

Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale 2022-2023

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



Versione in consultazione

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.

Sommario

Crediti.....	2
1. Premessa.....	4
2. Introduzione al tema e metodologie impiegate.....	5
2.1. Cenni ai principali modelli di maturity <i>assessment</i> utilizzati in ambito aziendale	6
3. Applicazione di tali modelli al patrimonio culturale pubblico.....	8
3.1. Uno studio condotto sui musei italiani.....	8
3.2. I modelli di maturity assessment applicati al settore culturale in Europa.....	12
3.2.1. Digitale maturiteit (Belgio)	12
3.2.2. DEN Focus Model (Olanda)	15
3.2.3. Digital Culture Compass (Regno Unito)	20
3.2.4. Confronti	27
4. Conclusioni.....	29

1. Premessa

Un elemento fondamentale del processo di progettazione dei servizi è l'adozione di metodologie, indicatori e metriche per l'autovalutazione 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 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.

Il presente documento, allegato al Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale (PND), inquadra la metodologia di valutazione della maturità digitale degli istituti culturali, descrivendo strumenti e metodi impiegati in diversi contesti; nel testo sono illustrati i principali modelli di *digital maturity assessment*, con una specifica attenzione a quelli adottati in ambito culturale, con lo scopo di introdurre tali metodologie in vista di una possibile adozione a livello ministeriale e regionale. Ciò consentirà alle istituzioni culturali di comprendere con chiarezza il proprio livello iniziale e governare più efficacemente i processi di transizione digitale.

2. 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.

Lo strumento del *maturity assessment* non va inteso come un ulteriore adempimento burocratico ma svolgerà una funzione “orientativa”, utile per affrontare la transizione digitale; intraprendendo singoli percorsi di sviluppo si potrà contribuire alla crescita del grado di maturità settoriale.

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

2.1. Cenni ai principali modelli di maturity assessment utilizzati in ambito aziendale

In questo paragrafo vengono menzionati i principali modelli di *maturity assessment* applicati nel mondo aziendale, con lo scopo di inquadrare il contesto generale di riferimento.

Component Business Model (CBM), IBM

Il Component Business Model (o CBM) è un modello proprietario creato nel 2004 e tuttora applicato da IBM attraverso il quale un'organizzazione può identificare le criticità e le opportunità di miglioramento e innovazione, sulla base del concetto di "componente".

Mediante il raggruppamento delle attività aziendali in singole componenti, il CBM mappa il divario tra le esigenze settoriali e la situazione IT, offrendo una visione chiara del modello operativo e delle competenze necessarie, con lo scopo di sviluppare un piano di azione per la trasformazione digitale nonché un sistema di indicatori per il monitoraggio del processo di transizione.

Digital Maturity Model (DMM), Deloitte

Il DMM² è uno strumento che identifica le linee guida del percorso di trasformazione digitale e approfondisce le 5 dimensioni fondamentali di un'azienda (Clienti, Organizzazione, Cultura aziendale, Strategia, Tecnologia), suddividendole in 28 sottodimensioni, che a loro volta comprendono 179 criteri per valutare la maturità digitale.

Con questo sistema di valutazione, il DMM stabilisce il livello di maturità digitale di tutte le competenze di un'azienda, permettendo di definire la priorità delle aree fondamentali e l'avvio di un percorso strutturato di trasformazione digitale, al fine di migliorarle.

²Oltre al DMM di Deloitte, si segnalano altri modelli di Digital Maturity Assessment: Digital Maturity Assessment Tool (DMAT), IBM; Digital Acceleration Index (DAI), BCG; Digital Maturity Assessment Tool (DMAT), Aarhus University; Digital Readiness Survey, Bain.

