'aumento dei ricavi e/o diminuzione dei costi | dell'ente dovuti all'adozione del piano di sviluppo (allegare file Excel)

Specificare eventuali note a commento



5. Previsione articolata per anno dell'aumento dei ricavi e/o diminuzione dei costi dell'ente dovuti all'adozione del piano di sviluppo

Qual è il ritorno previsto dall'adozione del Piano di Innovazione Digitale?

Quali ricavi genera?

- Incremento del ticketing digitale grazie alla profilazione utenti e campagne mirate
- Attivazione di programmi di membership digitali
- Crescita delle donazioni online grazie a campagne automatizzate
- Vendita di servizi e contenuti digitali (tour virtuali, audioguide, esperienze immersive)
- Sponsorizzazioni attivate grazie alla maggiore visibilità e tracciabilità dei risultati
- ...

Quali costi riduce?

- Risparmio su attività di comunicazione tradizionale grazie all'automazione digitale (e.g. newsletter segmentate)
- Minori costi di gestione eventi grazie a piattaforme di prenotazione / self-service
- Ottimizzazione della gestione documentale (e.g. meno carta)
- Riduzione delle ore dedicate all'analisi manuale dei dati, decisioni più rapide
- Maggiore autonomia dei team interni (meno consulenze esterne ricorrenti)
- ...

5. Previsione articolata per anno dell'aumento dei ricavi e/o diminuzione dei costi dell'ente dovuti all'adozione del piano di sviluppo



Anno	Beneficio economico	Aderenza agli obiettivi strategici	Azione prevista	Impatto stimato
1	Aumento ricavi	Diversificazione delle fonti di ricavo	Biglietti online e shop digitale	+10.000 €
	Riduzione costi operativi	Riduzione dei costi operativi ricorrenti	Automatizzazione prenotazioni	−5.000 €
	Totale per anno			XXX
2	Aumento ricavi	Valorizzazione dell'offerta culturale in chiave digitale	Laboratori e visite virtuali	+15.000 €
	Riduzione costi materiali	Riduzione dei costi operativi ricorrenti	Cataloghi e brochure digitali	−3.000 €
	Totale per anno			XXX
3	Nuovi ricavi da sponsor	Rafforzamento della visibilità e l'attrattività verso sponsor	Visibilità su canali digitali	+7.500 €
	Totale per anno			XXX



MONITORAGGIO

Agenda

Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

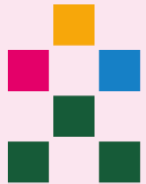
TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

Monitoraggio

Spunti di ispirazione



6. KPI (Key Performance Indicator) di efficacia ed efficienza (almeno due per tipo) del Piano di Innovazione Pluriennale coerenti al Piano strategico dell'ente

Obiettivo strategico del Piano di Innovazione		Testo
1	Obiettivo specifico 1	Testo
	Value proposition	Testo
	Definizione KPI	Testo
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">
2	Obiettivo specifico 2	Testo
	Value proposition	Testo
	Definizione KPI	Testo
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none">
3	Obiettivo specifico 3	Testo
	Value proposition	Testo
	Definizione KPI	Testo
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">



6. KPI (Key Performance Indicator) di efficacia ed efficienza coerenti al Piano strategico dell'ente

Quali sono gli obiettivi strategici che guidano il piano di innovazione digitale dell'ente e come si collegano alla missione istituzionale?

Obiettivo strategico del Piano di Innovazione: stabilire un macro-obiettivo, ovvero l'obiettivo generale. È l'obiettivo più alto che si allinea al Piano Strategico della propria istituzione.

Obiettivo specifico: declinare l'obiettivo generale in uno o più obiettivi specifici, ordinati in scala gerarchica (fino a un massimo di 3 obiettivi specifici). L'obiettivo specifico è l'obiettivo che si intende raggiungere con il Piano di Innovazione. Deve essere coerente con l'obiettivo generale.

Value proposition: identificare come l'obiettivo specifico abilita una diminuzione dei costi e un aumento dei ricavi, attraverso una descrizione di actions e degli strumenti abilitanti.

