
Introduzione alla metodologia per la valutazione della maturità digitale degli istituti culturali

Release v1.0-giugno-2022

italia

22 ago 2022

Indice dei contenuti

1	Premessa	3
2	Introduzione al tema e metodologie impiegate	5
3	Applicazione dei modelli al patrimonio culturale pubblico	7
3.1	Uno studio condotto sui musei italiani	7
3.2	I modelli di maturity assessment applicati al settore culturale in Europa	9
3.2.1	<i>Digitalematuriteit</i> (Belgio)	10
3.2.2	<i>DEN Focus Model</i> (Olanda)	11
3.2.3	<i>Digital Culture Compass</i> (Regno Unito)	15
3.2.4	<i>ENUMERATE Self-Assessment Tool</i> (EU)	20
3.2.5	Confronti	21
4	Conclusioni	25
5	Crediti	27



2022-2023

Versione n.1.0 - giugno 2022

Introduzione alla metodologia per la valutazione della maturità digitale degli istituti culturali

Premessa

Un elemento fondamentale del processo di progettazione dei servizi è l'adozione di metodologie, indicatori e metriche per l'auto-valutazione delle condizioni iniziali, dei progressi registrati nel tempo, nonché dei risultati raggiunti. La capacità di analizzare e comprendere il proprio livello di maturità digitale è determinante per ogni istituto culturale, poiché rappresenta la base conoscitiva su cui fondare il progetto di trasformazione digitale.

L'impiego di metodologie, indicatori e strumenti di valutazione della maturità digitale (*digital maturity assessment*) facilita infatti l'implementazione del processo e consente il monitoraggio dei livelli di attuazione delle misure proposte, raccogliendo dati quantitativi e qualitativi sullo stato di avanzamento e sulla qualità gestionale dei processi di transizione digitale. In questo modo è possibile incentivare – a tutti i livelli organizzativi – processi decisionali guidati da evidenze quantitative (*data-driven*), capaci di utilizzare dati e indicatori per informare e orientare la trasformazione.

Ciò premesso, il presente documento, allegato al Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND), descrive alcuni strumenti e metodi impiegati per la valutazione della maturità digitale degli istituti culturali, rimandando allo **strumento di autovalutazione per i luoghi della cultura italiani, che verrà realizzato entro il 2023 come obiettivo del PND**. Nel testo sono illustrati i principali modelli di *digital maturity assessment*, con una specifica attenzione a quelli adottati in ambito culturale, al fine di introdurre tali metodologie in vista della futura adozione a livello ministeriale e regionale di uno strumento progettato *ad hoc*. Ciò consentirà alle istituzioni culturali di comprendere con chiarezza il proprio livello iniziale e governare più efficacemente i processi di transizione digitale.

Introduzione al tema e metodologie impiegate

La maturità digitale è definita come “la capacità di un’istituzione di utilizzare, gestire, creare e comprendere il digitale, in modo contestuale (adatto al proprio ambiente e alle proprie esigenze specifiche), olistico (che coinvolge la visione, la *leadership*, il processo, la cultura e l’organizzazione) e propositivo (costantemente allineato alla missione dell’istituzione)”¹.

La valutazione del grado di maturità digitale di un’istituzione consente di compararlo con quello di realtà consimili e gli strumenti di *maturity assessment* adottati nel settore culturale permettono ai professionisti della cultura e alle organizzazioni di comprendere e misurare la propria capacità digitale, stabilendo delle strategie e dei piani di miglioramento.

In prima istanza le procedure di *maturity assessment* sono necessarie per definire il punto di partenza in funzione degli obiettivi da raggiungere, acquisendo la conoscenza delle caratteristiche e dei possibili usi di specifiche tecnologie e soluzioni digitali; inoltre incrementano la consapevolezza delle azioni più efficaci da implementare per reagire agli stimoli indotti dalla trasformazione digitale.

L’*assessment* (“valutazione”) è una metodologia utile per esaminare, attraverso l’analisi dei processi interni, lo stato di maturità digitale di un’organizzazione e la sua capacità di implementare tecnologie abilitanti ed innovazioni organizzative che rendano più efficiente il modello di gestione adottato.

Dando uno sguardo ai principali modelli di *maturity assessment* applicati nel mondo aziendale², emerge come questi offrano l’opportunità di mappare il livello di maturità digitale (inteso come divario tra le capacità della funzione IT e dei sistemi informativi dell’azienda e le prospettive di sviluppo nel proprio settore) con riferimento alle principali aree di competenza o ai singoli processi aziendali, consentendo una prioritizzazione delle aree/processi fondamentali e l’avvio di un piano di azione strutturato per il raggiungimento degli obiettivi di trasformazione digitale.

Lo strumento di autovalutazione per i luoghi della cultura italiani non dovrà essere inteso, quindi, come un ulteriore adempimento burocratico ma svolgerà una funzione “orientativa”, utile per affrontare la transizione digitale. Lo strumento, che verrà appositamente elaborato in funzione delle peculiarità proprie della realtà nazionale, sarà in grado di raccogliere dati omogenei e supportare maggiormente e concretamente gli istituti culturali: intraprendendo singoli percorsi di sviluppo si potrà contribuire, così, alla crescita del grado di maturità digitale del settore.

¹ Finnis, J. (2020). *The Digital Transformation Agenda and GLAMs: A Quick Scan Report for Europeana*. Culture24.

² Tra i quali si segnalano: *Component Business Model* (CBM) di IBM; *Digital Maturity Model* (DMM) di Deloitte; *Data Management Assessment Tool* (DAMA) di DAMA International; *Control Objectives for Business Information Technologies* (COBIT 5) di ISACA; *IT Score for CIOs* di Gartner; *Digital Maturity Assessment Tool* (DMAT) di IBM; *Digital Acceleration Index* (DAI) di BCG; *Digital Maturity Assessment Tool* (DMAT) della Aarhus University; *Digital Readiness Survey* di Bain.

Applicazione dei modelli al patrimonio culturale pubblico

I *policy maker* di diversi paesi hanno già adottato specifici strumenti e modelli per assistere il settore culturale nella valutazione del proprio grado di maturità digitale.

3.1 Uno studio condotto sui musei italiani

In particolare, a livello nazionale, è interessante osservare il recente studio di Agostino e Costantini (2021)³ in cui è stato sviluppato un quadro metodologico per valutare il livello di trasformazione digitale di un'organizzazione museale.

Il quadro di riferimento è stato basato sull'esame della letteratura che riporta le dimensioni, gli indicatori, le metriche e i metodi per la valutazione della trasformazione digitale delle organizzazioni e presenta una serie di misure di performance che possono essere adottate per capire e valutare come i musei italiani stiano affrontando la trasformazione digitale.

Tale sistema di indicatori è stato validato mediante l'applicazione ad un campione di 400 musei italiani – eterogeneo in termini di dimensioni, localizzazione e tipologie di collezioni. Le autrici dello studio hanno proposto un quadro di valutazione composto da cinque dimensioni principali: *Persone, Tecnologie, Processi, Clienti/utenti, Strategie e investimenti*. Queste dimensioni sono state ulteriormente articolate in sotto-dimensioni misurate attraverso la somministrazione di alcune domande mirate (Tabella 1).

Tabella 1. *Digital Readiness Index (DRI): quadro metodologico (Nota: i numeri decimali tra parentesi indicano il peso di ciascuna dimensione e sotto-dimensione nel calcolo del valore dell'indice sintetico)*

³ Debora Agostino, Chiara Costantini, *A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case*, Meditari Accountancy Research, 2021.

