

---

*VERSO UN MUSEO DEL FUTURO***Bando “LevelUP”  
La tecnologia al servizio dei nuovi modelli  
di sostenibilità economica dei musei**

*Percorso di accompagnamento rivolto ai musei per la creazione di nuovi modelli di business e il rafforzamento della legacy dei progetti di innovazione digitale*

**1) Introduzione**

Il sistema museale sta attraversando, così come tutto il settore culturale, un vero e proprio cambio di paradigma guidato dalla trasformazione digitale e dalle sue sconfinite potenzialità.

Grazie alle nuove tecnologie, accanto alla centralità da sempre riconosciuta alle collezioni e al patrimonio culturale (materiale e immateriale) per ciò che attiene le esigenze di tutela e conservazione, valorizzazione e fruizione, si sta infatti affermando anche quella dei contenuti digitali, creati ad hoc o frutto di attività di digitalizzazione delle collezioni o, ancora, nati da processi di co-creazione da parte degli utenti stessi del museo<sup>1</sup>.

Il superamento di una visione secondaria del bene e del contenuto digitale quale mera riproduzione dell'originale o dell'oggetto fisico è ribadito, oltre che dalle istituzioni europee, anche dalle strategie nazionali, affermando così un passaggio di fondamentale importanza: il patrimonio digitale, al pari di quello materiale e immateriale, costituisce una risorsa e la sua valorizzazione è strategica per le istituzioni culturali e in particolar modo quelle museali.

I musei si stanno attestando sempre più come soggetti produttori di nuovi contenuti culturali digitali in grado di riproporre e riattualizzare il patrimonio e la memoria del passato e le testimonianze del presente, restituendoli al futuro attraverso nuovi strumenti e modalità innovative di narrazione e valorizzazione, con un approccio interattivo, multicanale e crossmediale.

Queste opportunità e nuove forme di esperienza inedite, rese possibili dalle soluzioni tecnologiche innovative, rappresentano fattori abilitanti di altrettanto nuovi equilibri tra domanda e offerta e di meccanismi di creazione del valore che si inseriscono in un ecosistema in rapido mutamento.

Di contro, la rapidità con cui le nuove soluzioni tecnologiche appaiono e si affermano non facilita il processo di apprendimento organizzativo proprio del settore culturale, che necessita di tempi più lunghi di appropriazione e sedimentazione di conoscenze e competenze. Questa discrasia, unita spesso alla mancanza di una vera e propria strategia

---

<sup>1</sup> Conclusioni del Consiglio europeo sul patrimonio culturale del 21 maggio 2014 (2014/C 183/08)



digitale organica delle istituzioni museali e alla scarsa consapevolezza del ciclo di vita che interessa le tecnologie e la loro sostenibilità, può avere l'effetto di generare azioni o progetti isolati e marginali rispetto alla vita del museo stesso o riferiti all'adozione di singole soluzioni pur innovative ma che, senza un approccio strutturato e integrato, rischiano di finire confinate o di venire addirittura dismesse una volta esaurite le risorse a disposizione.

Complice un modello di gestione che prevede che l'innovazione nei musei sia gestita tramite progettualità solitarie a valere su risorse determinate e limitate nel tempo, non è così insolito trovarsi davanti a veri e propri "relitti digitali", ovvero applicazioni tecnologiche all'interno o all'esterno dei percorsi di visita che non costituiscono parte di un modello di gestione, fruizione o comunicazione del museo e che dunque vivono una fase di rapida obsolescenza e di progressivo abbandono.

Diventa essenziale per le istituzioni culturali poter partire da una consapevolezza e da un'analisi a monte di tutti quegli elementi che possano sia garantire nel tempo la sostenibilità dell'utilizzo di soluzioni tecnologiche innovative, sia innestare circuiti virtuosi di generazione di flussi economici a sostegno della gestione del museo e degli stessi progetti di innovazione digitale, rendendoli capaci di durare nel tempo.

Il bando **LevelUP**, sostenuto e promosso da **Fondazione Kainòn** e ideato sulla base di quanto raccolto nell'ambito del progetto "**VERSO un museo del futuro. Un laboratorio aperto di riflessione**", si inserisce in questa riflessione e intende sostenere le organizzazioni museali nella loro capacità di dare vita a progetti di innovazione digitale sostenibili nel tempo sotto il profilo economico finanziario, integrati in modo coerente nel sistema di offerta del museo e che usino la tecnologia anche come strumento per generare nuovi flussi di entrate.