DAL TESTO DEL BANDO SWITCH 2

Agenda

Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

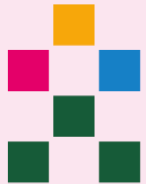
TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

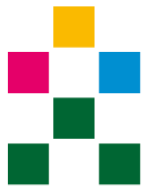
Monitoraggio

Spunti di ispirazione



6. KPI (Key Performance Indicator) di efficacia ed efficienza (almeno due per tipo) del Piano di Innovazione Pluriennale coerenti al Piano strategico dell'ente

Obiettivo strategico del Piano di Innovazione		Testo
1	Obiettivo specifico 1	Testo
	Value proposition	Testo
	Definizione KPI	Testo
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">
2	Obiettivo specifico 2	Testo
	Value proposition	Testo
	Definizione KPI	Testo
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">
		<ul style="list-style-type: none">
3	Obiettivo specifico 3	Testo
	Value proposition	Testo
	Definizione KPI	Testo
	Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">



6. KPI (Key Performance Indicator) di efficacia ed efficienza coerenti al Piano strategico dell'ente

Come monitoriamo l'andamento del piano?

KPIs di efficacia: misurano il raggiungimento degli obiettivi strategici

KPIs di efficienza: misurano il livello di risorse utilizzate per raggiungere tali obiettivi

I KPIs di efficacia e di efficienza devono mantenere coerenza con gli obiettivi strategici identificati

Obiettivo specifico 1	Accessibilità
Value proposition	«Garantire pari possibilità e autonomia di fruizione dei contenuti da parte di pubblici diversi»
Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">Percentuale di aumento dei visitatori con disabilitàGrado di soddisfazione dell'esperienza di visita/fruizione dello spettacolo
Obiettivo specifico 2	Data Management
Value proposition	«Raccogliere dati rilevanti e sviluppare la capacità di impiegarli in modo efficace al fine di raggiungere gli obiettivi dell'Istituzione culturale»
Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">Numero di processi e attività rivisti alla luce dell'analisi dei datiTempo medio di raccolta, analisi e restituzione dei dati all'interno dell'organizzazione
Obiettivo specifico 3	Intelligenza artificiale
Value proposition	«Sviluppo di una capacità di uso interno efficace di strumenti di intelligenza artificiale e utilizzo della tecnologia per il raggiungimento degli obiettivi dell'istituzione»
Misurazione KPI	<ul style="list-style-type: none">Numero di progetti attivati che utilizzano IA per valorizzare il patrimonio culturaleNumero di licenze per tool di IA gen acquistate

