





L'intervista di copertina

di Gianmarco Nebbiai

Fabrizio Rauso

DIRETTORE PEOPLE, ORGANIZATION & DIGITAL EXPERIENCE, CHIEF ETHICS OFFICER DI SOGEI

Dal 15 novembre, per la prima volta, i cittadini italiani possono scaricare i certificati anagrafici online in maniera autonoma e gratuita attraverso il nuovo servizio dell'Anagrafe nazionale della popolazione residente (ANPR) del Ministero dell'Interno. Il servizio è stato realizzato da Sogei, abilitatore digitale del rapporto tra PA economico-finanziaria e cittadini in quanto partner tecnologico del Ministero dell'Economia e delle Finanze, che ha sviluppato anche il nuovo portale ANPR. Aldilà dell'aspetto pratico, la notizia ha una portata simbolica specie se pensiamo alla complessità dell'avvio del servizio ANPR partito nel 2016 dal famoso comune di Bagnacavallo. Lo 'sportello anagrafico unico digitale', a disposizione di ogni cittadino, è un punto di arrivo significativo e non a caso arriva nell'anno in cui i servizi digitali al cittadino hanno compiuto un grande balzo in avanti, a causa della pressione posta dal Covid, ma anche di un approccio diverso rispetto alle esigenze del cittadino che si avvale delle soluzioni digitali pubbliche. Sogei è tra gli artefici principali di questo cambio di passo, come dichiara il suo piano industriale 2021-2023 tutto incentrato sul tema delle 'experience' e della trasformazione digitale della PA.

Ne abbiamo approfondito il significato con Fabrizio Rauso che di Sogei è Direttore People, Organization & Digital eXperience, Chief Ethics Officer.

Ing. Rauso Sogei ha annunciato un piano industriale che è nella sostanza un piano di trasformazione digitale dove spicca il riferimento al tema dell'experience dei cittadini, ci spiega qual è la visione sottesa a questa strategia?

“Per rispondere devo fare una premessa. Oggi in Sogei sono responsabile del personale, dell'organizzazione, dell'innovazione, delle strategie, dei sistemi informativi aziendali, della customer experience e della comunicazione interna. Si tratta di un ruolo a tutto tondo nel quale la dimensione digitale è completamente pervasiva. Questa scelta, che sorprese me per primo dato il mio background, è stata fatta da Andrea Quacivi, CEO di Sogei. Al tempo ero Chief Digital Officer dell'Azienda e mi occupavo della trasformazione digitale e, dal confronto con Andrea Quacivi, emerse quanto la trasformazione digitale non fosse un solo un progetto ma una cultura da promuovere nel

contesto sociale ed economico al quale Sogei fa riferimento ma soprattutto nelle persone.

Le persone, infatti, sono interpreti della trasformazione e del cambiamento.

Non si tratta quindi di un progetto di avanzamento tecnologico ma di un vero e proprio cambiamento culturale e di contesto. Sulla base di questa constatazione abbiamo cominciato a lavorare proprio sul contesto e, come punto di partenza, abbiamo scelto di valorizzare le experience dei nostri colleghi”.

Qual è la rilevanza di questo aspetto?

“Mettere al centro le experience dei colleghi vuol dire mettere al centro le persone e le competenze con le quali vivono il lavoro. Questo consente di riprogettare la cultura dell’azienda a 360°.

Ovviamente si tratta di un processo top down, che per avere un reale impatto ha bisogno di budget e di grande empowerment perché incide significativamente sui paradigmi consolidati. Mettere al centro le persone vuol dire che qualsiasi cosa in azienda sarà realizzata attraverso la loro collaborazione.

Questo percorso è iniziato in Sogei nel 2017 e oggi, dopo quattro anni, siamo a buon punto ma ancora abbiamo tanto da fare”.

Facciamo degli esempi. Cosa è cambiato nel modo di portare avanti le vostre attività?