Il bando vuole porsi come una finestra di approfondimento finalizzata a stimolare l'interesse e la riflessione sulla capacità del digitale di attivare forme e soluzioni innovative a vantaggio del rafforzamento della sostenibilità economico finanziaria delle stesse istituzioni museali in cui si inseriscono.

Se il digitale, oltre ad ampliare gli strumenti di partecipazione, costituisce una opportunità imprescindibile per i musei per lavorare sulla digitalizzazione e valorizzazione dei propri contenuti in ottica multicanale e multiservizio, l'avvio di percorsi di innovazione tecnologica e digitale non può non essere frutto di una profonda attenzione e di riflessione sulle opportunità di creazione di valore per il museo e sulla costruzione di nuovi modelli di sostenibilità economica al fine di generare nuovi modelli di *revenue*.

## 2) Oggetto del bando e obiettivi

Il bando **LevelUP** si rivolge ai musei del territorio nazionale che abbiano interesse a mettersi in gioco sui temi dell'innovazione tecnologica e mette a disposizione dei vincitori un **percorso di affiancamento**, volto allo sviluppo di **nuovi modelli di business associati**



**a modalità innovative di valorizzazione e fruizione dei contenuti culturali** prodotti dal museo tramite l'adozione di **soluzioni digitali**, per generare esperienze di valore per i visitatori e nuove fonti dirette di ricavo ad esse correlate.

Il percorso di affiancamento sarà realizzato assieme a primarie realtà nel campo della consulenza strategica e dell'innovazione digitale (d'ora in avanti Partner della Fondazione) quali l'**Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano**, **DM Cultura** e **PTS Spa**, per un valore di mercato stimato complessivo pari a € 100.000,00 euro. Alla luce del contesto, così come presentato nel paragrafo precedente, gli **obiettivi generali** del bando sono:

- contribuire alla diffusione della consapevolezza delle opportunità rappresentate dalle nuove tecnologie nel dar vita a modelli innovativi di sostenibilità economica nei musei;
- introdurre all'interno dei musei, sin dalla fase della loro pianificazione, un orientamento alla *legacy* dei progetti digitali e, parallelamente, all'attivazione di circuiti virtuosi di generazione di flussi in entrata di risorse economiche aggiuntive per il museo per l'intero ciclo di vita della soluzione adottata;
- promuovere la conoscenza e l'adozione di strumenti in grado di sostenere la costruzione di percorsi innovativi incentrati sui contenuti del museo e di creazione di nuovo valore;
- promuovere l'interlocuzione e il confronto tra il settore culturale e quello dell'innovazione digitale per giungere ad un paradigma condiviso e ad una efficace gestione e valorizzazione del patrimonio culturale;
- favorire un modello di sviluppo basato sull'Open Innovation.

In particolare, il bando risponde ai seguenti **obiettivi specifici**:

- sostenere l'affermazione di buone pratiche relative a modelli innovativi di sostenibilità economico finanziaria dei musei che vedano nella tecnologia il *pivot* privilegiato e che siano orientati alla valorizzazione e fruizione delle risorse e dei contenuti culturali del museo;
- affiancare i musei nella fase di progettazione di nuove soluzioni o di potenziamento di progetti digitali esistenti per renderli in grado di sostenersi nel tempo e generare risorse economiche dirette aggiuntive;
- attivare dei percorsi di *empowerment*, incentrati su processi di apprendimento con modalità *learning by doing* volti al rafforzamento di competenze in grado di accompagnare i musei nell'intercettare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie;
- favorire la collaborazione dei musei con le imprese culturali e creative.



### 3) Soggetti ammissibili

Il bando è rivolto ai **musei**<sup>2</sup> pubblici e privati dislocati sul territorio nazionale.

Possono partecipare al bando i **soggetti titolari di singoli musei**, purché rispettino i seguenti requisiti:

- a) siano legalmente costituiti da almeno 3 anni alla data di pubblicazione del presente bando;
- b) siano dotati di uno Statuto;
- c) possano contare su un minimo di 100 giornate di apertura annue;
- d) siano dotati di un Direttore (o di un'altra figura responsabile) formalmente incaricato.