DAMA (Data Management Assessment Tool), DAMA International

Il DAMA³ indaga, nello specifico, la bontà del Data Management di un'organizzazione, basandosi sulla valutazione di undici ambiti strategici: Governance dei dati; Architettura dei dati; Design e modellizzazione dei dati; Conservazione dei dati e organizzazione; Sicurezza dei dati; Integrazione dei dati e interoperabilità; Gestione dei documenti e dei contenuti; Fonti e contesto dei dati; Deposito dei dati e Business Intelligence; Metadati; Qualità dei dati. Il modello può essere usato per valutare la gestione dei dati in generale, oppure una singola area di competenza o un singolo processo, colmando il divario tra le prospettive di business e la capacità della divisione IT di gestire in modo efficace la gestione dei dati.

COBIT 5 (Control Objectives for Business Information Technologies), ISACA

Il COBIT 5 di ISACA è uno strumento di valutazione dei processi IT che aiuta le imprese a ottimizzare il valore dei sistemi informativi, conservando l'equilibrio tra la realizzazione dei benefici e l'ottimizzazione dei livelli di rischio e di impiego delle risorse. Il modello restituisce una solida visione delle opportunità e delle criticità dei processi, tenendo presente gli obiettivi di governance e management dell'IT.

IT Score for CIOs, Gartner

L'IT Score for CIOs è uno strumento di valutazione della maturità, impiegato per misurare l'efficacia dei modelli operativi IT. In particolare, l'IT Score consente di conoscere: il livello di maturità attuale (per comprendere come la funzione IT o l'azienda nel suo complesso stiano operando), il livello di maturità target (identificato in base alla strategia digitale dell'azienda), la trasformazione della maturità (supporta la pianificazione identificando le azioni implementabili per migliorare i livelli di maturità).

³ Oltre al DAMA, si segnalano altri modelli di Data Management Maturity Assessment: Data Management Maturity Model (DMM), CMMI Institute; Data Management Capability Assessment Model (DCAM), EDM Council; Data Governance Council Maturity Model, IBM; Stanford Data Governance Maturity Model, Stanford University'; Enterprise Information Management Maturity Model, Gartner.

3. Applicazione di tali 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; di seguito vengono illustrati gli esempi più significativi.

3.1. Uno studio condotto sui musei italiani

A livello nazionale, è interessante osservare il recente studio di Agostino e Costantini (2021)⁴ 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 esamina 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*, *Strategia e investimenti*. Queste dimensioni sono state ulteriormente articolate in sotto-dimensioni misurate attraverso la somministrazione di alcune domande mirate (Tabella 1).

⁴ Debora Agostino, Chiara Costantini, *A measurement framework for assessing the digital transformation of cultural institutions: the Italian case*, Meditari Accountancy Research, 2021.

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)

#	Dimensione	Sotto-dimensione
1	Person e (0.2)	Competenze digitali - Personale specializzato (0.6) Competenze digitali - Accesso alle competenze digitali (0.4)
2	Tecnol ogie (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	Proces si (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	Clients /utent i(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	Strate gia e investi menti (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.