“Quando abbiamo avuto l’esigenza di pensare alla nostra nuova Intranet l’abbiamo progettata raccogliendo il contributo di circa 400 persone. Non l’abbiamo calata con forza sull’ambiente. Questo lavoro è stato prodromico per avviare una vera rivoluzione culturale interna e da allora abbiamo introdotto in maniera massiva il design thinking e gli hakathon. Questo è accaduto nel 2018 ma ha creato le basi per una cultura fondata su collaborazione e fiducia e il cambiamento generato ha dato spazio alla creatività e al senso di innovazione delle persone. Mi piace ricordare che la nostra Intranet è stata premiata come migliore Intranet italiana. Tale risultato, come anche molti altri, è il frutto di un’azione collettiva figlia del nostro cambiamento culturale”.

Quindi avete iniziato il percorso di trasformazione digitale dal coinvolgimento delle persone.

“Sì, ricordo che l’hashtag #NoidiSogei è stato creato proprio

dalle persone che lavoravano sulla Intranet.

Si è trattato del primo percorso di valorizzazione dell’experience in Sogei, successivamente si è passati a voler guardare anche alla customer experience e alla citizen experience. Da allora si è innescato un circolo virtuoso che, dal centro dell’azienda, ha trasmesso ai mercati clienti questa rivoluzione culturale. Oggi, ad esempio, il sito BeSogei, dedicato all’approfondimento del nostro piano industriale, è progettato in full customer experience”.

Perché tutto questo è importante?

“Perché i quattro driver del nostro piano (Be digital; Be executive; Be ethical; Be Sustainable) sono driver di experience creati andando a contestualizzare quello che è il progetto di trasformazione dell’azienda che, ripeto, è fatto di pilastri che sostengono un contesto.

Le fondamenta che servono oggi, anche nella PA, sono creatività, innovazione, collaborazione e fiducia.

Esistono tantissime aziende che fanno ‘progetti sull’innovazione’ o ‘progetti sulla creatività’, Sogei invece richiede che i propri manager trasformino questi concetti in comportamenti.

A partire dalla valorizzazione delle experience abbiamo poi sviluppato il nostro purpose, cioè lo scopo dell’azienda identificando il perché del cambiamento in corso, abbiamo fornito il ‘Why’, che è fondamentale affinché le persone si sentano parte attiva di qualcosa”.



Qual è in sintesi il vostro scopo?

“Semplifichiamo la vita di Noi cittadini”. Può sembrare banale ma per la nostra realtà questa frase ha un significato particolare. La nostra azienda agisce al centro dello Stato. Abbiamo l’onore e l’onere di realizzare la maggior parte dei servizi digitali della pubblica amministrazione e l’ultimo in termini di attualità è il Green Pass. Sotto questa luce, quella frase così semplice assume un significato altissimo. Noi di Sogei semplifichiamo la nostra vita, quella degli italiani e delle nostre famiglie.

Il purpose pervade il piano industriale e viene tradotto in azioni concrete da tutte le nostre risorse in qualsiasi ambito dell’azienda.”

Questa enfasi posta sul tema dell’experience all’interno del vostro piano di sviluppo coinvolge tutti i vostri stakeholder compresi i vostri partner e anche le amministrazioni pubbliche. Cosa comporta in relazione ai servizi che svolgete? Quanto ha pesato su questo lo

scenario portato dalla Pandemia con lo sviluppo di servizi rivolti direttamente al cittadino?

