



biblioteca
valutazione

DIREZIONE LEARNING
UFFICIO VALUTAZIONE

Progetto

Piano di Trasformazione Digitale (PTD) 2025– 2027 dell'Università degli Studi di Genova



Coordinate del progetto



OBIETTIVO



Pianeta.

MISSIONE

Valorizzare la ricerca

ENTE CAOFILA / PARTNER PRINCIPALE/I



PRIORITÀ CHIAVE

Evoluzione dei sistemi informativi dell'ateneo genovese.

DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA

Il Piano di Trasformazione Digitale (PTD) 2025–2027 dell'Università di Genova prevede il rinnovamento dei sistemi informativi dell'ateneo attraverso interventi su processi, tecnologie e applicazioni. Il piano si articola in sei ambiti: organizzazione e gestione del cambiamento, servizi digitali, piattaforme, dati e intelligenza artificiale, infrastrutture digitali e sicurezza informatica. Per ciascun ambito sono definiti obiettivi e progetti collegati alle principali aree di intervento: formazione e studenti, ricerca, terza missione, organizzazione e risorse.

DURATA

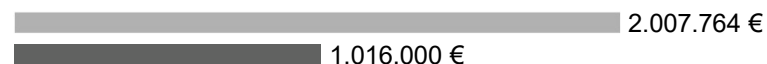
2025-2027

TERRITORIO DI RIFERIMENTO

Comune di Genova

BUDGET

Budget complessivo
Contributo Fondazione



ENTE

Università degli studi di Genova

NUMERI CHIAVE

6 Ambiti d'intervento

7.300 Ore/anno liberate

5 FTE riallocabili già dal primo anno



Coordinate della valutazione



ENTE/I VALUTATORE/I
E/O COORDINAMENTO SCIENTIFICO

Intellera

PERIODO DI VALUTAZIONE
giugno 2026 - ottobre 2026

 **intellera**
Part of **Accenture** Group

FINALITÀ



Progettazione informata (*Foresight*)



Miglioramento in itinere (*Improvement*)



Valutazione sul funzionamento (*improvement*)



Trasparenza (*accountability*)



Sperimentazione e innovazione (*learning*)



Conoscenza e ricerca scientifica (*advocacy*)

METODOLOGIA



Valutazione d'impatto controfattuale



Esperimento controllato randomizzato (RCT)



SROI o altra stima di impatto non controfattuale



Customer satisfaction



Indagine qualitativa dei beneficiari



Analisi di implementazione



Analisi dei dati di monitoraggio



Monitoraggio pre-post

Altro: (specificare)

CAMPIONE E RILEVAZIONE

Interviste qualitative, analisi documentale e dei dati amministrativi provenienti dal monitoraggio dell'ateneo genovese.

DOMANDE COGNITIVE

1

Qual è l'impatto economico, sociale ed ambientale della trasformazione digitale dell'università di Genova, a un anno, cinque e a dieci dall'implementazione?