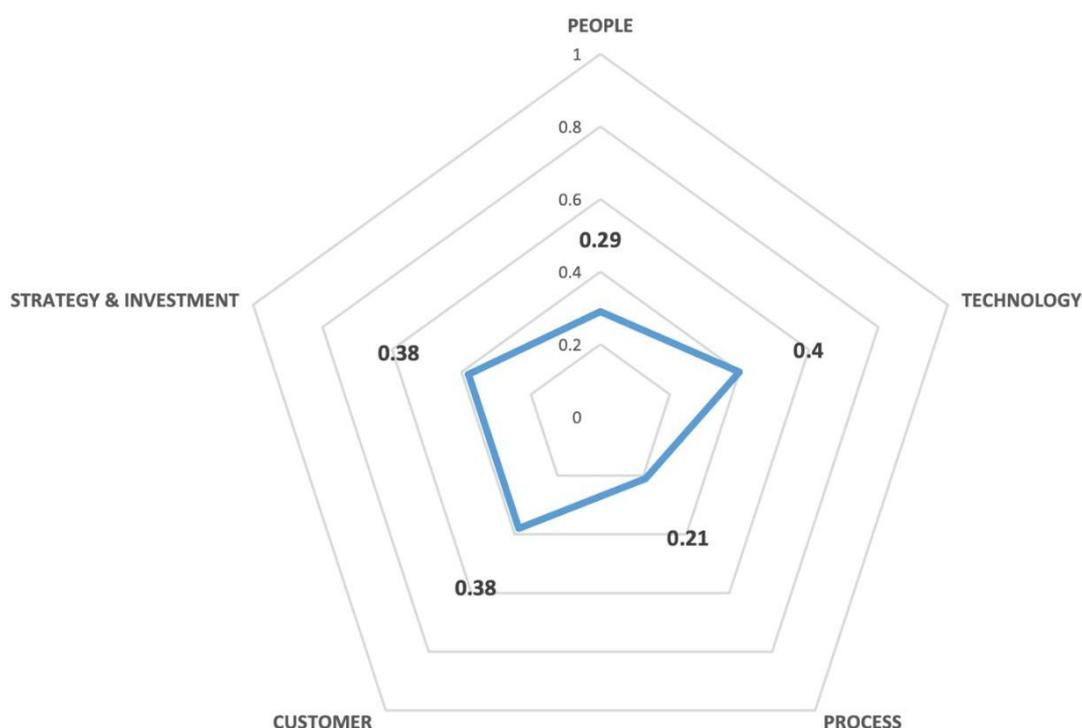
- *Clienti/utenti* (capacità di coinvolgere il visitatore attraverso canali digitali interattivi): 0,38

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 account 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 tre schemi di *maturity assessment* applicati al settore culturale in ambito europeo:

- Digitaal maturiteit, 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).

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

3.2.1. Digitaal maturiteit⁵ (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 Digitaal maturiteit.

Sito web: <https://www.digitaal maturiteit.be/>

Accessibilità dello strumento: disponibile online in lingua olandese

Modalità di compilazione: anonima o con registrazione

⁵ Finnis, J. (2020). *The Digital Transformation Agenda and GLAMs. A Quick Scan Report for Europeana*. Culture24.

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 autovalutazione del livello di maturità digitale che consente agli utenti di confrontare i propri risultati con quelli degli altri.

L'impiego di uno strumento diagnostico come Digitalematuriteit 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 Digitalematuriteit 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?*
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 autovalutazione beneficiando di significativi vantaggi⁶: 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 *Digitale maturiteit* 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.

⁶ 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.

3.2.2. DEN Focus Model (Olanda)

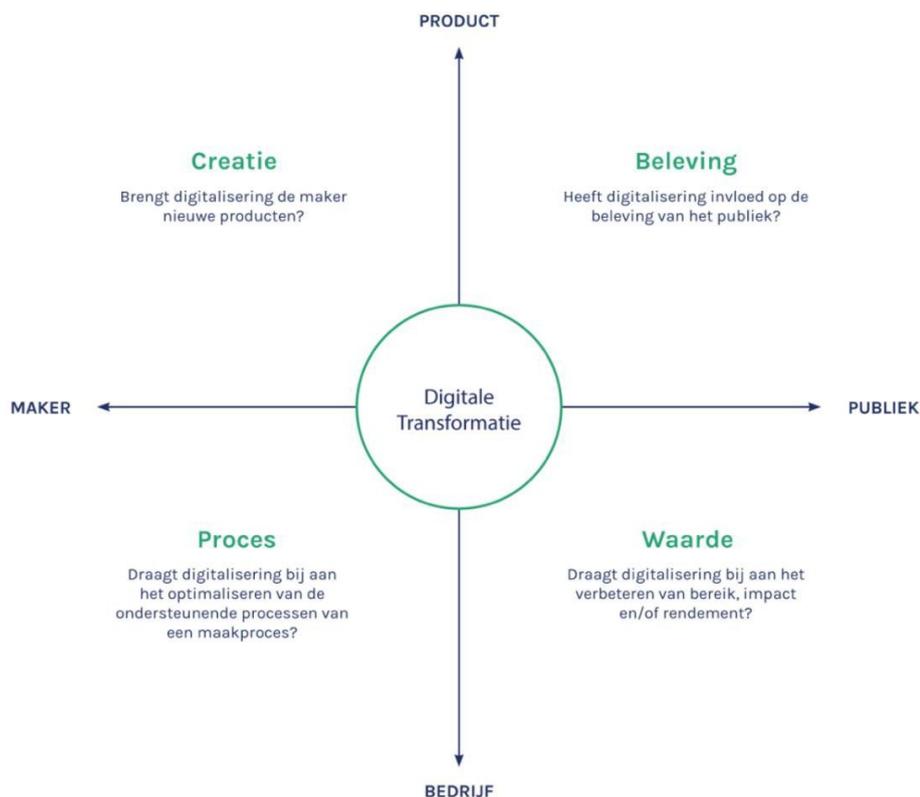
Il Focus Model è un tool online progettato dal DEN Knowledge Institute Culture & Digital Transformation - istituzione di supporto sovrasettoriale finanziata dal ministero olandese dell'Istruzione, della Cultura e della Scienza – per guidare le istituzioni culturali nel processo di trasformazione digitale, 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