#	Dimen- sione	Sotto-dimensione
1	Persone (0.2)	Competenze digitali - Personale specializzato (0.6) Competenze digitali - Accesso alle competenze digitali (0.4)
2	Tecno- logie (0.2)	Adozione della tecnologia - Presenza della tecnologia (0.5) Adozione della tecnologia - Digitalizzazione della collezione (0.5) Analisi dei dati - Archivi digitali (0.5) Analisi dei dati - Raccolta e conservazione dei dati (0.25) Analisi dei dati - Monitoraggio dei dati (0.25)
3	Processi (0.1)	Front office - Processo di fatturazione elettronica (0.6) Front office - Controllo degli accessi (0.4) Back office - Presenza di un sistema di pianificazione delle risorse d'impresa (ERP) (1)
4	Clien- ti/utenti (0.2)	Consapevolezza del cliente - Attività di marketing digitale (0.33) Consapevolezza del cliente - Presenza sui social media (0.33) Consapevolezza del cliente - Presenza nella reputazione dei siti web (0.33)
5	Strategia e inve- stimenti (0.3)	Strategia - Strategia digitale (1) Investimenti - Investimenti digitali (0.5) Investimenti - Penetrazione degli investimenti digitali (0.5)

La media ponderata dei risultati per dimensione e sotto-dimensione ha supportato lo sviluppo di un indice composito di *prontezza digitale* (Digital readiness index, DRI) dell'organizzazione, il cui valore è compreso tra 0 (DRI minimo) e 1 (DRI massimo).

In particolare, l'applicazione del DRI ai musei italiani ha espresso un valore medio pari a **0,35**, rivelando che la digitalizzazione è supportata dalla presenza di tecnologie e strumenti già validi ma che, ciononostante, i musei italiani ancora faticano a integrare processi fluidi e strategie digitali.

Entrando nel dettaglio di ciascuna dimensione di analisi (Figura 1), si riportano i risultati emersi:

- *Persone* (presenza di adeguate competenze e capacità digitali tra lo staff): **0,29**

Questo risultato si spiega con la scarsa presenza di competenze digitali nei musei, aspetto già riconosciuto sia dai professionisti del settore che dal mondo accademico: nonostante i lavoratori nel settore museale siano esperti di storia e patrimonio culturale, si rileva una grave mancanza di competenze *hard*, come quelle digitali, che non vengono sufficientemente valorizzate.

- *Tecnologie* (impiego di tecnologie digitali e analisi dei dati, connessione Wi-Fi per i visitatori): **0,4**

L'analisi dei dati risulta essere l'aspetto più critico: le collezioni e gli archivi vengono generalmente ancora gestiti attraverso sistemi cartacei o non integrati, mentre i dati sui visitatori sono raccolti attraverso strumenti digitali soltanto nel 33% dei casi.

- *Processi* (livello di digitalizzazione dei processi interni): **0,21**

Rappresenta la dimensione peggiore per i musei italiani: pochissime istituzioni consentono l'acquisto di biglietti online e la maggior parte di loro non utilizza alcun sistema informativo.

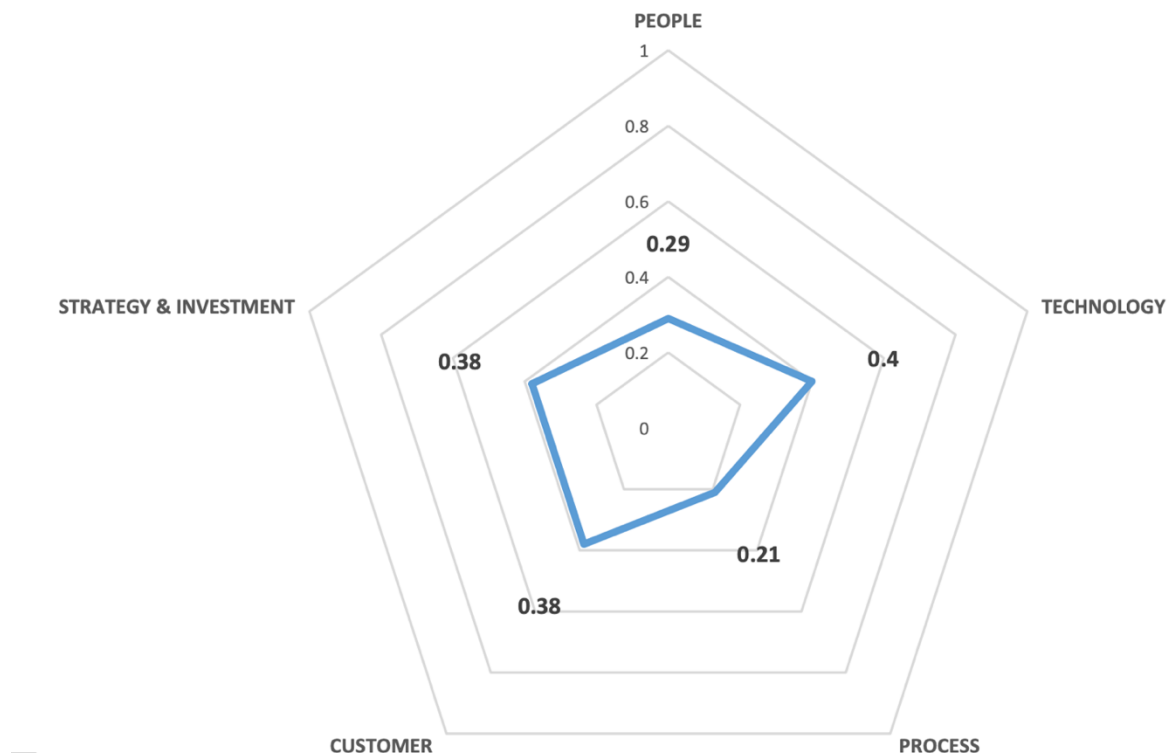
- *Clienti/utenti* (capacità di coinvolgere il visitatore attraverso canali digitali interattivi): **0,38**

Sono pochi i musei che utilizzano i dati e le tecniche di marketing digitale per attrarre nuovi visitatori. Tuttavia, i social network cominciano ad essere utilizzati, dato che il 69% dei musei ha almeno un profilo sui social, confermando la crescente necessità di utilizzarli come strumenti di comunicazione e interazione con i visitatori.

- *Strategia e investimenti* (capacità di attivare una strategia digitale di lungo periodo investendo in progetti di trasformazione digitale): **0,38**.

Il dato più rilevante è che il 76% dei musei italiani non è dotato di un piano digitale e i livelli di investimento in ambito digitale risultano ancora molto scarsi (si privilegia la comunicazione).

Figura 1. *Digital Readiness Index (DRI) dei musei italiani*



Le autrici dello studio sul Digital Readiness Index hanno evidenziato, infine, alcune riflessioni sull'importanza di valutare e quantificare la trasformazione digitale a livello organizzativo.

La prima riflessione riguarda la necessità di considerare trasversalmente, piuttosto che funzionalmente, le implicazioni della trasformazione digitale: la visione trasversale, difatti, è in grado di facilitare l'adozione di progetti di trasformazione digitale che vanno al di là dei benefici funzionali, nonché di includere un piano di capacità digitali a livello di organizzazione.

La seconda riflessione riguarda l'importanza delle pratiche di *benchmarking*. L'applicazione empirica del quadro metodologico evidenzia l'importanza del *benchmarking* dei valori di *digital readiness* per ciascuna dimensione e sotto-dimensione tra le organizzazioni, al fine di identificare le diverse strategie organizzative e gli approcci alla trasformazione digitale. In termini di misurazione delle performance, questo aspetto riflette la necessità di sviluppare ulteriori analisi comparative di pratiche e misure digitali.