“Anche in questo caso per rispondere vorrei partire da un esempio interno. Noi abbiamo cambiato il modo di collaborare internamente. La nuova suite di Collaboration è stata lanciata il 28 febbraio 2020, cioè esattamente 10 giorni prima che noi andassimo in lockdown. Anche questa iniziativa era parte di idee legate allo sviluppo della Intranet e quando siamo stati costretti, come tutti, ad andare in lockdown eravamo già pronti e avevamo di fatto un vantaggio significativo. È proprio in condizioni di questo tipo che ti scopri incredibilmente consapevole di quanto le persone facciano la differenza e possano incidere in maniera significativa. Noi abbiamo progettato tutto sulle persone e tale approccio si è dimostrato vincente. Questa enfasi interna sui servizi resi alle persone ti aiuta poi nei servizi orientati al cittadino: si sviluppa una sensibilità naturale che ti porta a proporre ai nostri clienti, le Amministrazioni Pubbliche, soluzioni sempre più efficaci. Il nostro rapporto con i cittadini è intermediato dalle pubbliche amministrazioni, possiamo dire che operiamo un B to B to C, ma dobbiamo dire anche che i nostri clienti e quindi l’ecosistema di riferimento sono pronti e reattivi nell’affrontare le sfide date dal digitale nello sviluppo di servizi ai cittadini. In questi due anni abbiamo messo in campo servizi che segnano un cambio di passo rispetto al passato, pensiamo alla ricetta elettronica, al green pass, a tutti i ristori; abbiamo ospitato la piattaforma vaccinale del generale Figliuolo con cui abbiamo collaborato. Abbiamo avuto la possibilità di lavorare a progetti che hanno esaltato questa nostra caratteristica di servitori dello Stato. Anche in questo caso il passaggio al digitale è passato per un’adozione non tecnica delle piattaforme quanto culturale, cioè una adoption profonda della cultura collaborativa che porta alla centralità della persona e al suo contributo”.

L’aspetto tecnologico quale peso ha?

“È evidente che le tecnologie hanno un ruolo fondamentale, noi siamo sempre all’apice delle tecnologie, facciamo grandi investimenti. Il nostro ruolo in effetti è mettere la nostra expertise a disposizione della PA. Al nostro interno abbiamo esperti di dominio incredibili, con conoscenze così profonde e di varia tipologia che non molti in Italia possono affermarlo. La nostra azienda è composta di quasi 2500 persone e negli ultimi due anni abbiamo assunto circa 500 persone; ne assumeremo altre 120 l’anno prossimo, con un continuo innesto di figure nuove che contribuiscono ad amplificare questo cambio culturale circolare. Quando si unisce la centralità delle persone all’utilizzo consapevole delle piattaforme si libera un valore moltiplicato. Faccio solo un esempio, mentre in molte imprese le email

*Abbiamo l’onore
e l’onere di realizzare
la maggior parte
dei servizi digitali
della pubblica
amministrazione e
l’ultimo in termini
di attualità è il
Green Pass*

sono aumentate, da noi sono calate del 60%. Tutto questo sta avvenendo nel cuore della Pubblica Amministrazione, come unica azienda ‘pubblica’ di informatica siamo riusciti a creare un ambiente che ha una competenza profonda sui mercati e sul quadro economico istituzionale della PA. Oggi abbiamo la capacità di rispondere in maniera pronta alle esigenze dei cittadini, del governo e anche delle istituzioni europee. Infatti, la nostra piattaforma per il green pass è stata progettata per assicurare l’interoperabilità dei dati con tutto il sistema europeo ed è stata realizzata in poche settimane”.

Questo cambio di passo, in effetti, sembra aver capovolto quello che è stato per tanti anni uno dei problemi atavici dei servizi digitali della PA italiana: la farraginosità dei processi e l’estrema complessità normativa che ha sempre rallentato lo sviluppo di nuovi servizi. Oggi le cose stanno andando in un modo diverso. Riusciremo forse a cambiare la propensione degli italiani verso i servizi digitali della PA?

“Su questo aspetto siamo felici di poter dire che dal 15 novembre i cittadini italiani possono richiedere i propri

certificati digitali online attraverso l'Anagrafe nazionale della popolazione residente (ANPR), un progetto molto complesso che ha coinvolto e messo d'accordo tante amministrazioni grazie alla grande competenza tecnologica e a una profonda conoscenza del dominio normativo. I nostri colleghi hanno grandi capacità e competenze approfondite dei diversi domini, essi hanno creato un clima di fiducia con le amministrazioni che ci rende dei veri partner. Sogei sta sfiorando livelli di produttività inimmaginabili; aver dato fiducia e responsabilità alle persone sta pagando in termini di risultati, c'è stato un processo di crescita che oggi ci consente di lavorare per obiettivi e per team, focalizzandoci sul risultato. Tale aspetto è fondamentale della nostra visione delle cose. Sogei è concentrata sull'execution. Non a caso uno dei punti del nostro piano è proprio Be executive. Essere focalizzati sull'efficacia e sul risultato. Ci siamo concentrati sul processo produttivo e creativo, liberandoci dai fattori frenanti. Nei prossimi due anni realizzeremo il progetto WorkingSmart, perché vediamo nel lavoro ibrido e nella flessibilità totale la possibilità di lavorare meglio. Questi sono i paradigmi che stiamo percorrendo, che ci aiutano a migliorare”.