Possono, inoltre, partecipare **soggetti titolari di reti o sistemi museali**, purché nel rispetto dei seguenti requisiti:

- a. essere formalmente costituiti per lo scopo da almeno 3 anni alla data di pubblicazione del presente bando e dotati di personalità giuridica;
- b. avere un proprio Statuto;
- c. una percentuale pari o superiore al 30% dei musei aderenti possa contare, ciascuno, su almeno 100 giornate di apertura annue;
- d. siano dotati di un Direttore (o di un'altra figura responsabile) formalmente incaricato.

In entrambi i casi (museo singolo o rete di musei) i soggetti proponenti possono prevedere, per lo sviluppo della proposta progettuale, il coinvolgimento di uno o più **partner** che potranno essere soggetti diversi quali associazioni, centri di ricerca, università, imprese creative e culturali, aziende dell'innovazione. Tra questi possono rientrare anche i soggetti concessionari di servizi, laddove presenti.

### 4) Progetti ammissibili

Il bando **LevelUP** ha lo scopo di affiancare i musei nello sviluppo di progetti digitali che utilizzino le nuove tecnologie per dare vita a innovazioni di prodotto o di servizio associate a nuovi modelli di sostenibilità economica (modelli di business).

---

<sup>2</sup> Sulla base della definizione ICOM del 2022, il museo "è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale". A titolo esemplificativo e non esaustivo, per musei si fa riferimento a musei statali, regionali, provinciali, civici, universitari, di impresa etc.



I progetti dovranno:

- mettere al centro la valorizzazione di risorse e/o di contenuti digitali del museo e contribuire all'espansione del sistema di offerta di prodotti/servizi per ampliare il pubblico esistente e/o per intercettare e coinvolgere nuove comunità di utenti e fruitori;
- prevedere un modello di business in grado di generare nuove fonti di ricavi diretti associati al sistema di offerta proposto, a sostegno della gestione ordinaria del museo e per l'intero ciclo di vita del progetto stesso e della tecnologia utilizzata.

Ciascun soggetto proponente potrà presentare **esclusivamente n. 1 proposta progettuale** a valere sul presente bando.

Le proposte progettuali potranno riguardare:

- a) Progetti di innovazione digitale non ancora avviati;
- b) Progetti di innovazione digitale esistenti, in corso o conclusi da massimo 36 mesi, che necessitano di un upgrade in una direzione coerente con gli obiettivi del bando.

La proposta progettuale dovrà inoltre, pena l'esclusione, rispettare i seguenti requisiti:

- essere presentata da un soggetto rispondente ai requisiti di cui all'art. 4;
- essere redatta sulla base della modulistica fornita e inviato secondo le tempistiche del presente Regolamento;
- essere coordinata da un referente di progetto interno al soggetto proponente.

Non costituisce elemento di esclusione il fatto che il progetto abbia già una copertura economico finanziaria derivante da altre fonti di finanziamento (es. contributi pubblici/privati).

Le proposte pervenute saranno selezionate sulla base dei criteri così come indicati all'art. 8 "Criteri e modalità di valutazione".

Per ciascun progetto sarà individuato un Gruppo di lavoro (**Gdl**) a cui potranno prendere parte anche eventuali partner per lo sviluppo della proposta progettuale.

Il Gruppo di lavoro sarà destinatario del percorso di affiancamento.

Si precisa che il bando **LevelUP** NON finanzia la realizzazione delle soluzioni tecnologiche alla base delle proposte progettuali, ma mette a disposizione dei vincitori un percorso di consulenza e *advisory* per affiancare i musei nel rafforzamento delle stesse e nella puntuale definizione dei modelli di business ad esse associati.

## 5) Selezione e percorso di accompagnamento

Il bando prevede un processo di valutazione e selezione articolato in due fasi:



## **FASE 1: Analisi della prefattibilità progettuale e *assessment* della maturità digitale dell'organizzazione facente capo al soggetto proponente**

In questa fase saranno selezionate **n. 8 proposte progettuali** che avranno accesso ad una prima parte del percorso di accompagnamento a cura dell'**Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura del Politecnico di Milano** e di **DM Cultura**.