3.2 I modelli di maturity assessment applicati al settore culturale in Europa

Nel presente capitolo sono illustrati 4 schemi di *maturity assessment* applicati al settore culturale:

- Digitaalenuitvoerbaarheid, Flemish Department for Culture, Youth and Media (Belgio),
- DEN Focus Model, Kennisinstituut cultuur & digitale transformatie (Olanda),
- Digital Culture Compass, Department for Digital, Culture, Media and Sport (UK),
- ENUMERATE *Self-Assessment Tool* (EU).

I modelli sono stati concepiti come strumenti di auto-valutazione, con i quali le istituzioni culturali possono mappare le proprie attività e strategie digitali.

3.2.1 *Digitale maturiteit*⁴ (Belgio)

Nel 2019 il Flemish Department for Culture, Youth and Media ha chiesto al consorzio pubblico Meemoo di sviluppare uno strumento online facile da usare, che le istituzioni culturali potessero utilizzare per valutare la loro maturità digitale.

Meemoo, risultante dalla fusione di tre enti pubblici: “PACKED” (centro di competenza specializzato sul patrimonio digitale nelle Fiandre), “VIAA” (istituto fiammingo per gli archivi, Flemish Institute for Archiving) e “Lukas” (database online di immagini relative a patrimonio e collezioni d’arte fiamminghe), ha risposto all’appello lanciando **Digitale maturiteit**.

Sito web: <https://www.digitalematuriteit.be/>

Accessibilità dello strumento: disponibile online in lingua olandese

Modalità di compilazione: anonima o con registrazione



Questa piattaforma online è stata progettata per soddisfare le esigenze di una vasta gamma di organizzazioni culturali (biblioteche, archivi, musei, organizzazioni performative, centri espositivi, organizzazioni culturali, etc.), mettendo a disposizione una valida metodologia di auto-valutazione del livello di maturità digitale che consente agli utenti di confrontare i propri risultati con quelli degli altri enti.

L’impiego di uno strumento diagnostico come **Digitale maturiteit** consente *autonomamente* di:

- Fare il punto sulla bontà delle iniziative di digitalizzazione correnti e sui punti di forza e di debolezza dell’ente dal punto di vista della maturità digitale;
- Comparare la propria performance con quella di altre istituzioni, raccogliendo informazioni sui loro percorsi di trasformazione digitale e lasciandosi ispirare dalle attività da loro realizzate;
- Immaginare il proprio futuro in chiave digitale e reinventare la propria identità, creando una relazione virtuosa tra la propria missione creativa e quella manageriale e tecnologica;
- Disporre di un solido punto di partenza per definire un piano d’azione per la trasformazione digitale, prioritizzando le iniziative maggiormente in linea con la visione e ricercando il giusto compromesso tra le necessità di innovazione, i limiti dei budget e le tempistiche preferite.

Dal punto di vista metodologico **Digitale maturiteit** si concentra sull’esplorazione di 5 aspetti legati al concetto di maturità digitale, ponendo alle organizzazioni culturali i seguenti quesiti:

1. Come affrontate le evoluzioni digitali nella vostra strategia organizzativa? Pensate strategicamente agli aspetti digitali all’interno della vostra organizzazione?

⁴ Finnis, J. (2020). *The Digital Transformation Agenda and GLAMs. A Quick Scan Report for Europeana*. Culture24.

2. Come utilizzate le applicazioni digitali per migliorare l'interazione con i vostri pubblici?
3. I prodotti e i servizi digitali possono fornire un valore aggiunto all'interno della vostra organizzazione? Come state affrontando questo tema?
4. La maturità digitale non è solo una questione di strumenti, ma anche di persone. Disponete al vostro interno di capacità adeguate al raggiungimento dei vostri obiettivi?
5. Come sono organizzati i processi digitali all'interno della vostra organizzazione?

L'indagine su ciascuno di questi 5 quesiti viene condotta attraverso un questionario compilabile online che, articolato in 5 sezioni tematiche, comprende un totale di 47 domande.

Le organizzazioni che scelgono di creare un account possono utilizzare il metodo di auto-valutazione beneficiando di significativi vantaggi⁵: gli utenti registrati ricevono, infatti, commenti, analisi settoriali e reportistiche personalizzate che rendono più concrete le questioni affrontate; possono impostare confronti selettivi filtrando i risultati in base al sotto-settore di riferimento, al numero di dipendenti e collaboratori, all'anno di fondazione o al budget annuale; infine, sono indirizzati alle risorse elettroniche che possono aiutarli a migliorare il grado di maturità digitale della propria organizzazione.

Il progetto **Digitalematuriteit** è particolarmente importante perché definisce le aree a cui le istituzioni impegnate nel processo di trasformazione digitale dovrebbero prestare maggiore attenzione. Inoltre, evidenzia che nel settore culturale è fondamentale che la trasformazione digitale investa non soltanto la capacità di gestire contenuti e dati ma anche le diverse competenze e risorse umane coinvolte nel processo. Oltre a delineare un quadro di riferimento chiaro e in costante aggiornamento, lo strumento aiuta le istituzioni a valutare la propria situazione e a migliorare il proprio livello di maturità digitale, collegando ogni elemento esaminato a casi specifici e raccomandazioni utili.

3.2.2 DEN Focus Model (Olanda)

Il **Focus Model** è un *tool* online progettato dal DEN Knowledge Institute Culture & Digital Transformation - istituzione di supporto sovra-settoriale finanziata dal ministero olandese dell'Istruzione, della Cultura e della Scienza – per guidare le istituzioni culturali nel processo di trasformazione digitale, che investe tutti gli aspetti di un'organizzazione.

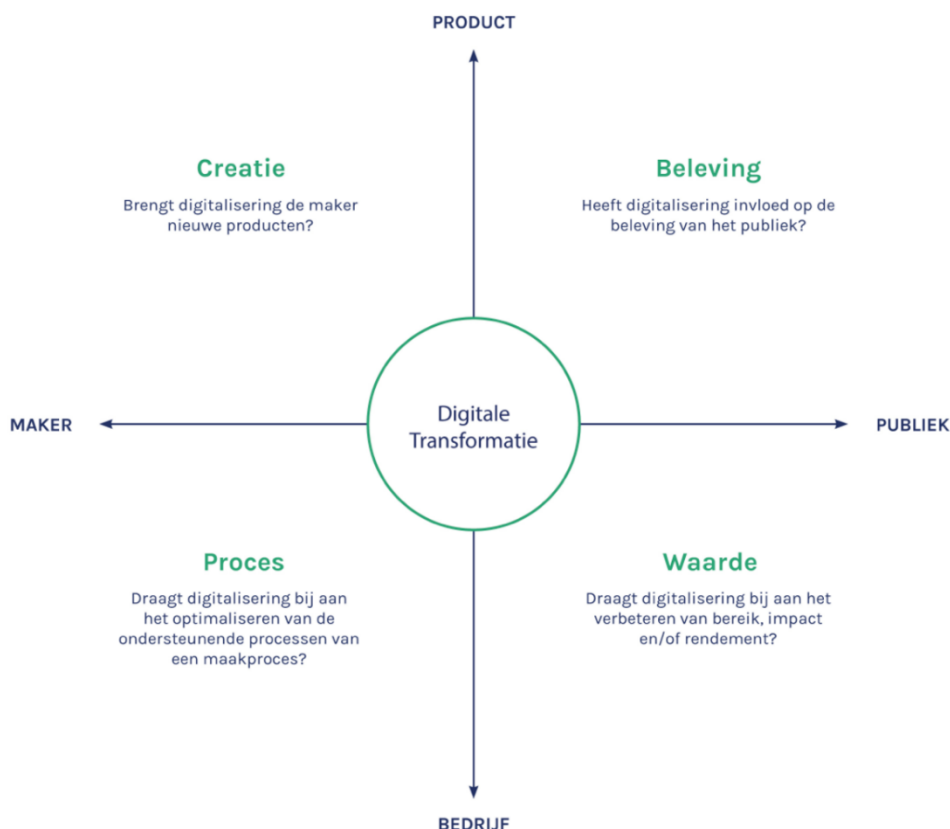
Sviluppato in una prima versione beta, lo strumento sarà ulteriormente ampliato in futuro con maggiori opzioni e consigli, nonché con un sistema di benchmark che consentirà agli utenti di confrontare gli indicatori della propria organizzazione con quelli delle realtà comparabili.

