

# PIANO PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: EXECUTIVE SUMMARY



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

# 1. MOTIVAZIONI

Il Piano per la Trasformazione Digitale (PTD) dell'Università degli Studi di Padova per il triennio 2024-2026 è un'iniziativa ambiziosa che mira a migliorare l'efficienza operativa, la sicurezza dei dati e l'esperienza degli utenti, garantendo al contempo l'adozione di tecnologie avanzate e sostenibili.

Oltre a fornire il necessario supporto digitale alle linee d'azione previste dal [Piano Strategico 2023-2027](#) dell'Università di Padova, il PTD si rende necessario per garantire uno sviluppo organico e in linea con le direttive nazionali e gli standard internazionali dei servizi digitali, dei sistemi informatici e delle procedure operative in campo ICT del nostro Ateneo, anche in considerazione delle previsioni di crescita della domanda di tali servizi a fronte di una disponibilità di risorse economiche e umane limitata.

Il piano di Ateneo nasce quindi dall'esigenza di contestualizzare le sfide tecnologiche ed organizzative che l'Università di Padova andrà ad affrontare nel prossimo triennio, impostando una riorganizzazione strutturale e gestionale finalizzata a sfruttare le opportunità offerte dal digitale e definendo gli obiettivi di digitalizzazione, semplificazione e reingegnerizzazione.

In questo executive summary si richiamano brevemente gli obiettivi specifici e le linee di azione del PTD. Per maggiori dettagli sulla struttura del piano e sulle normative di riferimento, si rimanda al documento completo.

A partire dal 2025, il PTD e la sua declinazione in tema di iniziative in linea con le indicazioni nazionali verrà inserito nel PIAO dell'Ateneo, con aggiornamento annuale.

# 2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'Ateneo di Padova si compone di 32 Dipartimenti, 8 Scuole, 3 Poli, 11 Aree Dirigenziali e molteplici Centri di Ateneo.

In pochi anni la comunità studentesca è passata da circa 60.000 a più di 70.000 persone; le immatricolazioni internazionali rappresentano ad oggi circa il 10% del totale degli avvisi di carriera. A maggio 2024 il personale docente e ricercatore ha raggiunto le 2744 unità, mentre il personale tecnico e amministrativo (PTA) si attesta sulle 2746 unità.

Ad oggi, circa il 9% del PTA (più di 240 persone) ha un profilo con competenze e attività correlate

al mondo ICT.

Dalle indagini Good Practice 2022 relative al 2021 è evidente come in generale Padova sia uno degli Atenei con maggiore decentramento di personale e funzioni in generale, inclusi i servizi ICT: circa il 25% del personale ICT è assegnato ad ASIT, mentre il restante 75% lavora nelle singole strutture decentrate (DEC) o in altre Aree dell'Amministrazione Centrale (AC) per la supervisione di processi specifici. Tuttavia, si sottolinea come ASIT abbia preso recentemente in carico la gestione dei servizi informatici di alcuni Dipartimenti, Centri e Poli, fornendo supporto alla gestione degli apparati multimediali, dei servizi digitali e della connettività di rete.

### 3. LE INDICAZIONI AGID

Il 12 febbraio 2024 l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha pubblicato il [Piano Triennale per l'informatica 2024-2026](#), approvato con DPCM del 12 gennaio 2024.

I **principi guida** che emergono e che vanno considerati per l'attuazione degli obiettivi di Trasformazione digitale dell'Ateneo sono:

- **digital & mobile first** (digitale e mobile come prima opzione): le pubbliche amministrazioni devono realizzare servizi primariamente digitali;
- **cloud first** (cloud come prima opzione): le pubbliche amministrazioni, in fase di definizione di un nuovo progetto e di sviluppo di nuovi servizi, adottano primariamente il paradigma cloud, tenendo conto della necessità di prevenire il rischio di lock-in;
- **interoperabile by design**: i servizi pubblici devono essere progettati in modo da funzionare in modalità integrata e senza interruzioni in tutto il mercato unico esponendo le opportune API;
- **digital identity only** (accesso esclusivo mediante identità digitale): le PA devono adottare in via esclusiva sistemi di identità digitale definiti dalla normativa assicurando almeno l'accesso tramite SPID;
- **user-centric, data driven e agile**: le amministrazioni sviluppano i servizi digitali, prevedendo modalità agili di miglioramento continuo, partendo dall'esperienza dell'utente e basandosi sulla continua misurazione di prestazioni e utilizzo; le pubbliche amministrazioni devono progettare servizi pubblici digitali che siano inclusivi e che vengano incontro alle diverse esigenze delle persone e dei singoli territori;
- **dati pubblici un bene comune**: il patrimonio informativo della pubblica amministrazione è un bene fondamentale per lo sviluppo del Paese e deve essere valorizzato e reso disponibile ai cittadini e alle imprese, in forma aperta e interoperabile;