2

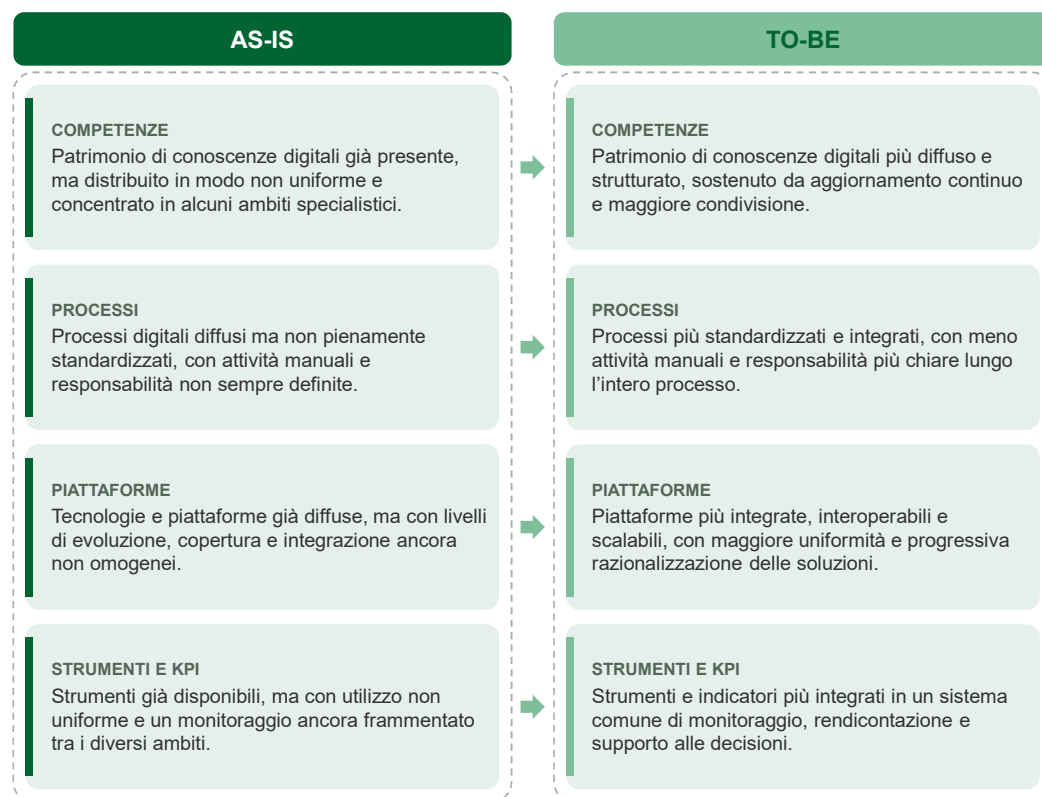
Qual è il valore della trasformazione digitale dell'ateneo genovese in termini di capacità liberata, riduzione del rischio ed effetti abilitanti?

Il PTD e la digitalizzazione di UniGe

Da AS-IS a TO-BE: analisi dei processi e risultati del monitoraggio



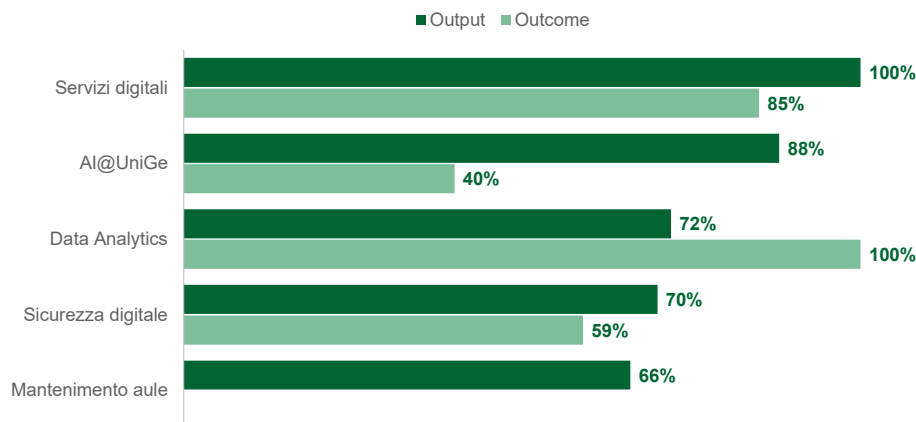
Da AS-IS a TO-BE



Risultato complessivo del monitoraggio delle iniziative PTD (al 31/07/2026)



Avanzamento per iniziativa



Non inclusi nel grafico: la procedura concorsi (PICA), con risultati qualitativi non quantificabili, e l'outcome di Mantenimento aule, per cui i dati necessari non sono ancora disponibili.



Gli impatti del PTD in sintesi

Impatto economico, sociale e ambientale



Evoluzione nel tempo dell'impatto economico, sociale e ambientale stimato.



ECONOMICO

Capacità e valore liberati, riallocabili su attività più strategiche



A 1 ANNO

~7.300 ore/anno liberate

≈ 5 FTE liberate a parità di risorse



A 5 ANNI – perimetro esteso

~9.000 ore/anno

Il beneficio cresce con il perimetro: endpoint centralizzati, AI nei ticket, concorsi a regime



A 10 ANNI – beneficio stabile

~9.000 ore/anno, ogni anno

Il beneficio resta quello dei 5 anni; cresce solo se aumentano i volumi o si allarga il perimetro



SOCIALE

Effetti su persone e servizi: lavoro, competenze e qualità per studenti, docenti e personale