Sito web: <https://www.den.nl/aan-de-slag/focusmodel>

Accessibilità dello strumento: disponibile online in lingua olandese (in futuro anche in inglese)

Modalità di compilazione: con informazioni anagrafiche

⁵ Nel primo anno di esistenza, il sito web è stato visitato 1.700 volte da 1.275 visitatori e sono stati creati 51 account. Meemoo ha contato 362 sessioni completate, di cui 115 totalmente (con il 19% di utenti registrati) e 247 parzialmente.



Il **Focus Model** prevede quattro assi: produttore (*maker*), prodotto (*product*), pubblico (*publiek*) e azienda (*bedrijf*). Questi assi creano, a loro volta, quattro quadranti: creazione (*creatie*), esperienza (*beleving*), valore (*waarde*), processo (*proces*).

Tracciando le attività e i punti di partenza, un'organizzazione può ottenere informazioni puntuali sulla posizione in cui si trova nel dominio digitale. Utilizzando tale schema, è possibile tracciare la situazione ideale, formulando una nuova strategia (attività digitali desiderate e visione per il futuro) e individuando le aree da attivare prioritariamente per ottenere gli obiettivi strategici prefissati, nel rispetto di tempi e costi previsti.

Creazione

Il primo quadrante descrive la relazione tra i produttori (*maker*) e i prodotti o servizi digitali (*product*). L'attenzione si concentra sul modo in cui la digitalizzazione consente ai produttori di interpretare le collezioni e formulare narrazioni in forme inedite – ad esempio attraverso una performance, un concerto, una mostra, una collezione d'arte – e fruibili in formato digitale.

Un buon esempio è il Performance Technology Lab⁶, un'iniziativa di Feikes Huis, Cinedans, Likeminds e Beamlab, che organizza laboratori per produttori in cui è possibile sperimentare vecchie e nuove tecnologie. La conoscenza generata da questo processo viene condivisa su una piattaforma online, accessibile anche da altri operatori esterni. Performance Technology Lab, uno dei tre progetti principali lanciati dal DEN, nasce dall'esigenza di produttori, creativi e designer di sperimentare, prototipare e testare le soluzioni digitali nelle fasi iniziali delle progettualità creative abilitate dalle nuove tecnologie.

Esperienza

Il secondo quadrante riguarda l'esperienza del pubblico e, in particolare, i momenti in cui nascono nuove forme di esperienza pubblica in formato digitale – ad esempio attraverso un concerto online, una mostra virtuale o un archivio digitale.

⁶ <https://www.den.nl/actueel/artikelen/460/ruimte-voor-experiment-hoe-technologie-en-artistiek-concept-bij-elkaar-komen-in-het-performance-technology-lab>

Un buon esempio è il robot telecomandato Double⁷ con cui ci si può muovere negli spazi virtuali della mostra “The Swarm”, che esamina l’interazione tra intelligenza artificiale e naturale. Il visitatore controlla, a distanza, il robot di telepresenza che viene inviato e guidato nello spazio espositivo.

Valore

Il terzo quadrante investe la relazione tra le attività e il pubblico, rispondendo alle domande “In che modo la digitalizzazione contribuisce a migliorare gli impatti sociali dell’istituzione? Come agisce rispetto allo sviluppo di nuovi modelli gestionali o all’aumento della capacità di generare ricavi?”

Ad esempio, durante il *lockdown* ascrivibile alla pandemia di Covid-19, archivi come il BHIC⁸ hanno lanciato o potenziato le loro funzioni di chat per rimanere in rapporto con i propri pubblici, ricevendo un riscontro positivo dagli utenti esistenti e intercettando anche un nuovo pubblico internazionale, costituito ad esempio da ricercatori che vivono e lavorano in località geograficamente distanti dall’archivio.

Processo

Il quarto quadrante concerne il lavoro digitale nell’organizzazione. La digitalizzazione impatta sui processi di supporto alla produzione, come nel caso del lavoro da remoto, della co-creazione o dell’archiviazione in digitale. Ad esempio, numerose compagnie di danza hanno iniziato a digitalizzare i propri contenuti⁹, efficientando la gestione delle informazioni e assicurando una maggior efficacia delle operazioni interne.

Lo strumento di auto-valutazione

Grazie alla collaborazione con altre istituzioni culturali, DEN ha sviluppato il Focus Model, concepito come uno strumento di auto-valutazione disponibile online (focusmodel.den.nl), attraverso cui qualunque ente interessato può valutare la propria strategia digitale compilando online un semplice questionario: le risposte vengono automaticamente tracciate sul Focus Model, e inserite nei quadranti Creazione, Esperienza, Valore e Processo (le attività possono rientrare in più quadranti)¹⁰.

Il modello analizza le informazioni inserite ed elabora una risposta in forma di “consiglio”, rivelando il posizionamento rispondente nel dominio digitale (rispetto, in particolare, alle attività istituzionali e alla strategia digitale), evidenziando le fasi dei processi organizzativi in cui sono in corso di implementazione soluzioni digitali e segnalando le opportunità di miglioramento.

Le figure seguenti presentano la sintesi di una simulazione di analisi realizzabile sul DEN Focus Model.