Agenda

Introduzione

AS IS - Analisi dello stato attuale

TO BE - Descrizione dei desiderata

Bisogno individuato

Risorse

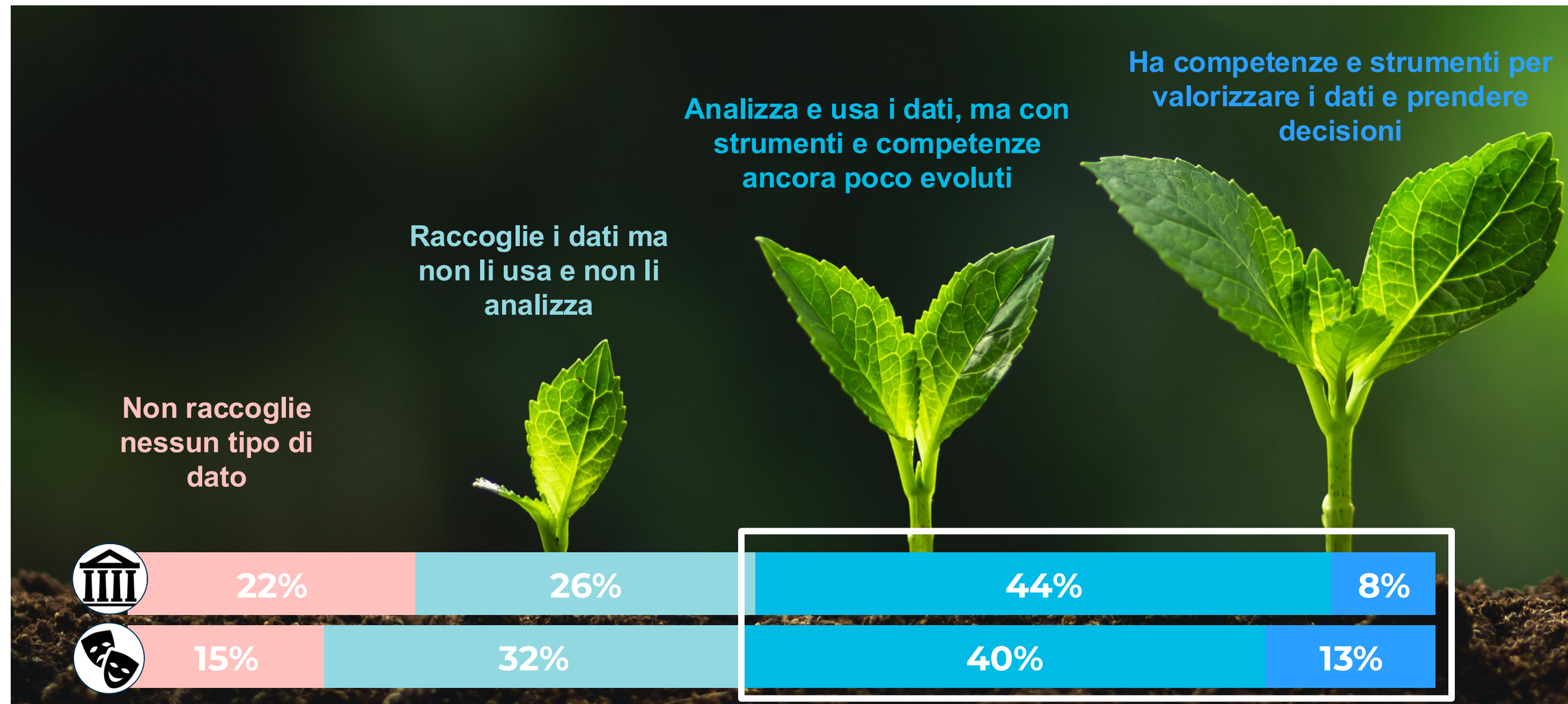
Monitoraggio

Spunti di ispirazione



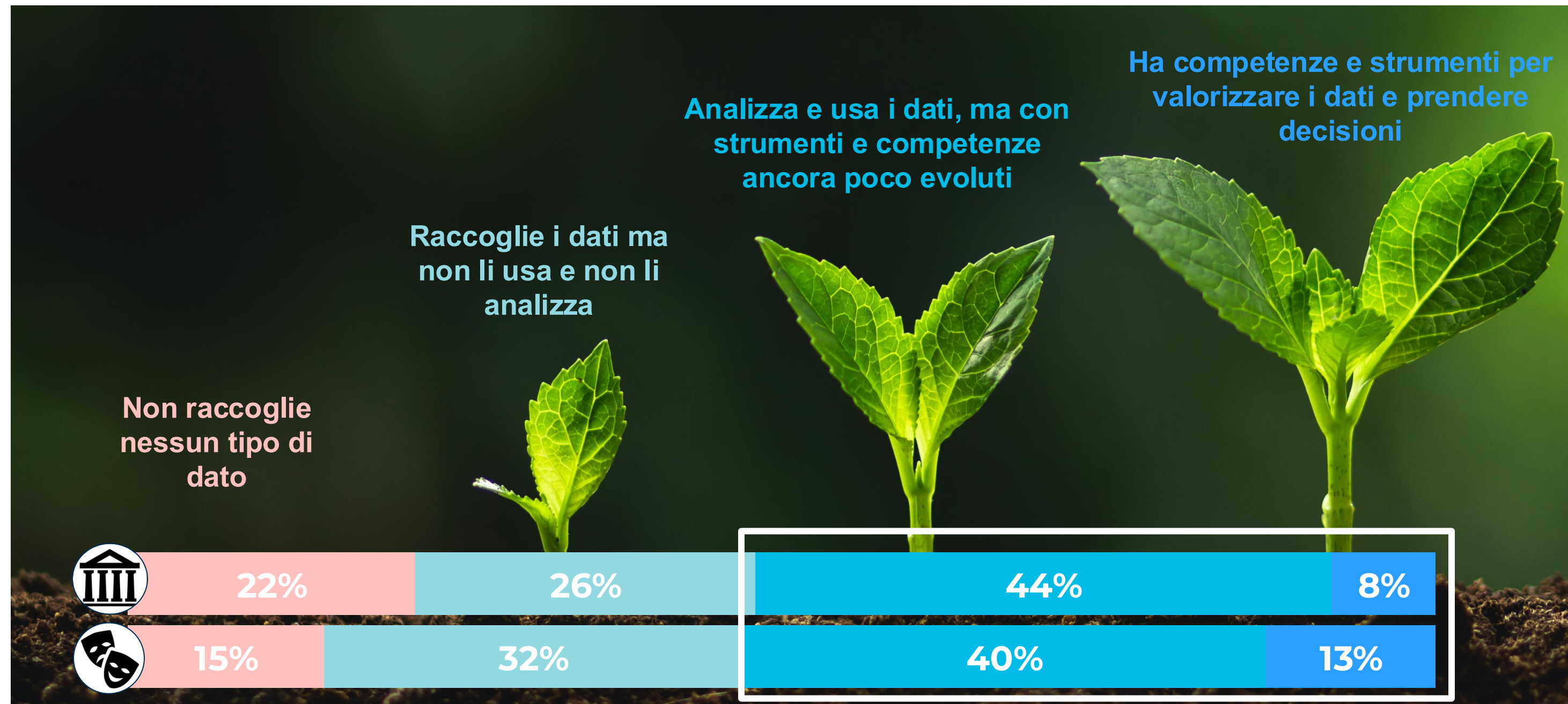
Data Management

Diversi livelli di maturità nell'uso strategico dei dati da parte dei musei e dei teatri



Data Management

Non tutti li utilizzano anche...



Utilizza i dati sui pubblici

52%

53%

Data Management