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 Lab⁷, un’iniziativa di Feikes Huis, Cinedans, Likemindse 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.

Un buon esempio è il robot telecomandato Double⁸ 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 BHIC⁹ 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.

⁷ <https://www.den.nl/actueel/artikelen/460/ruimte-voor-experiment-hoe-technologie-en-artistiek-concept-bij-elkaar-komen-in-het-performance-technology-lab>

⁸ <https://www.den.nl/actueel/artikelen/461/met-robot-double-door-de-tentoonstelling-the-swarm>

⁹ <https://www.bhic.nl/english>

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 contenuti¹⁰, efficientando la gestione delle informazioni e assicurando una maggior efficacia delle operazioni interne.

Lo strumento di autovalutazione

Grazie alla collaborazione con altre istituzioni culturali, DEN ha sviluppato il Focus Model, concepito come uno strumento di autovalutazione 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)¹¹.

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.

¹⁰ Nederlands Dans Theatre (NDT), Dutch National Opera & Ballet (NO&B), International Choreographic Arts Centre Amsterdam (ICK), Rotterdam Scapino Ballet.

¹¹ 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.

Maturity

Based on the information you entered, your organisation is on the **Experimental** step of the maturity ladder. This is an indication of the degree of 'digital maturity' of the organisation.

Your organisation handles digital transformation in a systematic manner. It is aware of opportunities and possibilities and is focused on learning and gaining insight. Your organisation has an active approach to making choices. Mistakes and setbacks are seen as learnings not failures, and experiences are shared internally. Assumptions, and possibly also approaches, will need to be adjusted based on insights gained. Here are some tips you may find helpful in this respect:

- Make lessons learned and insights that are gained throughout the process explicit and discuss them with each other.
- When discussing these learnings and insights, take working methods into account. Is your organisation geared towards structural collaboration, networking and an iterative approach?
- Distinguish between activities that are predictable and simply part of everyday work, and activities aimed at learning and exploring.
- Define a set of key performance indicators (KPIs). Measure success and determine how to implement the results of these measurements.
- Continue sharing experiences with other organisations in the cultural sector.

[Learn more about digital maturity](#)

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.

Creation Experience

Process Value

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.