Figura 2. DEN Focus Model: simulazione – maturità della strategia digitale

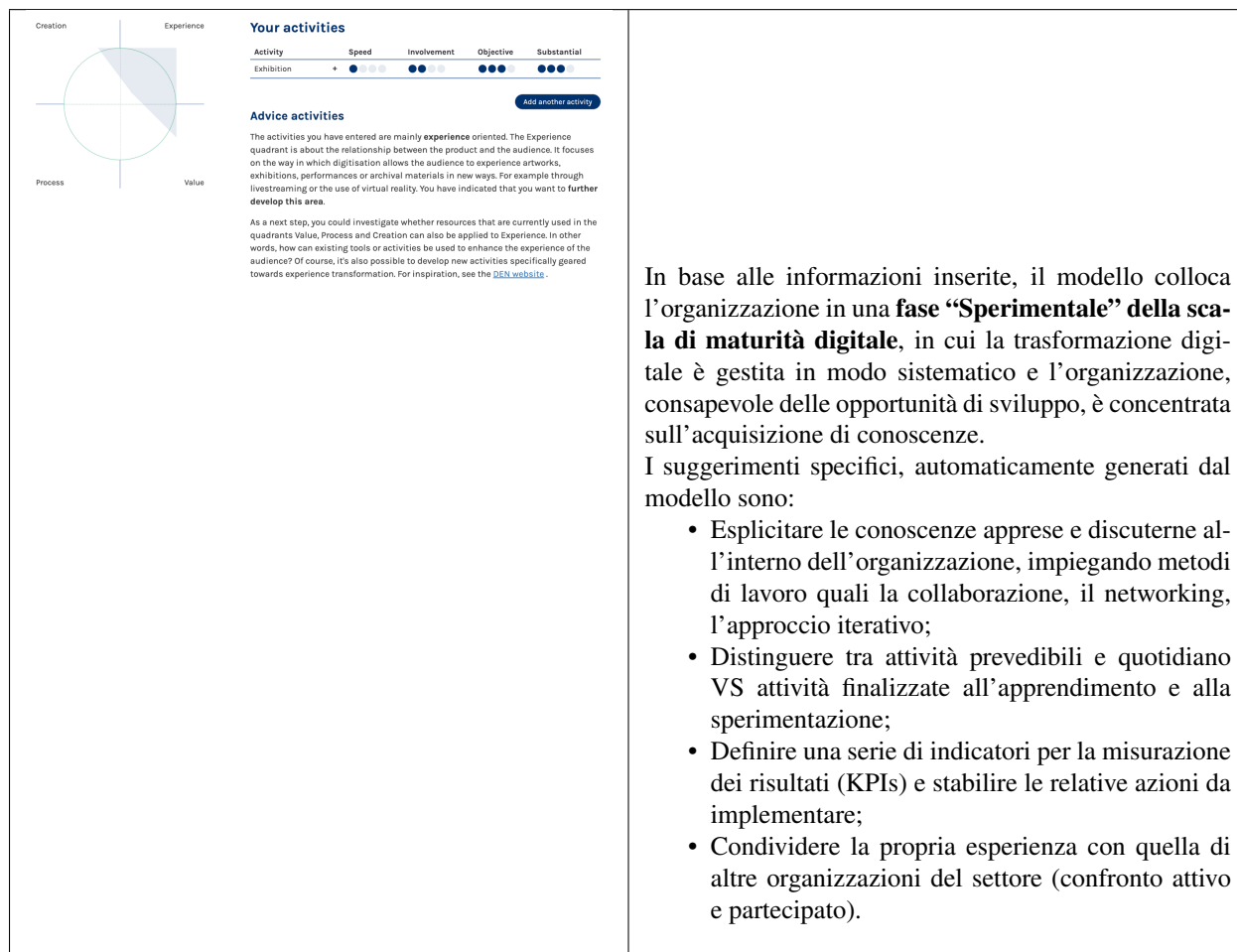
Questa sezione contiene una sintesi delle informazioni fornite dall’organizzazione sulla propria strategia digitale, a cui viene restituito un feedback rispetto al suo posizionamento nel Focus Model. Le indicazioni riportate possono essere utili per stimolare la discussione all’interno dell’organizzazione e individuare le opportunità e gli strumenti di sviluppo.

⁷ <https://www.den.nl/actueel/artikelen/461/met-robot-double-door-de-tentoonstelling-the-swarm>

⁸ <https://www.bhic.nl/english>

⁹ Nederlands Dans Theatre (NDT), Dutch National Opera & Ballet (NO&B), International Choreographic Arts Centre Amsterdam (ICK), Rotterdam Scapino Ballet.

¹⁰ Ad esempio, se in una mostra sono stati utilizzati mezzi digitali, l’attività è collocata nel quadrante Creazione. Se l’obiettivo è quello di coinvolgere digitalmente il pubblico in una performance, l’attività rientra invece nel quadrante Esperienza.



In base alle informazioni inserite, il modello colloca l'organizzazione in una fase **“Sperimentale” della scala di maturità digitale**, in cui la trasformazione digitale è gestita in modo sistematico e l'organizzazione, consapevole delle opportunità di sviluppo, è concentrata sull'acquisizione di conoscenze.

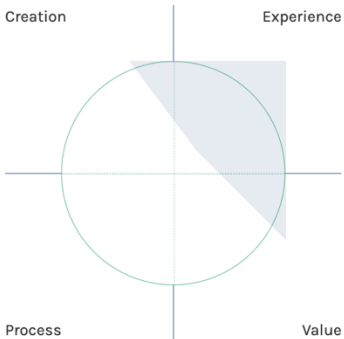
I suggerimenti specifici, automaticamente generati dal modello sono:

- Esplicitare le conoscenze apprese e discuterne all'interno dell'organizzazione, impiegando metodi di lavoro quali la collaborazione, il networking, l'approccio iterativo;
- Distinguere tra attività prevedibili e quotidiano VS attività finalizzate all'apprendimento e alla sperimentazione;
- Definire una serie di indicatori per la misurazione dei risultati (KPIs) e stabilire le relative azioni da implementare;
- Condividere la propria esperienza con quella di altre organizzazioni del settore (confronto attivo e partecipato).

Figura 3. DEN Focus Model: simulazione – maturità digitale delle attività

In questa sezione vengono analizzate le attività digitali dell'organizzazione nella prospettiva del Focus Model, considerando la trasformazione digitale nel senso più ampio possibile, dalla creazione all'esperienza e dall'organizzazione al marketing (ad esempio, spettacoli in livestream, arte digitale, piattaforme digitali, etc.) Tra gli strumenti più utili da adottare, il modello segnala i social media, i sistemi CRM e l'analisi dei dati, ma anche strumenti di collaborazione online come Trello, Basecamp e Asana.

È possibile aggiungere le attività che si desidera esaminare, rispondendo, per ciascuna di esse, a 12 domande.



Your activities

Activity	Speed	Involvement	Objective	Substantial
Exhibition	+ ● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●	● ● ● ● ●

[Add another activity](#)

Advice activities

The activities you have entered are mainly **experience** oriented. The Experience quadrant is about the relationship between the product and the audience. It focuses on the way in which digitisation allows the audience to experience artworks, exhibitions, performances or archival materials in new ways. For example through livestreaming or the use of virtual reality. You have indicated that you want to **further develop this area**.

As a next step, you could investigate whether resources that are currently used in the quadrants Value, Process and Creation can also be applied to Experience. In other words, how can existing tools or activities be used to enhance the experience of the audience? Of course, it's also possible to develop new activities specifically geared towards experience transformation. For inspiration, see the [DEN website](#).

Le attività inserite (in questo caso “Exhibition”) appaiono principalmente **orientate all’esperienza**, e quindi sulle modalità con cui la digitalizzazione consente al pubblico di sperimentare nuovi prodotti o servizi. Come passo successivo, il modello suggerisce di verificare se le risorse attualmente utilizzate nei quadranti Valore, Processo e Creazione possano essere applicate anche al quadrante Esperienza, ovvero se è possibile utilizzare gli strumenti o le attività esistenti per migliorare l’esperienza del pubblico. Come fonte consultabile per trovare ispirazione si segnala il sito web del DEN, mentre per sviluppare le competenze per affrontare le questioni strategiche della trasformazione digitale del settore culturale si fa riferimento alla DEN Academy.

3.2.3 Digital Culture Compass¹¹ (Regno Unito)

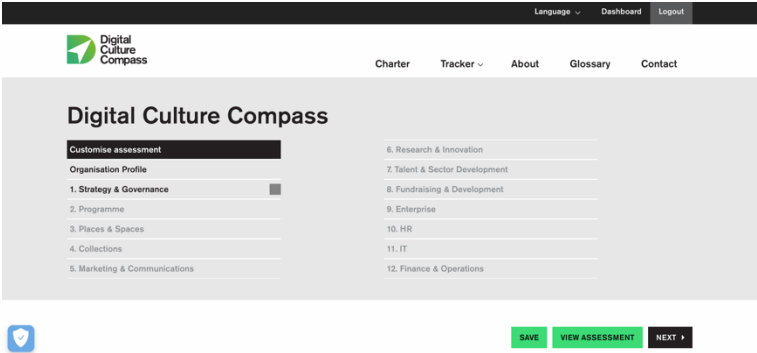
Commissionato dall’Arts Council England e dal National Lottery Heritage Fund nell’ambito del progetto *Culture is Digital initiative* del governo inglese, il **Digital Culture Compass** è uno strumento per l’auto-valutazione del grado di maturità digitale che consente alle organizzazioni culturali di esaminare le proprie competenze digitali (*digital capabilities*) ed esplorare la propria strategia digitale, permettendo ai diversi utenti di confrontarsi, identificare le opportunità di sviluppo e pianificare uno o più programmi di iniziative future.