Esempio di Data management efficace: Teatro Stabile del Friuli Venezia Giulia

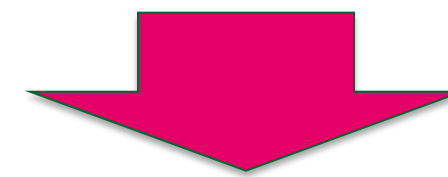


LA SITUAZIONE DI PARTENZA

*«Eravamo seduti su una miniera d'oro, ma non eravamo in grado di entrare perché i dati li avevamo, ma non sapevamo leggerli»
(Granbassi, Presidente)*

I DATI C'ERANO, MA ERANO SCOLLEGATI TRA LORO
E PER LA LORO LETTURA ERA NECESSARIO IMPIEGARE MOLTO TEMPO

Grazie a un lavoro di **integrazione dei database** hanno potuto decodificare i **dati** e vi hanno ora **accesso in tempo reale**



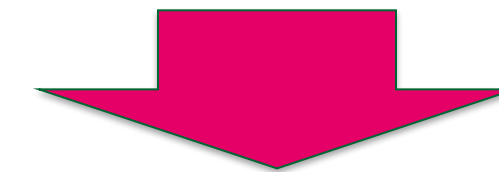
Crescita tra l'80 e il 100%
sia in termini di spettatori che di incassi

Dati

Esempio di Data management efficace: National Gallery



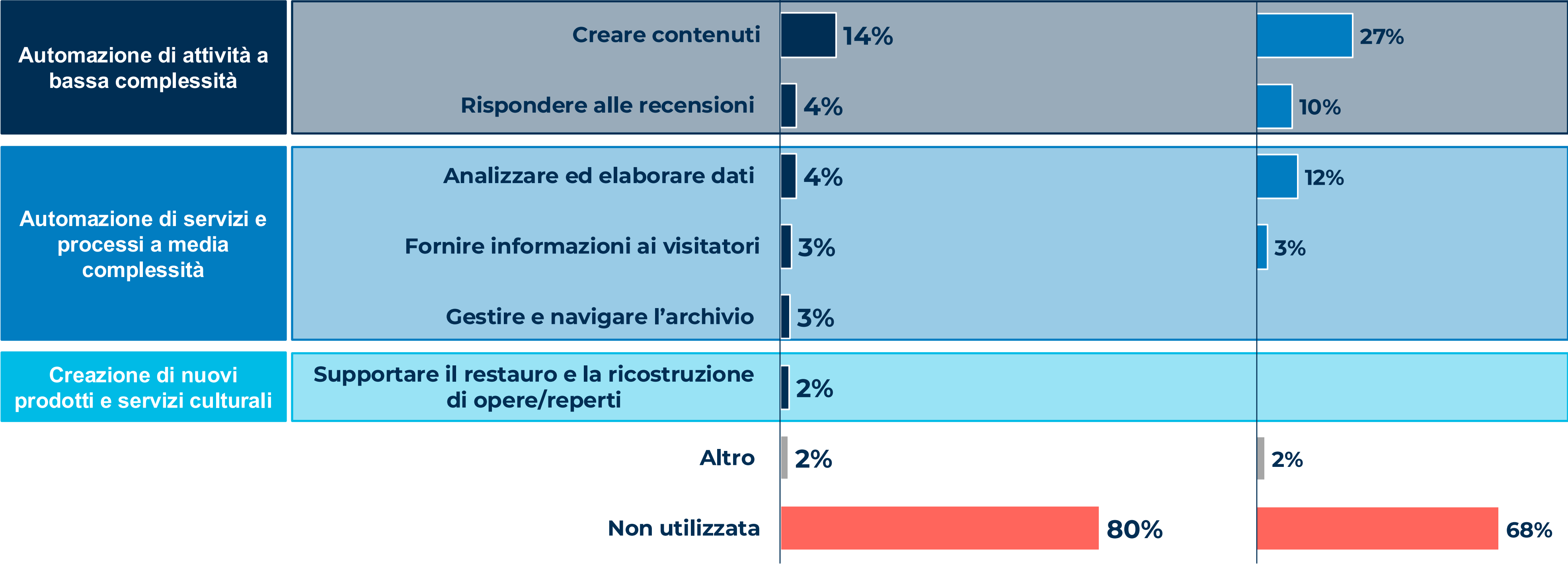
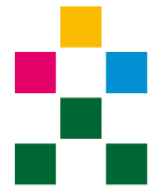
Sviluppo di **modelli predittivi** basati su machine learning per **stimare l'affluenza** alle mostre temporanee.