*La motivazione
che sostiene me e
tutte le persone che
lavorano in Sogei
è la consapevolezza
che le nostre
azioni e il nostro
operato incidono
direttamente
sul Paese*

In altre parole, il cambiamento dipende dal livello di fiducia che daremo agli 'innovatori'.

“Se non si crea la cultura giusta non c'è piattaforma che possa avere successo. Abbiamo visto troppi progetti di innovazione fallire. E questo accade per alcune ragioni abbastanza tipiche. In primo luogo assenza di budget adeguati. In secondo luogo perché non c'è adozione. E poi un altro aspetto importante riguarda la mancanza di formazione. Se non si investe su questo piano il risultato non può arrivare. Bisogna stimolare la propensione delle persone ad auto formarsi ad auto svilupparsi. Noi, ad esempio, non la interpretiamo più come una proposta a catalogo, o come un compito cui assolvere. Puntiamo sulla learning experience, un modello studiato per l'auto sviluppo. Ci siamo dotati di un'HUB di piattaforme, 'ready to learn', che consente ai nostri colleghi di proporre corsi, segnalarli o produrre contenuti formativi. Perché le persone, per sviluppare leadership, devono avere tool e devono essere sicure di trovare le competenze e le conoscenze di cui hanno bisogno. Nei primi sei mesi di questo anno abbiamo erogato il doppio delle giornate di formazione rispetto allo scorso anno. Questo in un'azienda fatta di competenze e di persone è un asset che porta l'impresa ad eccellere. Ti consentono di incontrare i tuoi partner e parlare con cognizione di causa.

Abbiamo visto Sogei coinvolta su tutti i più importanti progetti digitali di questi mesi. Su quali novità state lavorando ora?

“Abbiamo ovviamente tantissimi progetti, tantissimi sviluppi. Prima di tutto il PSN (Polo strategico nazionale): abbiamo una quota del 10% e stiamo lavorando a questo consorzio con TIM, Cdp e Leonardo partecipando alla gara del PSN. Alla nostra collaborazione 'tradizionale' con il MEF si aggiungono le collaborazioni con l'Istruzione e la Presidenza del Consiglio”.

Siamo da anni spettatori di classifiche che ci pongono agli ultimi posti in Europa per l'uso dei servizi digitali da parte degli italiani. Crede che quanto avvenuto in questo periodo abbia cambiato le cose? Crede che ci sia finalmente la giusta attenzione all'usabilità e all'accessibilità dei servizi digitali?

“Investiamo molto e abbiamo una community dedicata all'accessibilità, dove sono presenti oltre 300 colleghi. È gestita centralmente ma coinvolge tantissime persone. Negli ultimi due anni ci siamo concentrati sullo sviluppo di competenze hard sull'usabilità e sull'accessibilità, formando e facendo certificare molti colleghi e molte colleghe come 'Esperti di Accessibilità' - ETAC. Ci teniamo a garantire che i nostri siti siano accessibili per tutti. Progettiamo i servizi considerando prima di tutto l'esperienza di chi li utilizzerà.

Penso ad esempio alla lotteria degli scontrini. Non siamo partiti dalla progettazione di un software ma dalla progettazione di uno scenario analizzando l'esperienza di altri Paesi – come il Portogallo e la Repubblica Ceca – e, confrontandoci con il Cliente, abbiamo cominciato a progettare il disegno della soluzione per fasi prima di arrivare allo sviluppo. È stata un'esperienza importante per l'azienda perché l'approccio seguito ha dimostrato che investire tempo nella progettazione significa guadagnare tempo nello sviluppo e nella gestione del servizio corrispondente.