Il progetto rientra nelle priorità strategiche dell’Arts Council England e del National Lottery Heritage Fund, che desiderano aiutare il settore culturale a sfruttare al meglio le opportunità delle tecnologie digitali, rispondendo alla raccomandazione del rapporto *Culture is Digital 2018* del Department for Digital, Culture, Media and Sport.

Lo strumento è stato sviluppato mediante una partnership pubblico-privata costituita da The Space, Golant Innovation/The Audience Agency, Creative Co-op, Culture24 e l’Università di Leicester.

¹¹ Finnis, J. (2020). *The Digital Transformation Agenda and GLAMs. A Quick Scan Report for Europeana*. Culture24.

Sito web: <https://digitalculturecompass.org.uk/>
Accessibilità dello strumento: disponibile online in lingua inglese
Modalità di compilazione: con registrazione



The screenshot shows the Digital Culture Compass website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Language', 'Dashboard', and 'Logout' options. Below this is a secondary navigation bar with 'Charter', 'Tracker', 'About', 'Glossary', and 'Contact'. The main content area is titled 'Digital Culture Compass' and features a 'Customise assessment' section. This section includes an 'Organisation Profile' with a list of 12 areas for assessment: 1. Strategy & Governance, 2. Programme, 3. Places & Spaces, 4. Collections, 5. Marketing & Communications, 6. Research & Innovation, 7. Talent & Sector Development, 8. Fundraising & Development, 9. Enterprise, 10. HR, 11. IT, and 12. Finance & Operations. Below the list are 'SAVE', 'VIEW ASSESSMENT', and 'NEXT' buttons. The 'Charter' section is also visible, with a 'READ CHARTER' button and a description of the charter principles.

La piattaforma **Digital Culture Compass** offre una serie di servizi fondamentali a qualunque ente desideri approcciarsi al mondo digitale ed investire risorse adeguate:

- Il *Digital Maturity Index*, che permette alle organizzazioni di comprendere e confrontare la propria capacità digitale, definendo gli obiettivi e i piani di miglioramento;
- Il *Digital Culture Code*, che quantifica e rivela l'impegno a sviluppare la propria maturità digitale e quella del settore culturale latamente inteso;
- Il *Digital Culture Charter*, che comprende i principi che le organizzazioni possono sottoscrivere per assicurare che il loro uso del digitale sia coerente con la visione culturale, con la missione organizzativa e gli standard etici;
- Il *Tracker*, cuore dell'iniziativa, che consente alle organizzazioni artistiche e culturali di:
 - Valutare l'uso del digitale al momento della rilevazione;
 - Stabilire gli obiettivi da raggiungere nei successivi 12 mesi;
 - Registrare note che spieghino le ipotesi sottostanti la valutazione e gli obiettivi attuali;
 - Visualizzare rapporti aggregati basati su dati anonimi, in modo da poter conoscere il numero e la tipologia delle organizzazioni che utilizzano il Tracker e i punteggi medi ottenuti per area;
 - Esportare il contenuto per lavorare offline.

Grazie al *Tracker* è possibile valutare diverse organizzazioni in base a una griglia parametrica composta da 4 livelli (*initial, managed, integrated, optimising*), attestanti la maturità digitale dell'ente in riferimento a 12 aree tematiche principali (Tabella 2), ognuna delle quali ulteriormente suddivisa in sotto-tematiche (Tabella 3).

Al fruitore del servizio è offerta la possibilità di approfondire liberamente una, più o tutte le aree tematiche. Il quadro che si ottiene completando il processo di auto-valutazione permette di ottenere una visione a 360° della sintonia tra organizzazione, sistemi IT e le funzioni aziendali caratterizzanti un'organizzazione culturale.

Tabella 2. *Digital Culture Compass Tracker*, aree tematiche

	Area tematica	Descrizione attività
1	STRATEGIA & GOVERNANCE	Sviluppo strategico e pianificazione
		<i>Leadership e governance</i>
		Monitoraggio e controllo
		Valori e cultura organizzativa
		Conformità agli standard (<i>compliance</i>)
		Competenze digitali
		Accessibilità
		Diversità e inclusione
2	PROGRAMMA	Programmazione e produzione
		Produzione tecnica e dei contenuti
		Presentazione e diffusione
		Contrattualistica e gestione dei diritti
		Esperienza e partecipazione del pubblico/visitatore
		Registrazione
		Distribuzione e pubblicazione
		Competenze
		Dati
		Accessibilità
3	LUOGHI E SPAZI	Esperienza e partecipazione del visitatore
		Gestione dei servizi infrastrutturali (<i>facility management</i>)
		Beni architettonici
		Beni naturali
		Beni industriali, marittimi e di trasporto
		Interventi archeologici
		Progetti di investimento
		Competenze
		Accessibilità
4	COLLEZIONI	Sviluppo delle collezioni
		Informazioni sulle collezioni
		Accesso alle collezioni
		Cura e conservazione delle collezioni
		Competenze
		Accessibilità
5	MARKETING & COMUNICAZIONE	Raggiungimento dei gruppi <i>target</i>
		Produzione dei materiali di comunicazione
		Coinvolgimento e fidelizzazione
		Conversione delle vendite
		Comunicazione con gli stakeholder
		Competenze
		Dati
		Accessibilità
6	RICERCA & INNOVAZIONE	Ricerca applicata
		Sviluppo sperimentale
		Gestione di ricerca e innovazione
		Divulgazione e risultati
		Competenze

Continua alla pagina successiva

Tabella 3.1 – continua dalla pagina precedente

	Area tematica	Descrizione attività
7	SVILUPPO DELLE RISORSE E DEL SETTORE	Sviluppo delle competenze
		Sviluppo e supporto progettuale
		Collaborazioni e partenariati
		Gestione dei network
		Dati
		Accessibilità
8	FUNDRAISING E SVILUPPO	Strategia di raccolta fondi (<i>fundraising</i>)
		Gestione dei donatori (attuali e potenziali)
		Comunicazione con i donatori
		Gestione degli eventi
		Membership
		Competenze
		Dati
9	COMMERCIALE	Vendita al dettaglio
		Ospitalità e <i>catering</i>
		Locazione di spazi e strutture
		Prestiti e noleggi
		Pubblicazione, distribuzione e <i>licensing</i>
		Servizi di consulenza
		Competenze
		Dati
10	RISORSE UMANE	Gestione delle assunzioni (<i>recruitment</i>)
		Gestione delle risorse umane
		Reclutamento di competenze digitali
		Competenze digitali
		Resilienza delle competenze
11	IT	Strategia IT
		Infrastrutture IT
		Gestione dei servizi IT
		Conformità e sicurezza IT
		Dati
		Competenze
12	FINANZA E FUNZIONAMENTO	Gestione finanziaria
		Gestione degli uffici (<i>office management</i>)
		Gestione delle attività di funzionamento (<i>operations</i>)
		Gestione legale
		Competenze

Tabella 3. Digital Culture Compass Tracker*, dettaglio per area tematica “Strategy & Governance”