A 1 ANNO

Meno lavoro ripetitivo

Più tempo per casi complessi, sicurezza e supporto a studenti e docenti



A 5 ANNI – perimetro esteso

Servizi più rapidi e autonomi

Utenti autonomi nell'accesso ai dati, processi standard, aule più affidabili



A 10 ANNI – beneficio stabile

Cultura del dato diffusa

Decisioni più informate, didattica ed esami continui, competenze che restano all'Ateneo



AMBIENTALE

Uso delle risorse: carta, dispositivi, energia e infrastrutture IT



A 1 ANNO

Meno carta, meno sprechi

Procedure dematerializzate, infrastrutture razionalizzate, dotazioni più longeve



A 5 ANNI – perimetro esteso

Meno rifiuti elettronici

Meno sostituzioni di dotazioni; da monitorare i consumi di cloud e AI in crescita



A 10 ANNI – beneficio stabile

Risorse IT usate meglio

Infrastrutture efficienti e consumi digitali misurati e governati nel tempo



Principali risultati della valutazione / Impatto economico del PTD



~7.300

ore/anno di capacità
lavorativa liberata
a un anno dall'avvio

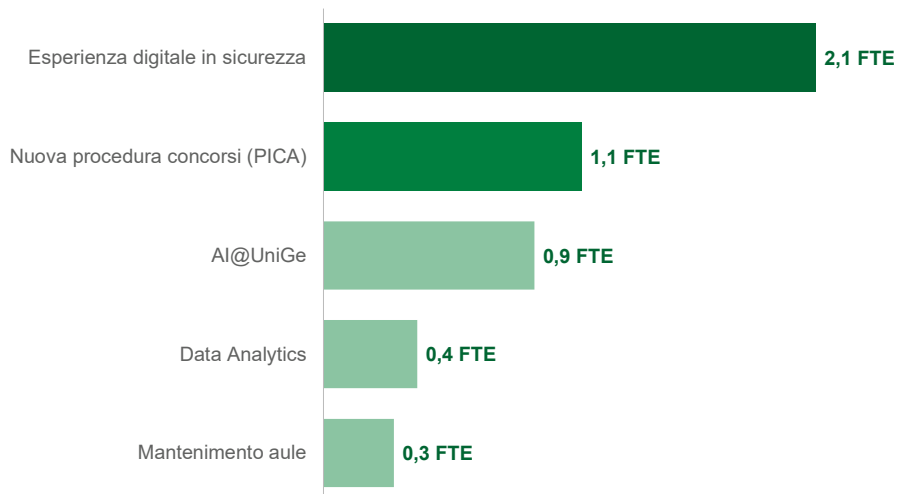
~5 FTE

capacità equivalente liberata
≈ 1.500 ore/anno per FTE

~€ 218k

Valore delle capacità liberate
in un anno
A parità di risorse

Capacità liberata a un anno per iniziativa (FTE)



Messaggi chiave

1

Capacità liberata come leva di upskilling del lavoro

Il Piano sposta il lavoro dalle attività manuali e ripetitive alle attività ad alto valore: analisi, controllo, presidio della sicurezza e supporto a studenti e docenti. Ne derivano servizi più rapidi, dati più affidabili per le decisioni e carichi di lavoro più sostenibili.

2

Governance permanente della digitalizzazione dell'ateneo

Il Piano genera valore nel tempo solo se diventa una funzione stabile dell'ateneo, con una regia unica che tenga insieme dati, AI, sicurezza e servizi e orienti le priorità di investimento oltre la scadenza del Piano.

3

Capacity building come asset strategico

Le soluzioni generano valore solo se adottate in modo diffuso. Le competenze su dati, AI e nuovi strumenti sono un asset che resta all'ateneo: rendono le soluzioni scalabili e abbassano il costo delle innovazioni successive.

Nota: stime prospettiche, scenario centrale. Gli FTE sono calcolati assumendo 1.500 ore annue per unità di personale a tempo pieno; i valori per singola iniziativa sono arrotondati al primo decimale. Per il Piano di sviluppo servizi digitali non è formulata una stima.

Focus iniziativa / Data Analytics for UniGe



Aggiorna l'infrastruttura di business intelligence, migra la reportistica su SAP Analytics Cloud ed estende i cruscotti Power BI alle strutture didattiche, ampliando la platea di chi consulta i dati.