Il motivo è semplice: occorrono meno ricicli. Ormai abbiamo una mentalità che spinge a chiederci se ciò che facciamo è convincente, se lo useremo come utenti. Un altro ambito che ci ha visto impegnati è quello dei sistemi informativi aziendali. Oggi sono sotto la mia competenza. Ho quindi la responsabilità delle persone e degli strumenti che utilizzano. Questo aspetto è molto importante perché per porre in essere un vero piano di trasformazione occorrono due cose: cultura e budget. La cultura si crea con le persone, la comunicazione e le esperienze; il budget ti consente di realizzare ciò che ti sei prefissato”.

A questo proposito le chiedo una riflessione sulle possibilità della pubblica amministrazione di cogliere le opportunità di trasformazione digitale. Trova che in questa fase ci siano condizioni diverse rispetto al passato?

“Devo dire che tutti i clienti oggi sono molto attenti a questi temi, molto coinvolti. Rilevo un'attenzione maggiore rispetto al passato.

Questo scatto in avanti avviene anche in risposta alla pandemia ma è evidente che c'è grande attenzione, grande coinvolgimento e, soprattutto, lungimiranza nei progetti.

Le iniziative pensate sul PNRR sono Progetti Paese. Come per il nostro percorso di trasformazione, anche i nuovi progetti della PA guardano al contesto. Noi abbiamo una visibilità molto ampia sulla pubblica amministrazione centrale. E i nostri stakeholder stanno facendo progetti di questo tipo, pensiamo per esempio, a quello che sta realizzando la Ragioneria generale dello Stato per la gestione del PNRR: è qualcosa che servirà a tutto il sistema Paese. Viviamo un momento in cui tutte le amministrazioni, le imprese, le università devono collaborare guardandosi come parte di un sistema con un progetto di crescita comune. Il Paese sta dimostrando capacità che ci vengono riconosciute da tutto il mondo in tanti settori, possiamo farlo anche sul piano dell'Innovazione”.

Quali sono allora i vostri programmi di collaborazione e Open Innovation?

“Nel 2019 abbiamo avuto l'onore di organizzare il primo evento di Open Innovation dedicato alla Pubblica Amministrazione che si è svolto con il supporto di LazioCrea e LazioInnova presso il castello di Santa Severa e ha visto la presenza di tutti i nostri stakeholder istituzionali. Parteciparono oltre 500 persone e vennero individuate ben 5 soluzioni innovative per la PA. E proprio lo scorso 5 novembre è partito il nostro secondo ciclo progettuale di Open Innovation dedicato alle opportunità offerte dal PNRR per il biennio 2021-2023, che confidiamo porti risultati altrettanto significativi”.

Come vede invece il procedere delle amministrazioni pubbliche sui temi più direttamente legati all'IT quali la razionalizzazione dei data center, il passaggio al cloud, e la sicurezza dei dati?

“Sono temi sui quali siamo coinvolti perché stiamo partecipando alla gara per il Polo Strategico Nazionale che creerà le condizioni per la razionalizzazione e per un diffuso e completo passaggio al cloud. È senza dubbio una priorità per il Paese ed è un'iniziativa molto importante del governo. Per quanto riguarda la gestione dei dati, guardiamo con grande attenzione alla nascita dell'Agenzia nazionale della cybersecurity perché, il dato è l'elemento essenziale su cui costruire qualunque cosa. Si tratta di una risorsa che deve essere protetta con grande attenzione”.

Ci avviciniamo alla conclusione di questa intervista nella quale ha descritto quanto impegnativo sia portare avanti un reale disegno di trasformazione digitale. È un impegno che la coinvolge dal piano tecnologico a quello della gestione e del coinvolgimento delle risorse, dalla formazione al marketing; qual è la motivazione che la sostiene?

“So che quello che dico potrà sembrare retorico ma la motivazione che sostiene me e tutte le persone che lavorano in Sogei è la consapevolezza che le nostre azioni e il nostro operato incidono direttamente sul Paese. C'è una cosa cui tengo molto. Io accolgo tutti i neo assunti e trovo importante farlo personalmente per spiegare loro che Sogei è nel cuore dello Stato, siamo le persone che non possono lamentarsi di come vanno le cose perché siamo parte attiva. È una responsabilità che dà tanta motivazione e aiuta anche a superare i momenti di difficoltà”.