Area tematica	Strategia & Governance			Livello di maturità	Initial	Managed	Integrated	Optimising	Transforming
Descrizione dell'area tematica	Come la vostra organizzazione sviluppa la sua strategia e monitora la sua realizzazione, compreso il processo decisionale e la prioritizzazione delle risorse. Le società prive di personalità giuridica possono avere una strategia e un sistema di governance meno formali, ma saranno comunque presenti in qualche forma.			Descrizione del livello					
Descrittore dell'attività	Tags	Cosa intendiamo con questa attività	Aspetti digitali da considerare	Vedere inoltre					
1. Sviluppo strategico e pianificazione		Sviluppare gli obiettivi strategici della vostra organizzazione in linea con la vostra missione, i valori, i principi fondanti e il contesto più ampio. Identificare obiettivi, responsabilità, budget e altre risorse per le attività.	Come gli elementi digitali sono incorporati e supportano la strategia della vostra organizzazione. Strategia e pianificazione delle attività digitali. Assegnazione di budget e tempistiche delle attività digitali. Acquisto di prodotti e servizi		Siamo in grado di considerare gli elementi digitali nella nostra strategia e nelle nostre	La nostra pianificazione strategica include attività e risorse digitali appropriate per sostenere i nostri scopi e obiettivi. È in corso un processo di revisione periodica per gli elementi digitali dei nostri piani	All'interno della strategia della nostra organizzazione, abbiamo integrato il ruolo che l'alfabetizzazione digitale, le attività, gli strumenti e i processi hanno nel raggiungimento dei nostri obiettivi. Le attività, i processi e i sistemi digitali sono standardizzati e ben coordinati con le attività e i processi non digitali. Le attività digitali sono erogate in modo adeguato, anche attraverso	Raccogliamo e analizziamo sistematicamente informazioni sulle tendenze digitali emergenti (ad esempio tramite sondaggi sul pubblico/visitatori o ricerche più ampie). Le combiniamo con le prove dell'efficacia degli elementi digitali delle attività nella nostra organizzazione.	Una strategia digitale efficace e integrata è centrale per il modo in cui la nostra organizzazione pianifica la trasformazione e/o la realizzazione di un'innovazione significativa, sia in termini di attività proprie, che di impatto sul pubblico/visitatori o su altri gruppi, sia di impatto sul settore nel suo complesso.
3.2. I modelli di maturity assessment applicati al settore culturale in Europa			e gestione dei fornitori		attività di	la nostra organizzazione	Esaminatori terzi di servizi digitali.	Esaminiamo regolarmente	19

3.2.4 ENUMERATE Self-Assessment Tool (EU)

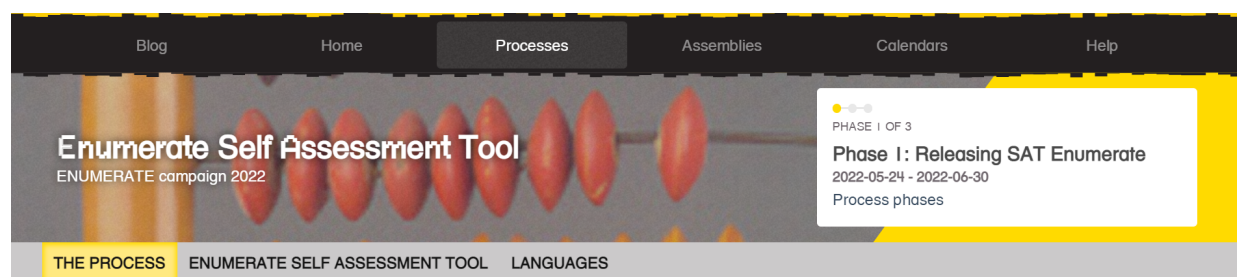
Il modello di maturità digitale **ENUMERATE** è stato sviluppato nell'ambito del progetto di ricerca **inDICES**, inaugurato a gennaio 2020 e finanziato dal programma Horizon 2020, che riunisce un consorzio di 15 organizzazioni provenienti da 9 diversi Paesi europei. Il progetto mira a conoscere l'impatto della cultura digitale e della digitalizzazione nel settore dei beni culturali, rispondendo alla necessità di un (ri)uso innovativo dei beni culturali. Per poter utilizzare il *tool* è necessario creare un *account* o accedere all'Open Observatory di **inDICES**.

Sito web: <https://pro.europeana.eu/post/the-enumerate-self-assessment-tool-gain-insight-into-your-institution-s-digital-transformation>

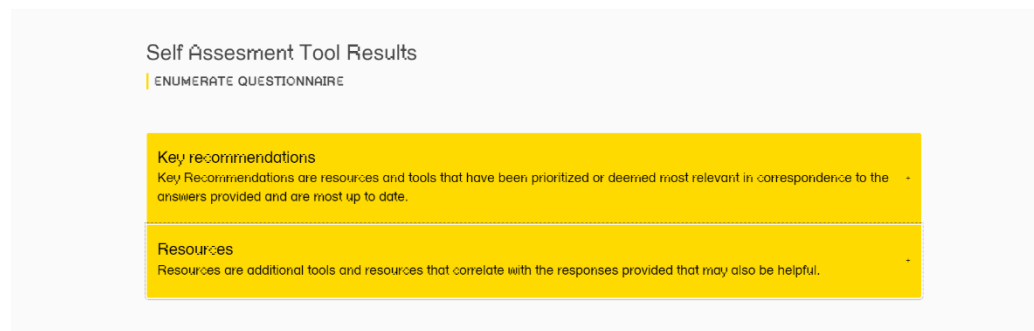
Accessibilità dello strumento: disponibile online in lingua inglese

Modalità di compilazione: con registrazione

Le domande del questionario **ENUMERATE** sono divise in 11 sezioni o aree tematiche progressive (Introduzione; Network e pubblico; Budget e personale; Collezioni fisiche; Digitalizzazione; Collezioni digitali; Partecipazione a Europea e agli aggregatori nazionali e di dominio; Standard; Strategia digitale; Raggiungimento del pubblico e partecipazione; Altre segnalazioni). Gli utenti non sono tenuti a rispondere a tutte le domande poiché alcune sono vincolate alle risposte fornite.



Dopo aver compilato le domande, compare una pagina web con due menu a tendina relativi ai due output fondamentali del *tool*: le raccomandazioni (*Key recommendations*) e le risorse (*Resources*).



- Nella prima sezione *Key recommendations* sono forniti collegamenti alle risorse classificate come prioritarie o rilevanti per l'utente in base alle risposte fornite nel questionario. Si tratta di pagine in cui trovare informazioni sulle tematiche principali riguardanti la strategia digitale dichiarata dalle istituzioni, nonché collegamenti ad altri modelli di maturità digitale di riferimento (come il DEN Focus Model e il Digital Culture Compass).
- Nella seconda sezione *Resources* vengono forniti risorse e strumenti aggiuntivi utili per implementare la strategia per la trasformazione digitale delle organizzazioni, che comprendono temi di più ampio respiro come i diritti d'autore, le licenze *Creative Commons* e l'*impact assessment*. Queste risorse sono tarate, come le raccomandazioni precedenti, in base alle risposte fornite nel questionario.

La compilazione del questionario da parte delle istituzioni culturali e la conseguente raccolta delle informazioni, dunque, non aiuta soltanto le istituzioni rispondenti ma anche Europea, la Commissione Europea e i responsabili delle politiche europee ad acquisire importanti conoscenze sullo stato attuale della digitalizzazione nel settore culturale

in Europa e su come le organizzazioni possono essere sostenute al meglio, attraverso la messa a disposizione di strumenti della cultura digitale, della digitalizzazione e del (ri)uso innovativo dei beni culturali.