AS-IS

45	Licenze BI reportistica tabellare prodotta su richiesta e mediata dagli uffici
43	Report BusinessObjects su piattaforma a fine ciclo di vita
45	Utenti con funzioni direttive abilitati al reporting

TO BE

65	Licenze SAC SAP Analytics Cloud, più 44,4% di capacità a parità di costo annuo
18	Stories SAC e 80 modelli semantici, con cruscotti interattivi consultabili in autonomia
250	Utenti target al 31 dicembre 2026

IMPATTI ATTESI NEL TEMPO

	Impatto economico	Impatto sociale	Impatto ambientale
Stima a 1 anno	Capacità lavorativa liberata: ca. 530 ore	Riduzione delle attività manuali e ripetitive nella produzione della reportistica	Razionalizzazione di sistemi e dati, con possibile aumento dei consumi cloud e storage legato alla crescita dell'utilizzo dei nuovi sistemi di data analytics
Stima a 5 anni	Maggiore scalabilità del servizio di reporting	Maggiore autonomia degli utenti nell'accesso ai dati e più capacità per attività analitiche	
Stima a 10 anni	Capacità operativa strutturalmente riallocata verso attività a maggiore valore aggiunto	Rafforzamento della cultura del dato, della governance e dei processi decisionali	

PRINCIPALI PUNTI EMERSI

- **Punto di partenza consolidato:** data warehouse attivo da oltre vent'anni, alimentato da ETL interni
- **Infrastruttura adeguata, applicativo ancora in transizione:** Oracle 19 in esercizio, 18 universi su 27 migrati, 43 report BusinessObjects convergono in 18 stories
- **Presidio tecnico concentrato su due risorse,** senza piano di rafforzamento formalizzato
- **Monitoraggio al 31/07/2026 (output 72%, outcome 100%):** Infrastruttura pronta, migrazione applicativa a un terzo (33,3%); l'outcome è relativo solo alla disponibilità della piattaforma.

BIBLIOTECA VALUTAZIONE



Focus iniziativa / AI@UniGe



Porta l'uso dell'intelligenza artificiale da sperimentazione spontanea a modello governato, con linee guida, formazione diffusa e soluzioni applicate ai servizi, mantenendo sempre il controllo umano.

AS-IS

5%	di docenti e PTA con accesso a soluzioni AI gestite di Ateneo
0%	del personale tecnico-amministrativo formato sull'AI
Nessun	ambiente con framework RAG e dataset certificati

TO BE

880	utenti abilitati sul tenant gestito, circa il 32% della platea
383	persone formate , circa il 30,6% del PTA
2	soluzioni in sviluppo: chatbot GEdAI per gli studenti e supporto al ticketing

IMPATTI ATTESI NEL TEMPO

	Impatto economico	Impatto sociale	Impatto ambientale
Stima a 1 anno	Capacità liberata: ca. 1.144 ore	Più capacità dedicata ai casi complessi e al controllo qualità	Aumento dei consumi computazionali, cloud e storage con la progressiva estensione dei casi d'uso dell'AI
Stima a 5 anni	Capacità liberata: ca. 1.335 ore	Progressiva integrazione dell'AI nel ticketing	
Stima a 10 anni	Capacità liberata: ca. 1.525 ore	Estensione dell'AI ad altri casi d'uso, con controllo umano	

PRINCIPALI PUNTI EMERSI

- **Governance avviata:** adottate le linee guida transitorie e istituita la Commissione di Ateneo con Area ICT ed esperti accademici
- **Diffusione oltre le attese:** entrambi i target sul personale sono stati superati, con 880 utenti abilitati e 383 persone formate
- **Soluzioni non ancora in esercizio:** chatbot GEdAI in test da luglio 2026, proof of concept sul ticketing completato ma non rilasciato
- **Monitoraggio al 31/07/2026 (output 88%, outcome 40%):** governance e accessi quasi completi, adozione ancora parziale: 1 soluzione su 2 testata, 30,6% del PTA formato.

Focus iniziativa / Esperienza digitale in sicurezza



Integra in un modello unico la gestione di identità digitali, dispositivi, applicazioni e dati, superando presidi di sicurezza oggi disomogenei tra ambienti e sistemi operativi.