- **sicurezza e privacy by design:** i servizi digitali devono essere progettati ed erogati in modo sicuro e garantire la protezione dei dati personali;
- **once only e transfrontaliero by design:** le pubbliche amministrazioni devono evitare di chiedere ai cittadini e alle imprese informazioni già fornite e le pubbliche amministrazioni devono rendere disponibili a livello transfrontaliero i servizi pubblici digitali rilevanti;
- **codice aperto:** le pubbliche amministrazioni devono prediligere l'utilizzo di software con codice aperto e, nel caso di software sviluppato per loro conto, deve essere reso disponibile il codice sorgente;
- **sostenibilità digitale:** le pubbliche amministrazioni devono considerare l'intero ciclo di vita dei propri servizi e la relativa sostenibilità economica, territoriale, ambientale e sociale, anche ricorrendo a forme di aggregazione;
- **sussidiarietà, proporzionalità e appropriatezza della digitalizzazione:** lo Stato deve intraprendere iniziative di digitalizzazione solo se sono più efficaci di quelle a livello regionale e locale, le singole amministrazioni devono garantire l'appropriatezza delle iniziative di digitalizzazione portate avanti autonomamente, cioè in forma non condivisa con altri enti al livello territoriale ottimale rispetto alle esigenze preminenti dell'azione amministrativa e degli utenti dei servizi pubblici.

Agid, per ciascuna delle componenti presenti nel piano triennale, ha individuato 102 linee di azione, alcune già vigenti dalle precedenti versioni del piano, altre di nuova introduzione, volte a far evolvere le organizzazioni e le infrastrutture delle PA in conformità ai principi guida sopra esposti.

Le strategie ICT e gli interventi progettuali definiti nel PTD del nostro Ateneo rispettano le indicazioni e le tempistiche attese da AgID, in linea con quanto previsto dal Codice Amministrazione Digitale (CAD), avendo come riferimento gli obiettivi e le finalità previste dal Piano Strategico di Ateneo.

## **4. STRATEGIE ICT DI ATENEO**

Le strategie elencate nel seguito sono finalizzate a rispondere alle sfide ICT del piano strategico, nel rispetto delle linee guida AgID. Esse nascono dall'esigenza di adottare un approccio armonico, sinergico e coordinato all'interno dell'Ateneo nello sviluppo e gestione dei sistemi ICT, centralizzando alcuni servizi essenziali e critici, al fine di garantire uniformità tecnologica, efficienza, e sicurezza informatica, e mantenendo una gestione distribuita di altri servizi meno critici, nel rispetto delle esigenze e delle caratteristiche specifiche dei Dipartimenti/Centri/Poli.

## **GESTIONE COORDINATA CENTRALMENTE DELLE INFRASTRUTTURE, SERVIZI E RISORSE STRATEGICHE IN AMBITO ICT**

### **Obiettivo:**

Questo approccio prevede una gestione mirata e strategica delle risorse ICT dell'Ateneo. L'obiettivo è orchestrare la trasformazione digitale attraverso decisioni tecnologiche consapevoli, selezionate dopo attenta valutazione per garantire che siano perfettamente allineate con gli obiettivi istituzionali, assicurando che ogni scelta tecnologica contribuisca all'efficienza e all'efficacia complessiva dell'organizzazione, supportando un avanzamento organico e sostenibile verso gli obiettivi di digitalizzazione.