- Possibilità di fare **previsioni sulla partecipazione** dei visitatori con **12-18 mesi di anticipo** e aggiornamenti giornalieri una volta che la mostra è aperta.
- **Supporto nella pianificazione operativa** (gestione della capacità degli spazi espositivi, allocazione del personale,...) **ottimizzando così l'esperienza dei visitatori e le risorse del museo.**

Intelligenza Artificiale

Le Istituzioni culturali italiane iniziano a sperimentare l'uso dell'IA, ma perlopiù per attività operative nel day by day



Indagine 2024 | Campione: 389 musei, monumenti e aree archeologiche italiani

Indagine 2024 | Campione: 129 teatri italiani

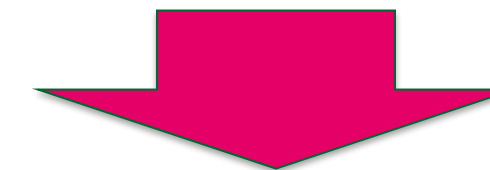
Intelligenza Artificiale

Esempio di progettualità strutturata con l'IA per valorizzare i contenuti:
AMA Gramsci – Fondazione Istituto piemontese Antonio Gramsci



Sviluppo di un motore di fruizione archivistica tramite Intelligenza Artificiale

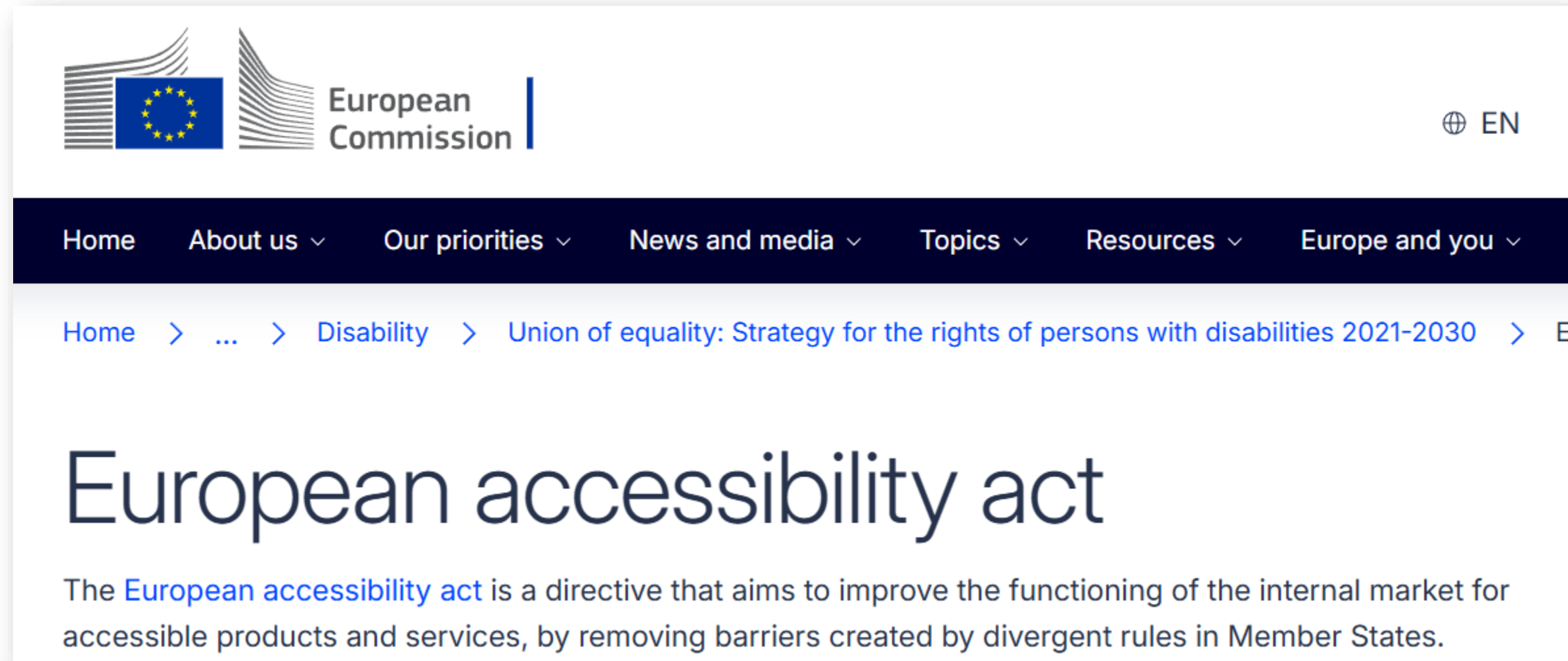
A partire dai fondi archivistici “Ezio Bosso” e “Circolo culturale Arturo Toscanini”, un sistema “intelligente” che, allo stesso modo di un archivista, conosce il contenuto dei documenti, è in grado di presentarli rispondendo in linguaggio naturale alle richieste degli utenti.



La possibilità di fruire da remoto dei contenuti con uno strumento che permette di comunicare in modo naturale favorisce la **valorizzazione dei contenuti d'archivio**.

Accessibilità

Un tema sempre più attenzionato anche a livello europeo



Direttiva che mira a migliorare il funzionamento del mercato interno dei prodotti e dei servizi accessibili, eliminando gli ostacoli creati da norme divergenti negli Stati membri.

Fonte: Commissione Europea

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/disability/union-equality-strategy-rights-persons-disabilities-2021-2030/european-accessibility-act_en

Accessibilità

Il digitale è un potente alleato per l'accessibilità



Soluzioni per tipo di accessibilità

	Sensoriale visiva	Sensoriale uditiva	Fisica	Cognitiva	Linguistica	Engagement
Repliche 3D e sensori touch	✓			✓		✓
Cuffie per audio-descrizione	✓				✓	✓
Fornetti Minolta	✓				✓	
Text e screen reader per la sintesi vocale	✓			✓		✓
Software di ingrandimento del testo	✓					✓
Tecnologie per stimolazione sensoriale	✓	✓				✓
Intelligenza Artificiale	✓	✓		✓	✓	✓
QR code	✓	✓		✓	✓	
Smart glass		✓			✓	
Video in LIS		✓				
Visori di Realtà Virtuale			✓			✓
Tour ed esperienze online con robot e droni			✓			✓
Realtà Aumentata				✓		✓
Device touch interattivi				✓		✓
Videogiochi	✓			✓		✓

DigitaLens

- ✓ Principale tipo di accessibilità abilitato/facilitato
- ✓ Altro tipo di accessibilità abilitato/facilitato

Vari tipi di soluzioni digitali e tecnologiche possono contribuire a favorire l'accessibilità

- Sensoriale visiva e uditiva
- Fisica
- Cognitiva
- Linguistica
- Engagement

Accessibilità

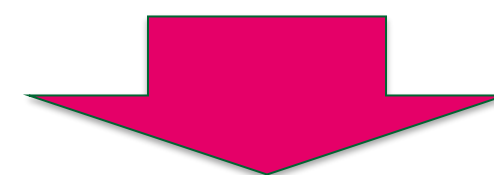
Esempio di utilizzo della tecnologia per favorire l'accessibilità: Teatro Calderon Madrid



<https://www.dicyt.com/news/artificial-intelligence-and-accessible-theater-for-the-deaf-and-blind>

Software “Stage-Sync”
sviluppato all’Università Carlo III di Madrid

Sviluppo di una tecnologia basata sull’intelligenza artificiale per **rendere accessibile il musical “The Addams Family”** a persone con **disabilità visive e uditive**.