3.2.5 Confronti

Si riporta di seguito una tabella di sintesi in cui sono state messe a confronto le diverse “filosofie” di approccio dei quattro modelli di *maturity assessment* per le organizzazioni culturali già sperimentati in Europa, evidenziandone vantaggi e svantaggi. I diversi aspetti esaminati saranno, da un lato, presi in considerazione per una progettazione ottimale dello strumento di autovalutazione per i luoghi della cultura italiani, dall’altro calati e declinati in funzione delle caratteristiche specifiche del settore culturale nazionale.

Tabella 4. Modelli di *maturity assessment*: confronto tra 4 casi

Modello	Vantaggi	Svantaggi
Digitale maturiteit (Belgio)	<ul style="list-style-type: none"> • Velocità di compilazione (solo 47 domande) • Sito web ben congeniato, <i>user-friendly</i> e in costante aggiornamento • Consente il confronto della propria performance con quella di altre organizzazioni culturali • Per ogni area analizzata viene fornito un consiglio e una selezione di fonti a cui attingere 	<ul style="list-style-type: none"> • La suddivisione in 5 aspetti potrebbe risultare più efficace se ciascun aspetto fosse collegato in modo più immediato a una lista di domande • La possibilità di rispondere alle domande da 0 a 100 rende la risposta poco chiara poiché non fornisce una scala per valutare la propria situazione • Le informazioni aggiuntive prodotte, al netto di alcuni valori di benchmark, risultano piuttosto scarse • Prevede vantaggi specifici solo per le organizzazioni che scelgono di creare un account e registrarsi al sito
DEN Focus Model (Olanda)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Assessment</i> rapido • La strutturazione del modello in 4 riquadri, come soluzione grafica, è molto efficace e rende bene l'idea di posizionamento • L'output in forma di "consiglio" è molto immediato • Risulta di più semplice comprensione rispetto al Digital Culture Compass 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionario strutturato in maniera poco chiara: le domande sulle diverse aree tematiche non si susseguono logicamente ma l'utente deve decidere se completarle, cliccare su un'altra area o sul risultato • L'output in forma di "consiglio" risulta limitato e necessità di informazioni integrative • Rimanda al sito di Digitale maturiteit, il che fa pensare che si dovrebbe ricorrere prima a quest'ultimo
Digital Culture Compass (UK)	<ul style="list-style-type: none"> • Modello più completo dei quattro analizzati: oltre allo strumento di auto-valutazione (<i>tracker</i>), fornisce un indice, un codice e una serie di principi da seguire • È ben strutturato e molto dettagliato, risultando onnicomprensivo rispetto ai diversi aspetti di un'organizzazione • Possibilità di scaricare risultati, grafici, e mappe interattive 	<ul style="list-style-type: none"> • Risulta di difficile comprensione ad un primo impatto; richiede uno sforzo analitico per poterlo utilizzare al meglio • Non è particolarmente <i>user-friendly</i> • Il procedimento di compilazione è lungo e le "istruzioni per l'utilizzo" risultano molto dettagliate, risultando tuttavia adeguate alla complessità e ricchezza dello strumento
ENUMERATE <i>Self-Assessment Tool</i> (EU)	<ul style="list-style-type: none"> • Questionario molto dettagliato e specifico • Non strutturato e di facile comprensione per l'utente • Possibilità di scaricare la lista 	<ul style="list-style-type: none"> • Il questionario può essere compilato solo in lingua inglese • L'<i>assessment</i> può essere fatto una volta sola

Ciò che i quattro casi analizzati hanno in comune è la possibilità per gli istituti culturali di accedere in autonomia allo strumento di auto-valutazione e di disporre di un *tool* online per svolgere il percorso di *assessment*. Entrambe queste caratteristiche, essendo ritenute fondamentali per il successo del metodo, saranno replicate anche nel caso dello strumento di autovalutazione per i luoghi della cultura italiani.

Conclusioni

Gli strumenti di auto-valutazione presentati nel capitolo precedente sono stati progettati per consentire alle organizzazioni culturali di misurare in via autonoma il proprio grado di maturità digitale, confrontare le proprie capacità rispetto agli standard di settore e guidare la strategia stessa del processo di trasformazione digitale.

Anche per realizzare gli obiettivi enunciati nel PND, sfruttandone le diverse potenzialità, sarà importante elaborare uno strumento che consenta di esaminare il livello di digitalizzazione di ciascuna organizzazione.

Il presente allegato, partendo dall'analisi dei principali modelli di *maturity assessment* e dallo studio condotto sui musei da parte del Politecnico di Milano, ha cercato di evidenziarne le opportunità di applicazione al patrimonio culturale, sottolineando i vantaggi derivanti dall'introduzione di uno strumento tecnico per valutare il grado di maturità digitale degli istituti culturali.

Queste considerazioni costituiscono dunque un primo orientamento per la progettazione di uno strumento da mettere a disposizione degli istituti culturali italiani, in coerenza con i percorsi di valutazione già sviluppati nei diversi settori disciplinari e organizzativi, per svolgere in autonomia un'auto-valutazione del proprio livello di maturità digitale e pianificare le strategie di crescita e miglioramento nello sviluppo di servizi digitali.

In conclusione, lo strumento di autovalutazione per i luoghi della cultura italiani avrà lo scopo di dotare gli istituti di uno strumento diagnostico che, calibrato appositamente in funzione delle caratteristiche del settore e delle organizzazioni che vi operano, possa guidarle verso una maggiore comprensione del proprio stato attuale costituendo il punto di partenza per un attento e costante monitoraggio rispetto alle capacità, in termini di pratiche e i processi che sottendono alla gestione culturale, di realizzare la trasformazione digitale.

Se è fondamentale che gli istituti acquistino consapevolezza e siano in grado di valutare la propria maturità digitale, è altrettanto importante che gli operatori e/o i professionisti che a vario titolo operano o collaborano con i luoghi della cultura siano in grado di autovalutare le proprie competenze. Per questo motivo, saranno previste specifiche modalità di erogazione/fruizione di percorsi formativi volti all'acquisizione delle competenze digitali, con particolare riferimento ai framework europei di definizione delle competenze digitali (DigComp e "Test your digital skills").

È opportuno, infine, sottolineare come non si tratti, quindi, di un sistema di valutazione delle competenze – per il quale si rimanda al par. 2.3.a. del PND — quanto piuttosto del livello organizzativo; non implica, di conseguenza, né di valutare i singoli istituti né di prevedere meccanismi di premialità.

La necessità di mettere a disposizione uno strumento di facile utilizzo, implica che questo dovrà presentare alcune caratteristiche fondamentali:

- La possibilità per gli istituti culturali di disporre di un tool online per svolgere il percorso di (auto)valutazione;
- La possibilità per gli istituti culturali di accedere in autonomia allo strumento, senza necessità di assistenza esterna;
- Lo strumento dovrà essere strutturato nella forma di un questionario di auto-valutazione, a partire una serie di aree tematiche da indagare, pertinenti e specifiche per le istituzioni culturali;
- Le domande del questionario dovranno essere definite in funzione delle predette aree mentre le risposte, tutte in forma chiusa, dovranno prevedere l'assegnazione di punteggio, traducibile ai fini dell'analisi in un punteggio sintetico;
- La periodicità con cui gli istituti dovranno testare, verificare e confermare il proprio livello di maturità digitale potrà essere di 1 o 3 anni.

CAPITOLO 5

Crediti

Il presente documento è stato prodotto dall'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale – Digital Library con il contributo di:

Guido Guerzoni, Flaminia Iacobucci, Eliano Lodesani, Vittoria Ravagnolo.