### **Azioni previste:**

- Avvio di un processo di ridisegno architettuale finalizzato a uniformare le infrastrutture tecnologiche di servizio (network e sistemi quali Active Directory, DNS, DHCP e firewall) e le relative policy a "zone geografiche";
- Istituzione di una sezione specifica relativa alla Trasformazione Digitale, a supporto dell'RTD, e alla Sicurezza Informatica, come evidenziato di seguito;
- Coordinamento del processo di approvvigionamento (in cooperazione con l'Area Patrimonio, approvvigionamenti e logistica - APAL) al fine di raggiungere la sostenibilità digitale tramite la razionalizzazione e il coordinamento delle procedure di acquisto per permettere economie di scala, agevolare la manutenzione degli apparati, armonizzare il parco macchine e l'ecosistema software, etc. Si osserva come la "centralizzazione" comporterà procedure di acquisto di maggiore complessità ed entità, sia in fase di pianificazione/gara sia in fase di esecuzione, in contrapposizione all'attuale parcellizzazione degli acquisti presso le strutture;
- Definizione di un adeguato percorso formativo (upskilling/reskilling) del personale, sia in ambito specialistico/tecnologico che di gestione progetti e soft skill.

## **ARMONIZZAZIONE DEI SERVIZI DI SUPPORTO E DI ASSISTENZA AGLI UTENTI**

### **Obiettivo:**

Dare supporto agli utenti finali (studenti, docenti, ricercatori, PTA) durante l'espletamento delle proprie attività, uniformando i processi di erogazione delle richieste di assistenza.

### **Azioni previste:**

- Introduzione ed implementazione di strumenti di regolazione di tipo tecnico/amministrativo mediante la definizione di linee guida, protocolli, standard e circolari;

- Ridisegno organizzativo di ASIT ed eventualmente dei servizi informatici presso alcune strutture per fornire un presidio informatico a "zone geografiche", in linea con lo sviluppo edilizio dell'Ateneo in una logica di "Campus diffuso". In Fig. 2 si schematizza la proposta: il quadrifoglio rappresenta la distribuzione del Campus in Padova, con la zona del Centro (principalmente Palazzo Bo), del Centro Nord (Beato Pellegrino, Via Campagnola, Maldura), Centro Sud (in prospettiva, Piave Futura), l'Ospedale e la zona Piovego (Piovego Nord e Sud, compreso l'intervento edilizio in Fiera). La foglia d'acero rappresenta la diffusione geografica dell'Ateneo nelle diverse province e comuni sia regionali che extra-regionali. In figura non sono riportate le sedi dei corsi di laurea afferenti all'area medica, in genere presso le strutture ospedaliere, ma i cui utenti fanno riferimento alle soluzioni software messe a disposizione dall'Ateneo per la didattica;
- Assunzione di tecnologi di ricerca a tempo determinato e indeterminato (figure previste dalla riforma della legge 240/2010 e per cui si è in attesa della definizione degli aspetti contrattuali definiti a livello nazionale).