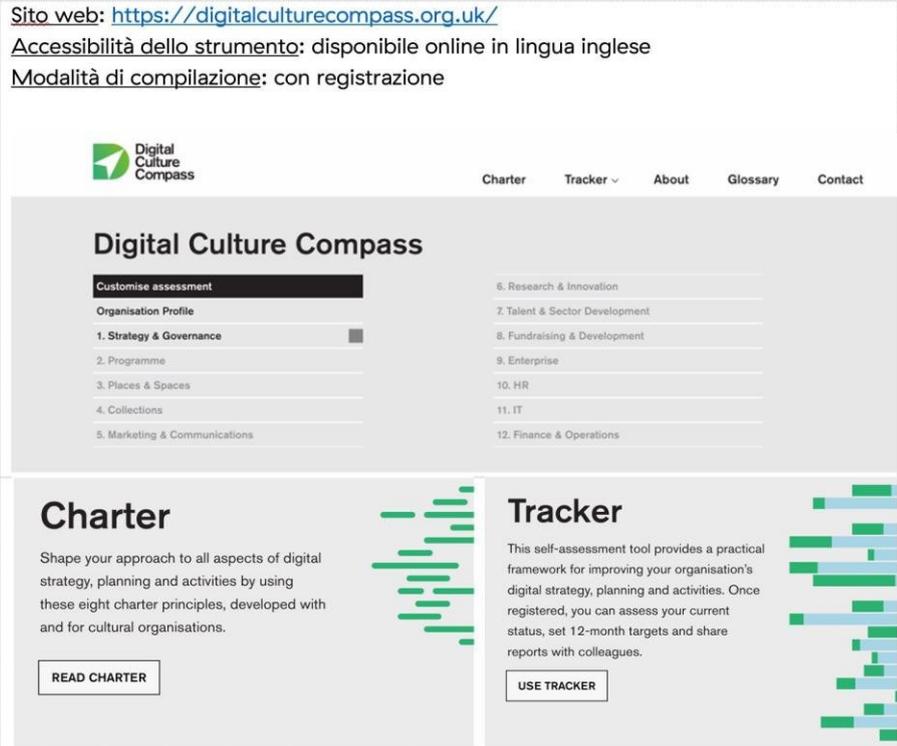
3.2.3. Digital Culture Compass¹² (Regno Unito)

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.

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



¹² Finnis, J. (2020). *The Digital Transformation Agenda and GLAMs. A Quick Scan Report for Europeana*. Culture24.

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

Tabella 3. Digital Culture Compass Tracker, dettaglio per area tematica "Strategy & Governance"

Area tematica	Strategia & Governance			Livello di maturità	<i>Initial</i>	<i>Managed</i>	<i>Integrated</i>	<i>Optimising</i>	<i>Transforming</i>
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 digitali e gestione dei fornitori.		Siamo in grado di considerare gli elementi digitali nella nostra strategia e nelle nostre attività di pianificazione.	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 in tutta la nostra organizzazione.	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 eventuali fornitori terzi di servizi digitali.	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 della nostra organizzazione. Esaminiamo regolarmente queste prove per ottimizzare la nostra strategia e migliorare il nostro approccio.	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.
2. Leadership e governance		Come viene definita la direzione, assunte le decisioni e gestiti i rischi nella vostra organizzazione. I leader possono includere amministratori, membri del CdA, e senior manager. Le strutture di governance possono includere membri votanti, azionisti, personale, finanziatori e altri stakeholder	La comprensione da parte dei vostri leader delle opportunità e dei rischi associati alle attività, agli strumenti e ai processi digitali. Le competenze e la fiducia per guidare le attività digitali della vostra organizzazione nel contesto strategico di riferimento.	Risorse Umane	Nella nostra organizzazione, la leadership in relazione alle attività, agli strumenti e ai processi digitali avviene almeno in modo reattivo, secondo necessità.	Nella nostra organizzazione, c'è un'adeguata leadership delle attività, degli strumenti e dei processi digitali in aree importanti. Uno o più degli amministratori e/o i responsabili delle attività digitali hanno un livello almeno di base di alfabetizzazione e confidenza con il digitale.	In tutta la nostra organizzazione, i leader lavorano efficacemente insieme per raggiungere obiettivi condivisi coordinati, sia digitali che non. I leader hanno l'opportunità di influenzare gli elementi digitali della strategia della nostra organizzazione.	In tutta la nostra organizzazione, i dirigenti hanno una chiara consapevolezza rispetto alle aree più rilevanti dell'attività digitale. La governance e il processo decisionale in relazione alle attività sono ben allineati con la strategia della nostra organizzazione e ben compresi dal nostro staff/team.	Stiamo usando la leadership e il sistema di governance - di attività digitali o con l'ausilio di strumenti digitali - per sostenere un'innovazione significativa o un cambiamento strategico sostanziale all'interno della nostra organizzazione, ponendoci come una best practice rispetto agli altri.
3. Monitoraggio e controllo	Dati	La raccolta, l'analisi e la segnalazione di dati, informazioni, prove e ricerche a stakeholder interni ed esterni per sostenere la valutazione, il processo decisionale, la strategia e la pianificazione.	Strumenti per combinare e riportare i dati: fogli di calcolo, database, grafici e altri sistemi di visualizzazione di dati. Ricerca qualitativa e quantitativa, monitoraggio delle attività digitali.	Altre aree > Dati	Nella nostra organizzazione i dati possono essere raccolti e analizzati, caso per caso, per scopi di monitoraggio utilizzando metodi elettronici	Nella nostra organizzazione, l'analisi e il monitoraggio dei dati sono adeguati alle nostre esigenze. Vengono utilizzati alcuni strumenti digitali, nelle aree di attività più rilevanti, ed è previsto almeno un processo di base, periodico, di condivisione e revisione dei rapporti.	Nell'organizzazione, la raccolta, l'analisi e il monitoraggio dei dati sono efficaci per realizzare la nostra strategia. Standardizziamo e documentiamo i processi di monitoraggio. Facciamo un uso efficace degli strumenti di monitoraggio digitale in modo che gli utenti possano condividere facilmente gli approfondimenti. Quando necessario, i dati possono essere facilmente sincronizzati, importati, esportati o combinati tra i sistemi di monitoraggio, in modo che non debbano essere reinseriti manualmente.	Nell'organizzazione rivediamo regolarmente i nostri processi di raccolta, analisi e monitoraggio dei dati, in modo da poter migliorare il nostro approccio. La nostra gestione della raccolta dei dati e del monitoraggio si basa sull'analisi delle esigenze degli utenti e viene rivista in modo da poter migliorare il nostro approccio.	Stiamo usando la misurazione e il monitoraggio nella nostra organizzazione - dalle attività digitali all'utilizzo di strumenti digitali - per promuovere un'innovazione significativa o un cambiamento strategico sostanziale all'interno della nostra organizzazione e/o ponendoci come best practice rispetto agli altri. Le decisioni tempestive e basate sui dati sono al centro del nostro approccio gestionale.