AS-IS

100%	delle utenze Microsoft 365 già protette da autenticazione multifattore
4 su 4	target del DPP alla baseline "No" nel 2024
Nessun	inventario degli asset ICT formalmente approvato

TO BE

540 + 464	asset di rete e sistemi censiti e classificati per criticità
44	sistemi che trattano dati al livello di criticità più elevato, individuati
4	componenti integrate: identità, ambiente ibrido, endpoint, governo dei dati

IMPATTI ATTESI NEL TEMPO

	Impatto economico	Impatto sociale	Impatto ambientale
Stima a 1 anno	Capacità liberata: ca. 3.200 ore	Più capacità per sicurezza ed eccezioni	Razionalizzazione di infrastrutture, applicazioni e risorse tecnologiche, con una gestione più efficiente dei consumi
Stima a 5 anni	Beneficio: ca. €144k/anno su 6.000 endpoint	Gestione più estesa e standardizzata	
Stima a 10 anni	Beneficio stabilizzato: ca. €144k/anno	Consolidamento della gestione centralizzata	

PRINCIPALI PUNTI EMERSI

- **Identità digitale già matura:** MFA su tutte le utenze, accesso condizionale, Privileged Identity Management e Defender XDR operativi
- **Copertura degli endpoint disomogenea:** Intune e Defender configurati, ma l'estensione ad Apple, Android, Linux e server è ancora in corso
- **Governo dei dati la componente più arretrata:** Purview attivo per il monitoraggio, ma policy e classificazione non consolidate
- **Monitoraggio al 31/07/2026 (output 70%, outcome 59%):** strumenti operativi, ma copertura degli endpoint al 45% (2.700 su 6.000) e data governance ancora da completare.

Focus iniziativa / Piano di sviluppo servizi digitali



Non introduce un nuovo servizio, ma produce gli strumenti di conoscenza e programmazione dell'ecosistema applicativo: mappa dei sistemi, assessment di copertura e piano di sviluppo.

AS-IS

175	voci nella mappa dei servizi ICT , di cui 126 associate a un servizio identificato
65 su 94	processi con copertura ICT pari o inferiore a 1 su una scala da 0 a 3
Circa 10	progetti ospitati su GitLab all'avvio

TO BE

3	assessment prioritari : contabilità e bilancio, fabbisogni ICT, processi delle missioni
130	(circa) progetti su GitLab in tre mesi, con versioning e tracciabilità
1	piano di sviluppo integrato con mappa organizzativa e processi

IMPATTI ATTESI NEL TEMPO

Per l'iniziativa Piano di sviluppo dei servizi digitali non viene formulata una stima autonoma di impatto, in quanto l'iniziativa assume una funzione prevalentemente **abilitante e trasversale** rispetto alle altre linee del Piano. I relativi effetti si manifestano infatti attraverso il supporto alla pianificazione, prioritizzazione e sviluppo degli altri interventi digitali e non risultano quindi isolabili in modo univoco in uno specifico indicatore di impatto.

PRINCIPALI PUNTI EMERSI

- **Base informativa già disponibile ma disomogenea**: la mappa dei servizi va integrata con processi, organizzazione e responsabilità
- **Copertura ICT dei processi ancora bassa**: due terzi dei processi valutati si collocano nei livelli più bassi della scala
- **Perimetro rimodulato per vincoli economici**: gli assessment sono stati concentrati su tre ambiti e il piano integrato slitta al primo semestre 2027
- **Monitoraggio al 31/07/2026 (output 100%, outcome 85%)**: mappatura e piano completati, 33 interventi prioritari su 39 avviati; assessment e restituzione ancora da avviare.

Focus iniziativa / Nuova procedura concorsi (PICA)



Sostituisce la piattaforma interna articolata su tre istanze con PICA, soluzione cloud Cineca già consolidata negli atenei, estendendo il perimetro anche alle borse di ricerca post lauream.

AS-IS

3	istanze della piattaforma interna COL, per tipologie e verticali differenti
936	procedure annue: 300 Area Ricerca, 168 Area Personale, 468 Area ICT
157.671 €	di effort amministrativo annuo

TO BE

143.202 €	di effort amministrativo a regime
-15% e -50%	di effort per pratica, rispettivamente per Ricerca e Personale e per ICT
1	categoria di personale rilevante attivata su PICA entro il 31 dicembre 2026