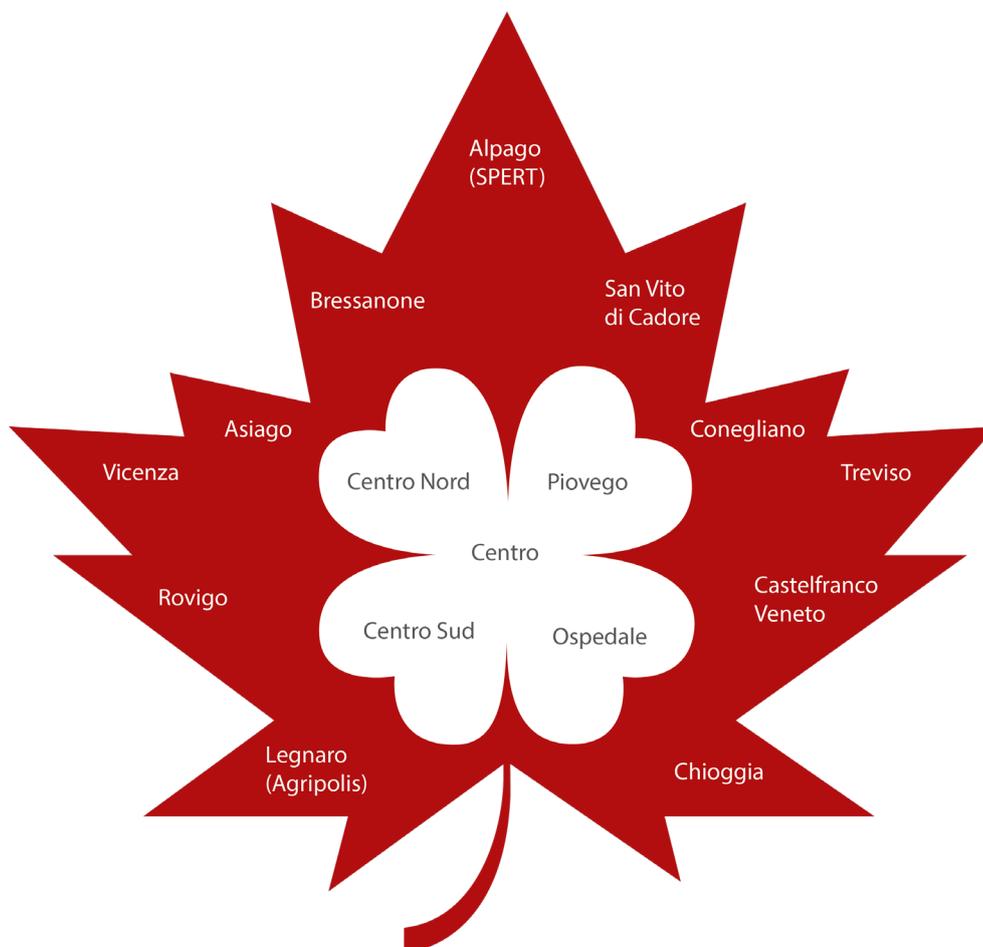


Fig.2 - Organizzazione a zone dell'Ateneo - "Campus diffuso"

## **TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI**

### **Obiettivo:**

L'obiettivo è ampliare i servizi digitali e i processi tramite ridisegno e standardizzazione degli stessi. Si intende quindi conferire un disegno unitario ed armonico alle attività condotte dalle varie strutture di Ateneo che necessitano del coinvolgimento di ASIT, in modo da garantire uno sviluppo in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

### **Azioni previste:**

- Avviare percorsi di raccolta dei requisiti da parte dei "Process Owner" e degli stakeholder coinvolti, e condividere le best practice al fine di standardizzare processi comuni presenti in Ateneo (ad. es processo acquisto, prenotazione e allocazione spazi e risorse al personale/ studenti, etc.), avviando soluzioni "digitali" conformi ai principi guida di AgID;
- Consolidamento del processo di demand management a livello di Amministrazione Centrale, con l'obiettivo di estensione a tutto l'Ateneo nei prossimi anni, contestualmente alla riorganizzazione richiamata in precedenza. Nello specifico, è stato creato un template specifico per ciascuna Area dell'AC, Uffici in staff alla Direzione Generale, il CAM e il CAB.

## **ADOZIONE DELL'OPEN ICT ED USO DI STANDARD DI INTEROPERABILITA'**

### **Obiettivo:**

Utilizzo di soluzioni basate su prodotti Open Source e servizi di integrazione di nuova generazione (API ed eServices), favorendo il riuso delle soluzioni o l'implementazione di soluzioni SaaS certificate. L'obiettivo è realizzare servizi sempre più inclusivi per tutte le tipologie di utente e migliorarne l'usabilità con una progettazione centrata sull'esperienza utente e tramite la raccolta di dati in modalità che preservino la privacy e la sicurezza.

Inoltre, si intende promuovere la scrittura di codice aperto, per il migliorare il riuso dei prodotti software.

Altro obiettivo è rendere i siti web o le applicazioni più facili da usare e più intuitive, oltre ad implementare tutte le verifiche e linee guida in tema di progettazione atte a garantire l'accessibilità delle soluzioni software attivate presso l'Ateneo. I portali dell'Ateneo dovranno quindi utilizzare temi e stili progettati con l'intenzione di uniformare l'accesso ai servizi e migliorare l'esperienza utente.

### **Azioni previste:**

- Per rinnovare il parco applicativo di UNIPD è in corso di attivazione un nuovo framework di

sviluppo applicazioni denominato System for Open-source Unified development Leap (SOUL). È fondamentale che tutto l'Ateneo adotti come obiettivo comune la standardizzazione delle tecnologie utilizzate nello sviluppo dei software. Questo approccio non solo semplificherà la gestione, ma garantirà anche il rispetto di standard qualitativi minimi. Inoltre, i servizi devono essere progettati per migliorare l'esperienza utente;