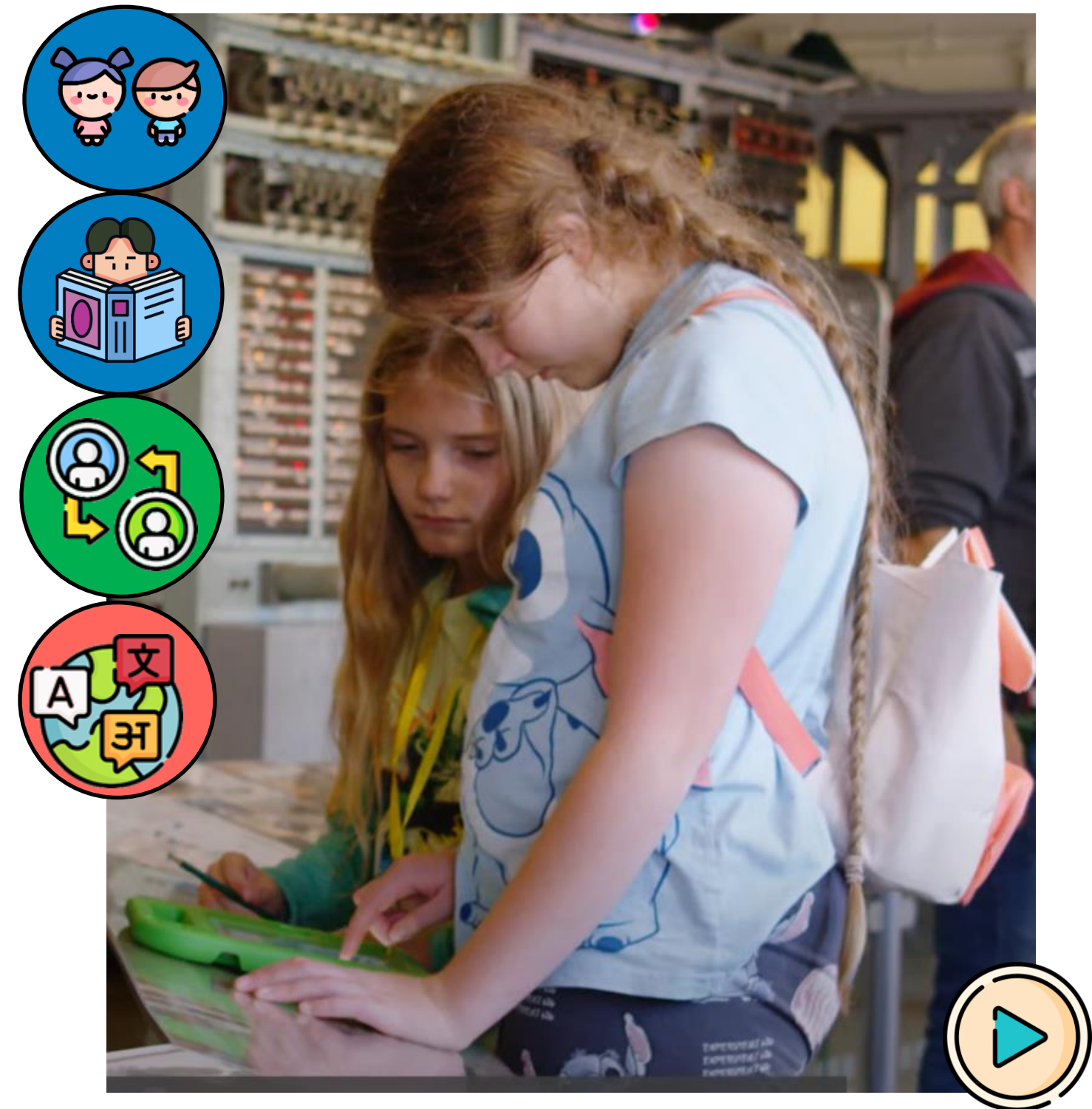


Utilizzando un sistema di realtà aumentata e deep learning, gli spettatori possono vedere **sottotitoli** adattati, un **interprete di lingua dei segni** e ascoltare la **descrizione audio**.