4. Valori e cultura organizzativa		Come la vostra organizzazione identifica, sviluppa e dimostra i suoi valori e la sua cultura al personale, ai volontari, ai membri, ai partner, ai fornitori e agli altri stakeholders.	Una cultura organizzativa che include qualità rilevanti per la maturità digitale, ad esempio concentrandosi sui bisogni degli utenti, sull'innovazione e sulla collaborazione, utilizzando la tecnologia per ridurre l'impatto ambientale. Attività digitali che aiutano a sviluppare e comunicare valori e cultura all'interno dell'organizzazione.	Risorse Umane	I valori e la cultura della nostra organizzazione ci permettono a volte di reagire ai cambiamenti richiesti dallo sviluppo di attività digitali.	I valori e la cultura della nostra organizzazione e le nostre attività digitali si sostengono a vicenda, ad esempio attraverso la cultura della collaborazione e dell'innovazione o utilizzando talvolta le attività digitali per promuovere i valori della nostra organizzazione.	Nella nostra organizzazione riconosciamo la necessità di principi come la collaborazione, l'innovazione, la riduzione dell'impatto ambientale o la risposta alle esigenze degli utenti. Questo significa che le attività digitali e le altre attività sono efficaci nel realizzare la nostra strategia.	Nella nostra organizzazione crediamo nel miglioramento continuo, in cui le pratiche e i processi digitali giocano un ruolo centrale. La nostra cultura organizzativa sostiene le persone per sviluppare nuove idee basate su elementi e risorse digitali, di cui può beneficiare la stessa organizzazione. Condividiamo e promuoviamo queste idee man mano che vengono sviluppate.	I nostri dirigenti sostengono chiaramente valori come l'inclusività, la collaborazione e l'innovazione, che permettono alle attività digitali di giocare un ruolo centrale nella trasformazione della nostra organizzazione e/o del settore in generale.
5. Conformità agli standard (compliance)		Standard interni, politiche e processi per conformarsi alla legislazione, agli standard professionali, all'accreditamento e ad altre buone pratiche, o per migliorare la performance organizzativa.	GDPR, privacy online, sicurezza dei dati, aspetti digitali dei regolamenti sulla raccolta di fondi, regolamenti sulla vendita a distanza, legge sul copyright, politiche di utilizzo dei social media, politiche IT, salute e sicurezza relative all'IT, elementi digitali dei programmi di accreditamento.		La nostra organizzazione ha almeno alcuni standard e politiche che includono l'elemento digitale.	La nostra organizzazione ha standard e politiche che soddisfano almeno i nostri obblighi normativi/legali minimi previsti per le attività digitali. Esiste almeno un processo di revisione periodica di base per assicurare che siano adatti allo scopo.	Abbiamo standard e politiche che riguardano tutte le attività digitali della nostra organizzazione. Questi sono coordinati a livello centrale, comunicati a tutti gli interessati ed è chiara la responsabilità di gestione che ne garantisce il rispetto.	Rivediamo regolarmente i nostri standard, le politiche e l'approccio alla conformità, anche per le attività digitali, utilizzando il feedback del nostro personale e/o di altre persone interessate per apportare miglioramenti. Guardiamo all'esterno della nostra organizzazione per trovare modelli di best practice da incorporare.	Il nostro approccio alle attività digitali include la creazione/implementazione di standard e politiche innovative che stanno avendo un effetto positivo e trasformativo sulla nostra organizzazione e/o sul settore in generale.
6. Competenze digitali	Competenze	Competenze e capacità appropriate per i leader e i manager della vostra organizzazione.	Competenze e capacità digitali di leader e manager e approcci per svilupparle; consapevolezza e comprensione di come le tecnologie digitali influenzino i valori, la missione, la strategia dell'organizzazione e il contesto in cui opera.	Risorse umane	Alcuni dei nostri leader o manager hanno almeno delle competenze o esperienze digitali di base.	Esaminiamo periodicamente le competenze, le capacità e l'alfabetizzazione digitali dei nostri leader o manager. Dove applicabile, è previsto un piano per sviluppare le competenze e l'alfabetizzazione digitale per colmare eventuali lacune.	Il modo in cui ci assicuriamo che le competenze, l'alfabetizzazione e le capacità digitali dei nostri leader o manager supportino efficacemente la strategia della nostra organizzazione. Dove appropriato, lo sviluppo delle competenze digitali per i leader o i manager è allineato con lo sviluppo delle competenze in tutta la nostra organizzazione.	Raccogliamo ed esaminiamo sistematicamente le prove dell'efficacia del nostro sviluppo di competenze e capacità digitali e non digitali tra i nostri leader o manager, in modo da poter migliorare il nostro approccio.	Usiamo lo sviluppo di competenze, capacità e alfabetizzazione digitali tra i nostri leader o manager per sostenere un'innovazione significativa o un cambiamento strategico sostanziale nella nostra organizzazione e/o nel settore più ampio.
7. Accessibilità	Accessibilità	Garantire che luoghi, esperienze, prodotti, servizi, dispositivi e ambienti possano essere facilmente ed efficacemente accessibili a tutti, comprese le persone con disabilità.	Accessibilità per persone che usano hardware e software diversi, con esigenze linguistiche diverse e per persone con disabilità uditive, motorie, visive, cognitive e/o di altro tipo. Esperienze digitali accessibili e facili da usare per tutti. Conformità agli standard di accessibilità come le WC3 Web Content Accessibility Guidelines.		Nella nostra organizzazione miriamo a rendere almeno alcuni elementi digitali delle attività accessibili ai loro gruppi target/utenti.	Pianifichiamo e rivediamo periodicamente il nostro approccio all'accessibilità per le attività digitali in tutta la nostra organizzazione. Questo include un supporto appropriato per i gruppi di destinatari/utenti con esigenze specifiche attraverso i diversi dispositivi e metodi di interazione utilizzabili.	Prevediamo politiche di accessibilità efficaci e processi di progettazione per le attività digitali in tutta la nostra organizzazione. Le politiche e i processi sono standardizzati, documentati e coordinati a livello centrale.	Intraprendiamo test di accessibilità sistematici quando realizziamo nuove attività digitali nella nostra organizzazione, inclusa la verifica della conformità rispetto agli standard di accessibilità riconosciuti (ad esempio WC3). I risultati dei test di accessibilità digitale vengono utilizzati per migliorare il nostro approccio.	Il nostro approccio all'accessibilità - dei servizi digitali o dell'uso di strumenti digitali - in tutta la nostra organizzazione è progettato per sostenere un'innovazione significativa o un cambiamento strategico sostanziale nella nostra organizzazione e/o nel settore più ampio.