- Adozione di strumenti di identità digitale per consentire l'accesso unificato a tutti i servizi. In questo momento il Single-Sign On di Ateneo offre agli utenti la possibilità di autenticarsi alle applicazioni con SPID e CIE;
- Consolidamento di una serie di collaborazioni con professionisti esperti in User Experience (UX) e User Interface (UI);
- Pubblicazione del codice sorgente dei nuovi prodotti software su piattaforme che semplificano lo sviluppo condiviso e concorrente (eg. GitHub) e messa a disposizione delle comunità in un repertorio pubblico sotto licenza aperta. In questo modo l'Ateneo avrà la possibilità di migliorare i prodotti software rilasciati e potrà acquisire nuovi prodotti software realizzati da altre PA;
- Analisi dei nuovi servizi da parte di processi di qualifica automatizzati.

## **SPINTA ALL'INNOVAZIONE**

### **Obiettivi:**

Adozione di tecnologie emergenti (ad es. RPA, AI, etc.) nei diversi contesti oggetti di trasformazione digitale

### **Azioni previste:**

- Verranno messe a disposizione degli utenti dell'Ateneo e sperimentate tecnologie emergenti, come quelle basate sull'Intelligenza Artificiale (AI), sia a supporto dei processi di didattica e ricerca, sia nel ridisegno dei processi digitali. Già oggi sono state messe a disposizione licenze ChatGpt 4.0 per un gruppo di docenti sperimentatori e licenze Microsoft Copilot. E' pianificato anche il rilascio di alcune licenze Google Gemini;
- Sono in corso di sviluppo alcuni progetti prototipali in ambito didattica basati su tecnologie AWS Bedrock e prodotti specifici di mercato integrati a soluzioni di Intelligenza Artificiale.

## **MIGRAZIONE AL CLOUD e CONSOLIDAMENTO DELLE INFRASTRUTTURE ICT A SUPPORTO DELLA RICERCA**

### **Obiettivi:**

In linea con le linee AgID, le nuove applicazioni per le Università vengono oggi rilasciate su piattaforme cloud a disposizione e licenziate nell'ambito di Contratti della CRUI (principalmente Amazon Web Service e Microsoft Azure, ma per progetti di ricerca è stato messo a disposizione la Google Cloud Platform), con possibilità in futuro, in base alle politiche nazionali sul tema, di migrare le soluzioni presso il Polo Strategico Nazionale o altre piattaforme cloud. L'Obiettivo di questa linea di azione è aumentare la "resilienza", l'affidabilità e la scalabilità delle soluzioni software di Ateneo, sviluppate ex-novo o prese in riuso da altre amministrazioni, su piattaforme cloud qualificate dall'Agenzia di Cybersicurezza Nazionale (ACN).

### **Azioni previste:**

- Per i casi in cui le soluzioni attivate siano soluzioni di mercato si provvederà all'acquisizione in modalità Software-as-a-Service (SaaS), verificando che le soluzioni siano presenti nel marketplace di ACN;
- Nel prossimo triennio verrà avviato il progetto di migrazione degli applicativi Cineca che sono ancora on premise ed installati presso il Data Center di Infocamere (principalmente ESSE3, UGOV Contabilità, UGOV Didattica, CSA), per l'attivazione in SaaS come già fatto per altri moduli (Iris, Titulus, USign, UBUY, UWEB). L'attività richiederà un ridisegno delle integrazioni attualmente presenti all'interno dell'Ateneo a favore di integrazioni via API;
- Avviato un progetto di consolidamento delle infrastrutture di High Performance Computing (HPC), attraverso l'attivazione di un'architettura unitaria e condivisa delle risorse di calcolo a livello di Ateneo per i diversi gruppi di ricerca, in base a politiche di utilizzo e prioritizzazione dei task, politiche in corso di definizione da parte di appositi gruppi di docenti/ricercatori incaricati sul tema;
- Ampio progetto di revisione della connettività di rete dati geografica e locale delle sedi di Ateneo oltre all'implementazione di soluzioni software finalizzate alla prenotazione/prioritarizzazione delle risorse di calcolo e della strumentazione in generale.