Le attività si svilupperanno nell'arco di 3 mesi e saranno volte a:

- o analizzare la **prefattibilità del progetto** di innovazione digitale e del modello di sostenibilità ipotizzato al fine di individuare e valutare tutti gli elementi utili alla generazione di valore, quali a titolo esemplificativo il target, il mercato di riferimento, i competitors, la value proposition e i canali di vendita/distribuzione. Le attività si svolgeranno attraverso due incontri one-to-one;
- o fornire un **assessment della maturità digitale dell'organizzazione** funzionale a garantire un'implementazione efficace della proposta progettuale. Le organizzazioni selezionate saranno accompagnate, attraverso due incontri guidati one-to-one, nella costruzione di una visione sulla propria *digital readiness* rispetto al progetto individuato, andando a rilevare elementi di attenzione e possibili criticità che potrebbero influenzare il buon esito delle attività progettuali.

Tutte le attività del percorso potranno essere condotte in presenza, da remoto e/o attraverso momenti laboratoriali.

A valle degli incontri realizzati, ai soggetti selezionati e ai rispettivi gruppi di lavoro sarà richiesto di intervenire sul perfezionamento dei rispettivi progetti, per presentare nuovamente le proposte rimodulate alla luce delle indicazioni ricevute, che saranno sottoposte alla valutazione della Commissione di Valutazione.

## **FASE 2: Consulenza strategica a *driver* digitale e *Business Plan***

In questa fase saranno selezionati **n. 2 vincitori** che accederanno al percorso di accompagnamento e *advisory*, realizzato da **PTS SpA** e **DM Cultura**.

Le attività si svilupperanno nell'arco di 3 mesi e saranno volte a:

- o fornire un **servizio di consulenza strategica a driver digitale** a cura di esperti di soluzioni digitali. I beneficiari avranno a disposizione un affiancamento elaborato sulla base delle specificità dei singoli progetti;
- o affiancare i soggetti vincitori nell'analisi e nello sviluppo del modello di sostenibilità economico finanziaria ipotizzato e delle relative strategie per il *go to market* dei nuovi prodotti/servizi, con una visione di medio - lungo periodo a vantaggio della



*legacy* di progetto. I beneficiari riceveranno un servizio di consulenza specialistica, articolato in tre workshop e attività di lavoro asincrone, che sarà incentrato sulla costruzione di un **Business Plan per lo sviluppo strategico** del progetto di innovazione digitale, in termini di prodotti e/o servizi da implementare. Il servizio di consulenza verterà su tutti gli aspetti più prettamente inerenti all'analisi del target e alla stima della domanda potenziale, all'analisi del mercato attuale e obiettivo, all'analisi del sistema di offerta, alla stima dei costi di investimento e di gestione e alla stima dei ricavi.

Anche in questo caso le attività potranno essere condotte in presenza o da remoto. In entrambe le fasi gli enti beneficiari dovranno garantire massimo impegno e costanza nella partecipazione, seguendo le attività e concorrendo alla loro realizzazione secondo le indicazioni fornite dai Partner della Fondazione.

### **Tempistiche del bando e del percorso di accompagnamento<sup>3</sup>**

- A) Presentazione candidature: *ottobre – dicembre 2023*
- B) Valutazione domande e selezione degli 8 progetti che accederanno alla Fase 1: *dicembre 2023 – febbraio 2024*
- C) Fase 1 del percorso di accompagnamento: *marzo – maggio 2024*
- D) Valutazione dei progetti rimodulati: *giugno – luglio 2024*
- E) Proclamazione dei due progetti vincitori: *luglio 2024*
- F) Fase 2 del percorso di accompagnamento e conclusione: *settembre – novembre 2024*

### **7) Modalità di presentazione delle domande**

Le domande potranno essere presentate **fino al 18 dicembre 2023**.

Ciascuna domanda dovrà essere presentata esclusivamente online attraverso la Piattaforma **idea360** e dovrà essere redatta, **pena l'esclusione**, compilando tutti i campi segnati come obbligatori del formulario e allegando tutta la documentazione richiesta.