IMPATTI ATTESI NEL TEMPO

	Impatto economico	Impatto sociale	Impatto ambientale
Stima a 1 anno	Capacità liberata: ca. 1.722 ore	Standardizzazione delle modalità operative e riduzione dell'effort di apprendimento	Progressiva dematerializzazione delle procedure, con riduzione di stampa, archiviazione fisica e gestione cartacea
Stima a 5 anni	Raggiungimento di un assetto operativo a regime, con stabilizzazione dei processi e riduzione del supporto tecnico interno.	Maggiore familiarità e riduzione del supporto tecnico interno	
Stima a 10 anni	Consolidamento del modello operativo, con presidio interno focalizzato su governo, supervisione e gestione delle eccezioni.	Presidio concentrato su governo, supervisione ed eccezioni	

PRINCIPALI PUNTI EMERSI

- **Perimetro ampliato nella versione 1.3:** entrano le borse di ricerca post lauream, oggi gestite senza portale, con 180 bandi nel 2025 e 221 nei primi nove mesi del 2026
- **Ciclo documentale frammentato:** protocollazione, firma e conservazione restano fuori dalla piattaforma, con candidature ricevute via posta elettronica
- **Attivazione graduale, senza migrazione dello storico:** prima fase su incarichi e borse di ricerca, estensione successiva a contratti di ricerca e post-doc
- **Monitoraggio al 31/07/2026 (indici non ancora valorizzati):** Area Personale operativa, Area Ricerca in configurazione: target DPP raggiunto, valutazione qualitativa.

Focus iniziativa / Mantenimento e rinnovamento aule



Passa da una manutenzione frammentata e reattiva a un presidio unitario e preventivo, con monitoraggio remoto degli apparati e gestione centralizzata delle postazioni.

AS-IS

360	locali e 26.258 posti censiti, manutenzione prevalentemente correttiva
5%	delle postazioni d'aula gestite centralmente
Nessun	processo di manutenzione continuativa formalizzato

TO BE

157	locali attrezzati per il multimediale, 33 aule informatiche con circa 900 PC
107 su 119	aule con monitoraggio remoto attivo
33,6 %	delle postazioni in sicurezza, 226 su 673, oltre il target del 30%

IMPATTI ATTESI NEL TEMPO

	Impatto economico	Impatto sociale	Impatto ambientale
Stima a 1 anno	Capacità liberata: ca. 485 ore	Maggiore tempestività nell'individuazione e risoluzione delle anomalie	Estensione del ciclo di vita delle dotazioni, con minore frequenza delle sostituzioni e riduzione dei rifiuti elettronici
Stima a 5 anni	Crescita del beneficio con l'estensione della gestione centralizzata	Maggiore disponibilità e affidabilità degli spazi didattici	
Stima a 10 anni	Beneficio a regime sull'intero perimetro delle 673 postazioni	Maggiore continuità di lezioni, esami e attività didattiche	

PRINCIPALI PUNTI EMERSI

- **Patrimonio censito e presidio attivo:** il servizio di manutenzione continuativa è operativo da settembre 2025 con programmazione, assistenza tecnica e gestione dei ricambi
- **Due target su tre già conseguiti,** con le postazioni in sicurezza oltre l'obiettivo del DPP
- **Monitoraggio remoto quasi completo:** restano 12 aule su 119 da riconfigurare entro il 2026
- **Monitoraggio al 31/07/2026 (output 66%, outcome in consolidamento):** presidio tecnico e gestione remota a regime; restano indietro la sicurezza delle postazioni d'esame e l'assistenza ai relatori.



Policy Implications



Il PTD di UniGe come banco di prova per chi finanzia l'innovazione nel settore universitario

1

Il valore nasce dall'integrazione, non dal singolo intervento

I benefici si realizzano e si amplificano quando le soluzioni entrano nei processi, con competenze adeguate e una governance stabile.

INDICAZIONE

Valutare le proposte sulla coerenza complessiva del progetto, considerando formazione, gestione del cambiamento e governance come parte integrante dell'intervento.

2

Gli investimenti abilitanti hanno un effetto moltiplicatore

Governo dei dati, sicurezza, piattaforme e pianificazione possono abilitare ulteriori interventi, ridurre i rischi operativi e diffondere nuove modalità di lavoro.

INDICAZIONE

Non limitare la valutazione ai risparmi attesi: integrarla con indicatori di rischio evitato, copertura dei servizi e avanzamento delle iniziative collegate.

3

Misurare è una preconditione per investire

Dotarsi fin dall'avvio di strumenti di misurazione dei processi (tempi, costi, utilizzo) permette di monitorarne l'andamento e di quantificare con precisione gli impatti.