8. Diversità e inclusione	Inclusione	La diversità è la gamma di differenze umane, compresa la razza, l'etnia, il sesso, l'identità di genere, l'orientamento sessuale, l'età, la classe sociale, l'abilità o gli attributi fisici, il sistema di valori religiosi o etici, l'origine nazionale o regionale e le convinzioni politiche. L'inclusione è l'atto deliberato di accogliere la diversità e creare un ambiente o esperienze in cui tutti i diversi tipi di persone possono prosperare e avere successo.	Pianificare, promuovere e fornire elementi digitali delle attività in modo da sostenere la diversità e l'inclusione.		Per almeno alcune delle attività digitali nella nostra organizzazione consideriamo la diversità e l'inclusione.	Pianifichiamo e rivediamo periodicamente il nostro approccio alla diversità e all'inclusione per le attività digitali in tutta la nostra organizzazione. Questo include la considerazione di come rendere le nostre attività rilevanti, scopribili e accessibili per diversi gruppi di persone.	Abbiamo politiche e processi efficaci di diversità e inclusione in tutta la nostra organizzazione, che includono gli elementi digitali delle attività. Queste politiche e processi sono standardizzati, documentati e coordinati a livello centrale.	Monitoriamo ed esaminiamo la diversità dei partecipanti alle attività che svolgiamo in tutta la nostra organizzazione, comprese quelle con elementi digitali, in modo da poter migliorare il nostro approccio.	Il nostro approccio alla diversità e all'inclusione - delle attività digitali o dell'uso di strumenti digitali - in tutta la nostra organizzazione è progettato per sostenere un'innovazione significativa o un cambiamento strategico sostanziale nella nostra organizzazione e/o nel settore più ampio.
---------------------------	------------	---	--	--	---	---	--	--	---