In particolare, si fa riferimento in questo caso a:

- Dichiarazione di partecipazione sottoscritta dal Legale Rappresentante;
- Documento di identità del Legale Rappresentante in corso di validità;
- Budget compilato secondo il format presente nel formulario (da scaricare e riallegare);
- CV del referente di progetto;
- Lettere di intenti sottoscritte dai Legali Rappresentanti dei Partner, obbligatorie solo laddove questi sono previsti.

Sono ammessi, anche se non obbligatori, ulteriori elaborati progettuali in grado di rappresentare e approfondire maggiormente la proposta progettuale e la sua qualità.

---

<sup>3</sup> La Fondazione si riserva di apportare modifiche alle tempistiche relative alle fasi di accompagnamento laddove necessario.



Nell'ambito della compilazione della domanda, ciascun soggetto proponente dovrà indicare un referente di progetto che dovrà necessariamente appartenere alla propria dotazione organica.

La Fondazione può ai fini della valutazione richiedere eventuali integrazioni su quanto presentato, qualora necessarie.

## 8) Criteri e modalità di valutazione

Il processo di selezione domande ricevute sarà condotto dalla Fondazione con l'ausilio di una Commissione di Valutazione, composta da personalità di spicco del settore culturale e dell'innovazione digitale. Le proposte saranno selezionate tenendo in considerazione i seguenti criteri:

### Qualità della proposta progettuale

- Capacità della proposta progettuale di rispondere ai fabbisogni individuati
- Chiarezza nella definizione degli obiettivi e completezza della proposta nel descrivere strumenti e fasi di realizzazione individuate
- Coerenza del *budget* rispetto agli obiettivi di progetto
- Capacità dell'organizzazione di garantire una gestione efficace del progetto di innovazione digitale con risorse interne adeguate, eventualmente anche con il supporto di risorse esterne dedicate

### Innovatività della proposta progettuale ed efficacia del modello di business ipotizzato

- Capacità del progetto di valorizzare le risorse e i contenuti digitali del museo in chiave digitale in modo originale ed efficace
- Innovatività dei prodotti e/o servizi digitali attivati
- Efficacia delle strategie, soluzioni e strumenti indicati nel dare vita a un modello virtuoso di generazione di nuove *revenue* a vantaggio della sostenibilità economico finanziaria del museo
- Capacità del progetto di innovazione digitale di ampliare i pubblici del museo a vantaggio della sostenibilità

### Qualità del gruppo di lavoro del progetto e del partenariato attivato

- Esperienza e competenze del referente di progetto<sup>4</sup>, con particolare riferimento alla gestione di progetti digitali e/o di innovazione digitale

---

<sup>4</sup> Il progetto può avere anche una composizione mista, tra risorse interne ed esterne al museo. In ogni caso e il referente di progetto dovrà essere interno al museo.



- Coerenza tra i partner indicati, gli obiettivi del progetto e il modello di business individuato
- Multidisciplinarietà del Gruppo di lavoro (Gdl) e coerenza tra i profili dei componenti, la complessità gestionale e organizzativa del progetto presentato e il modello di sostenibilità ipotizzato

#### Rappresentano **elementi premianti**:

- La presenza di strategia digitale del museo e/o piano di sviluppo digitale del museo
- L'adesione ai principi di Open Access e di diffusione della conoscenza
- Capacità del progetto di creare nuove opportunità di sviluppo per la comunità di riferimento

## 9) Garanzie, responsabilità ed esclusione

I soggetti partecipanti garantiscono che le proposte progettuali e tutto il materiale inviato tramite candidatura non contiene materiale non autorizzato o in contrasto con le indicazioni del presente bando. I soggetti partecipanti garantiscono, inoltre, che quanto riportato nel progetto non contiene nulla che possa in qualsiasi modo ledere la reputazione della Fondazione e/o dei soggetti Partner di quest'ultima, né contiene materiale in violazione dei diritti, posizioni o pretese di terzi – con riferimento alla normativa sul diritto d'autore, sulla proprietà industriale e ad altre leggi o regolamenti eventualmente applicabili. Laddove esistano diritti di terzi, i soggetti proponenti garantiscono di essersi preventivamente dotati di tutte le opportune e necessarie licenze da parte dei relativi titolari.