INDICAZIONE

Prevedere già nella presentazione delle proposte una baseline minima e un piano di monitoraggio, finanziandoli con una quota dedicata del contributo.

4

Sostenibilità e replicabilità vanno progettate insieme all'investimento

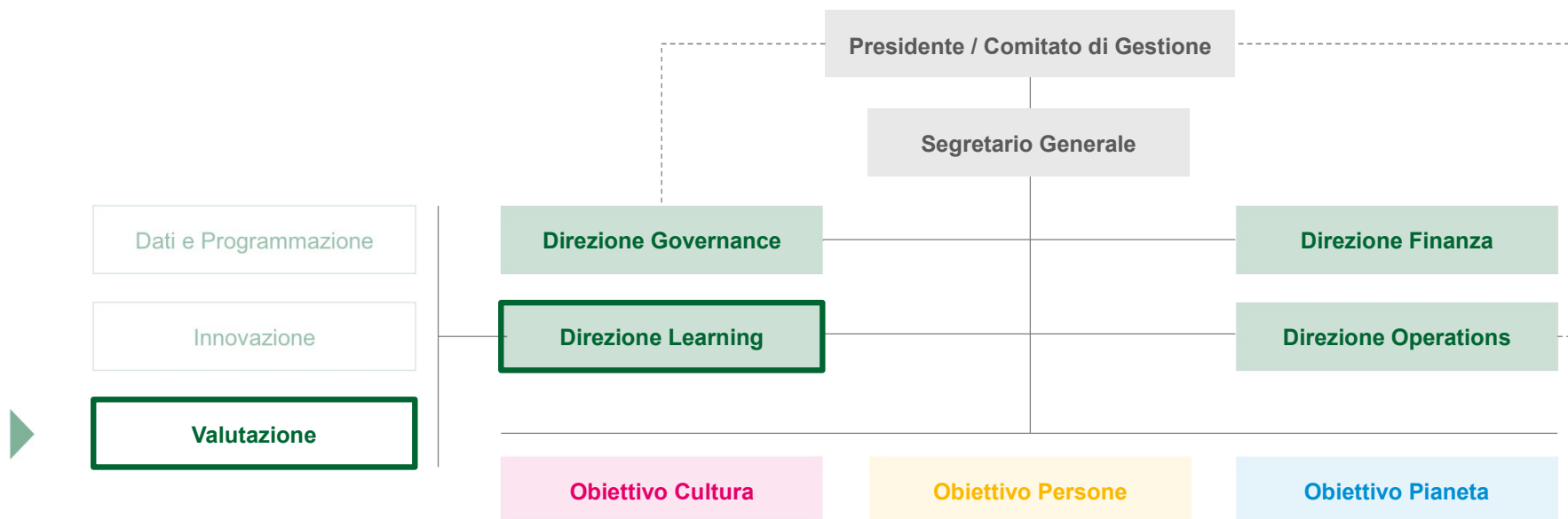
Le iniziative generano costi ricorrenti oltre il finanziamento: continuità e replicabilità vanno pianificate fin dall'avvio.

INDICAZIONE

Verificare fin dalla progettazione la sostenibilità economica e organizzativa, chiedendo un piano di copertura dei costi ricorrenti dopo la fine del contributo.



COLLOCAZIONE



L'UFFICIO VALUTAZIONE -
DIREZIONE LEARNING

L'Ufficio Valutazione coordina e realizza **valutazioni ex post** dei principali progetti della Fondazione, analizzando processi, risultati e impatti per trarre insegnamenti utili alla riprogettazione, correggere criticità e valorizzare i casi di successo.

Conduce inoltre **valutazioni ex ante** e analisi dei bisogni a sostegno della progettazione di nuove iniziative, in particolare quelle ad alto impatto strategico, promuovendo l'uso di metodologie rigorose e innovative.

Criteri, fasi di valutazione e necessità conoscitive





La valutazione al servizio della comunità



I dati e i risultati delle valutazioni hanno valore se messi a disposizione della comunità.

Report completi e dataset possono essere condivisi con ricercatori ed istituzioni, previa valutazione caso per caso, in base al contesto e alle finalità, al fine di garantirne un utilizzo consapevole e responsabile.

Per accedere ai report completi

scrivi a valutazione@compagniadisanpaolo.it





Fondazione
Compagnia
di San Paolo

www.compagniadisanpaolo.it