L’AI permette la **sincronizzazione automatica** con la performance ponendo attenzione anche all’adattamento dei contenuti con il ritmo della performance.

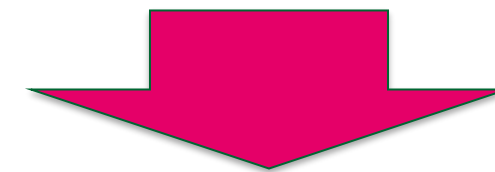
Accessibilità

Esempio di utilizzo della tecnologia per favorire l'accessibilità: National Museum of Computing UK



App con guida museale interattiva

L'utente, una volta scaricata l'App può scegliere tra diversi **avatar guida**, rendendo l'esperienza più inclusiva, soprattutto per i **bambini** che ricevono **spiegazioni audio** semplificate e coinvolgenti.



Guida museale basata su intelligenza artificiale che **personalizza i contenuti in base all'età, alle competenze e alla lingua del visitatore**

<https://diginomica.com/uks-national-museum-computing-uses-ai-improve-visitor-experience-international-and-neurodiverse>

Valorizzazione del patrimonio

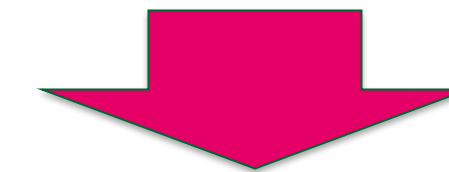
Esempio di utilizzo del digitale per valorizzare il patrimonio e migliorare la user experience:
Sisal Immersive Museum



<https://www.sisal.com/news-media/comunicati-stampa/corporate/sisal-immersive-museum-2024>

Esperienza immersiva
guidata da uno human performer

Una persona reale interagisce con un visitatore o un gruppo di visitatori all'interno di un ambiente virtuale volto a facilitare la comprensione della storia di Sisal e a far conoscere il vasto patrimonio archivistico.



L'immersività favorisce la creazione di un immaginario dell'evoluzione del contesto in cui l'azienda ha operato e del suo sviluppo negli anni e garantisce una maggiore ritenzione delle informazioni trasmesse.

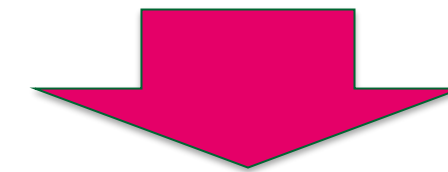
Cambiamenti nelle preferenze degli utenti e nei formati fruitivi sia online (es. podcast, streaming) sia onsite (es. spazi ibridi)

Esempio di utilizzo ibrido degli spazi del museo: ACMI X (Melbourne)

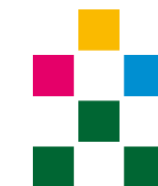


Spazio di co-working nel museo
per una comunità di professionisti

Nato come ufficio del personale del museo, è ora un **hub di innovazione** in cui diverse startup e imprese che operano nel campo dell'arte, del cinema, della TV e dei videogiochi **condividono non solo uno spazio di lavoro, ma anche pratiche, visioni e creatività.**



- Collegamento dell'istituzione con l'industria
- Ruolo propulsore per la creatività e l'apertura all'innovazione del personale del museo
- Portatore di innovazione imprenditoriale negli spazi espositivi



WEBINAR FASE 1

BANDO SWITCH

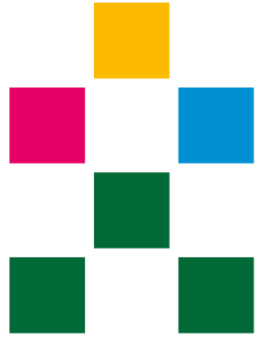
26 maggio 2025

Grazie per l'attenzione!

Cultura.

Arte, Patrimonio, Partecipazione.
Immaginiamo il futuro.

Contatti e Informazioni



Informazioni e chiarimenti **contenuti Bando**
(specificando nell'oggetto: "Bando SWITCH")

missioneattrattivita@compagniadisanpaolo.it

Domande di natura tecnica sulla **compilazione della ROL**

assistentzarol@compagniadisanpaolo.it