3.2.4. Confronti

Si riporta di seguito una tabella di sintesi in cui sono state messe a confronto le diverse “filosofie” di approccio dei tre modelli di *maturity assessment* per le organizzazioni culturali già sperimentati in Europa evidenziandone vantaggi e svantaggi.

Tabella 4. Modelli di *maturity assessment*: confronto tra i tre casi europei analizzati

Modello	Vantaggi	Svantaggi
<i>Digitalematuriteit</i> (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
<i>DEN Focus Model</i> (Olanda)	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment 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 	<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 necessita di informazioni integrative • Rimanda al sito di <i>Digitalematuriteit</i>, il che fa

	rispetto al Digital Culture Compass	pensare che si dovrebbe ricorrere prima a quest'ultimo
<i>Digital Culture Compass</i> (UK)	<ul style="list-style-type: none"> • Modello più completo dei tre 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

Ciò che i tre casi analizzati hanno in comune è la possibilità per gli istituti culturali di accedere in autonomia allo strumento di autovalutazione e di disporre di *tool* online per svolgere il percorso di *assessment*. Entrambe queste caratteristiche si ritengono fondamentali per il successo del metodo.

4. Conclusioni

Gli strumenti di autovalutazione 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'autovalutazione del proprio livello di maturità digitale e pianificare le strategie di crescita e miglioramento nello sviluppo di servizi digitali.