Tutto il materiale presentato, dovrà essere liberamente e legittimamente utilizzabile dal soggetto proponente, quale titolare dei diritti di utilizzazione, ovvero in quanto ne ha acquisito la disponibilità da tutti i soggetti aventi diritto con l'integrale adempimento e/o soddisfazione dei diritti, anche di natura economica, spettanti agli autori dei contenuti e/o delle opere dalle quali tali contenuti sono derivati e/o estratti, ovvero ad altri soggetti aventi diritto, oppure spettanti per l'utilizzo dei diritti connessi ai sensi di legge.

I soggetti partecipanti dichiarano, pertanto, di essere consapevoli delle responsabilità, anche penali, nelle quali incorreranno in caso di non veridicità delle informazioni e dei contenuti dei progetti dalle stesse presentati e/o in caso di falsità delle dichiarazioni in merito ai requisiti dalle stesse posseduti al fine della partecipazione all'iniziativa disciplinata del presente bando, manlevando fin da ora la Fondazione da qualsiasi pretesa di terzi.

Ogni dichiarazione falsa o incompleta implica l'esclusione immediata del soggetto proponente dal bando. Sono da considerarsi escluse dalla selezione le proposte presentate entro il termine previsto, quelle presentate in forma parziale o comunque in contrasto con le indicazioni del presente bando. I soggetti proponenti sono inoltre invitati



a non prendere contatto con i membri della Commissione di Valutazione, pena l'esclusione.

In tema di comunicazione, saranno condivise dalla Fondazione le linee guida che riporteranno le indicazioni da seguire qualora il progetto venisse selezionato.

La proprietà intellettuale relativa alle proposte presentate resta in capo al soggetto proponente. La Fondazione e i suoi Partner si impegnano a non utilizzare i contenuti delle proposte progettuali pervenute per finalità diverse da quelle riportate all'interno del presente Regolamento.

## 10) Liberatoria di utilizzo

Mediante la partecipazione al presente bando e la presentazione della domanda, con la compilazione del formulario, i partecipanti autorizzano la Fondazione a pubblicare sui propri canali una breve descrizione del progetto e a promuovere in altre modalità le idee progettuali con il fine di stimolare un dibattito culturale in merito. Inoltre, i contenuti della proposta progettuale potranno essere condivisi dalla Fondazione con centri universitari e di ricerca ai fini di approfondimento accademico, previo accordo con il museo. La Fondazione potrà inoltre pubblicare dati aggregati riferiti al complesso delle proposte ricevute. Resta inteso che la suddetta liberatoria d'uso dell'idea e/o dei documenti presentati ai fini della partecipazione al bando viene concessa dai soggetti partecipanti a titolo gratuito, senza alcuna limitazione di carattere territoriale o frequenza d'uso, per intero o in parte, singolarmente o unitamente ad altro materiale.

## 11) Privacy

Con la partecipazione al presente bando, ciascun partecipante accetta che il progetto presentato possa essere oggetto di attività di comunicazione e pubblicazione, così come indicato all'art. 10. La Fondazione e i suoi Partner, in qualità di titolari e co-titolari del trattamento, si impegnano a trattare i dati personali eventualmente forniti nel pieno rispetto e in ottemperanza al Regolamento Europeo 2016/679, nell'ambito della gestione del presente bando, nel rispetto dei principi di correttezza, liceità e trasparenza, con le modalità previste dall'informativa completa consultabile sul sito della Fondazione e ad utilizzare le informazioni relative alle proposte presentate esclusivamente per finalità connesse al bando, ad attività di comunicazione e di ricerca.

## 12) Contatti

Il presente bando è presentato da Fondazione Kainòn, con sede legale a Roma in Piazza di Sant'Andrea della Valle 6 – 00186 Roma.

Per qualsiasi informazione relativa al bando, è possibile scrivere una mail a: [levelup@fondazionekainon.it](mailto:levelup@fondazionekainon.it).



Per informazioni aggiuntive:

<https://fondazionekainon.it/progetto/bando-level-up>

Per partecipare:

<https://levelup.apply-idea360.com/it/app/form/levelup-2023>

CON IL CONTRIBUTO SCIENTIFICO DI



IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER TECNICO