## **RAFFORZAMENTO DELLA SICUREZZA INFORMATICA**

### **Obiettivi:**

Al pari di altri importanti poli universitari, l'Ateneo di Padova gestisce una quantità rilevante di informazioni relative al personale docente, alla ricerca e agli studenti che si sono avvalsi e/o che si avvalgono dei servizi informatici disponibili. L'obiettivo è migliorare la resilienza ad attacchi

alla cybersicurezza tramite l'implementazione di processi, procedure e soluzioni per elevare la sicurezza delle informazioni e la protezione dei dati. Inoltre, si intende promuovere la cultura della sicurezza informatica in Ateneo, sia presso il personale interno che esterno impegnato nello svolgimento della propria missione istituzionale, attraverso l'aderenza costante agli standard UNI/IEC 27001.

**Azioni previste:**

- Adozione da parte di ASIT di un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (SGSI);
- Sviluppo di progettualità finalizzata all'adeguamento dei processi e soluzioni in essere per ottenere la certificazione ISO/IEC 27001:2022 "sicurezza delle informazioni" nel corso del 2025. Ciò richiederà che i servizi erogati "centralmente" e messi a disposizione alle strutture siano conformi a tali standard.

## **5. LE AZIONI E I PROGETTI DI TRASFORMAZIONE DIGITALE**

Lo stato di attuazione delle singole linee di azione AgID in Unipd, con evidenza degli interventi realizzati/in corso e delle attività pianificate, è riportato nell'allegato 1.

Per ogni linea di azione di AgID è stata indicata l'azione e/o azioni di riferimento di Unipd, con evidenza dello stato di avanzamento, la fonte di finanziamento (se budget di Ateneo o finanziamento specifico), le strutture coinvolte nella realizzazione, il target temporale previsto, il riferimento all'obiettivo organizzativo del PIAO (se presente), il riferimento all'obiettivo strategico e il riferimento alla strategia o alle strategie ICT perseguite.

Si evidenzia che, rispetto alle 79 linee di azione di AgID che prevedono il coinvolgimento delle Università, la situazione presso il nostro Ateneo è la seguente: :

- 11% sono linee riferite a interventi conclusi con successo;
- 38% sono interventi in corso;
- 24% sono interventi pianificati, ma non ancora avviati
- 27% richiedono attività preliminari da parte delle altre istituzioni (AgID, Ministeri, etc)

L'attività di demand management ha fatto inoltre emergere una serie di progetti interni a Unipd non connessi direttamente a una singola linea di azione di AgID, ma che tuttavia rientrano in iniziative volte al soddisfacimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

Componenti del piano triennale AgID	Linea d'azione conclusa con successo	Linea d'azione in corso	Linea d'azione pianificata	Linea d'azione in attesa di sblocco da altre istituzioni	Linea d'azione al momento non di competenza dell'Ateneo	Totale
1. Organizzazione e gestione del cambiamento		4		2	6	12
2. Il procurement per la trasformazione digitale	1		4		1	6
3. Servizi	1	4	8	4	2	19
4. Piattaforme	4	2	2	2	8	18
5. Dati e Intelligenza Artificiale		6	3	4	1	14
6. Infrastrutture	3	1	2		5	11
7. Sicurezza informatica		13		9		22
<b>Totale</b>	<b>9</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>102</b>

Fig.3 - Distribuzione dello stato di attuazione delle linee di Azione AgID

## 6. INDICATORI, RISK MANAGEMENT E COMUNICAZIONE

Per poter misurare lo stato di attuazione del PTD sono stati definiti alcuni macro-indicatori specifici nel triennio 2024-2026. Lo stato di avanzamento degli indicatori verrà monitorato annualmente, in fase di aggiornamento del PTD, proponendo eventuali aggiustamenti e interventi correttivi qualora necessari. Oltre agli indicatori di tipo "quantitativo", per valutare l'efficacia percepita degli interventi messi in atto, verrà utilizzato lo strumento delle indagini "Good Practice" già in uso presso l'Ateneo da anni.

Oltre a quanto già previsto nel PTD in termini di formazione interna, miglioramento dei processi e diffusione del cambiamento, verranno avviate delle azioni propedeutiche alla buona riuscita del PTD, quali:

- Definizione di un piano di risk management
- Definizione di un piano di comunicazione ai diversi livelli, relativo alle iniziative strategiche, al fine di migliorare il coinvolgimento interno e la collaborazione di tutti gli attori coinvolti

Ogni anno, in concomitanza dell'approvazione del PIAO, il piano verrà aggiornato per riflettere non solo il progresso delle attività correnti ma anche per integrare nuove iniziative che emergessero dal dialogo continuo con la nostra comunità accademica e dalle direttive nazionali.