

REPORT INTEGRATO 2021

sogei

generazione su macchine *enterprise* in grado di fornire i più alti standard in termini di *performance* e di sicurezza da utilizzare per ospitare le applicazioni *business critical*.

9.2.4 ARCHITETTURE E DATI

9.2.4.1 **Architetture di sistema**

Il percorso intrapreso negli ultimi anni nell'ambito delle piattaforme di gestione e di governo dei dati ha posto le fondamenta per la realizzazione di una Piattaforma di *Big Data & AI*, costituita da tutte le componenti necessarie in grado di acquisire, trattare, conservare ed esporre i dati per finalità di analisi.

Nel 2021 la piattaforma di *Big Data (DataLake)* è stata estesa con le componenti di *Data Science* per consentire l'esecuzione di algoritmi di analisi in grado di produrre *insight* e prevedere risultati e tendenze a supporto delle decisioni del business. Nello specifico è stato industrializzato e reso disponibile il *Notebook Apache Zeppelin* che consente ai *data analyst*, *data engineer* e *data scientist* di aumentare la produttività grazie allo sviluppo, all'organizzazione, all'esecuzione e alla condivisione del codice, dei dati e alla visualizzazione dei risultati. In particolare per il Dipartimento delle Finanze è stata progettata e realizzata la soluzione "RAPID" che rende disponibile, alle varie tipologie di utenze, strumenti di preparazione dei dati in modalità *self-service BI* ed i *Notebook* per i *Data Scientist*.

È stata definita la *Data Analytics Pipeline* che descrivere standard, *best practice* e procedure adottate per la definizione di una *pipeline* su piattaforma *Data Lake* al fine di consentire l'implementazione, standardizzata e governata, di processi *end-to-end* sui dati, finalizzati alla produzione su *Data Lake* di un dato preparato e consumabile (*Data Product*) per le esigenze analitiche di business. Tali linee guida sono state recepite e formalizzate per i clienti Agenzia delle Entrate e Dipartimento delle Finanze.

Relativamente alla stessa tematica sono state oggetto di studio e verifica soluzioni di mercato quali *Cloud Pak for Data*, la piattaforma di dati e AI di IBM, e la soluzione *Cloudera Data Platform (CDP)* e *Cloudera Data Platform Plus*.

Per il cliente Ragioneria Generale dello Stato è stata progettata, ed è in fase di rilascio, la soluzione *Data Lake* su piattaforma CDP che rende disponibile cruscotti e reportistica per gli utenti di business e *Notebook* per i *Data Scientist*. È stata sperimentata la piattaforma analitica *Cloudera Data Platform Plus* pensata come evoluzione degli attuali ambienti *Data Lake* in quanto *Cloud Native*. È stato inoltre istituito un Osservatorio tecnologico per lo studio di soluzioni in ambito *Advanced Analytics* per i *Power User*.

Nel 2021 sono proseguite le attività su soluzioni di *machine learning (ML)* e *cognitive computing*.

REPORT INTEGRATO 2021



In tale ambito sono stati sviluppati servizi ML per la classificazione del testo applicati alla Gestione Documentale, per la classificazione delle *e-mail* in entrata nella casella di posta certificata dell'Agenzia delle Entrate (ALICE). La soluzione ALICE è in corso di adozione da parte del Dipartimento del Tesoro.

9.2.4.2 Architetture applicative

Nel corso dell'anno si è puntato a consolidare e ad espandere alcune esperienze già iniziate nell'anno precedente per realizzare una base della conoscenza, costituita da *asset*, come librerie e archetipi, che hanno permesso di standardizzare la struttura delle applicazioni e l'automazione delle *build* e delle *release* in ottica CI/CD.

Sono stati introdotti nuovi *framework*, sia *low code* (è stato utilizzato RedHat Fuse) per velocizzare la realizzazione delle applicazioni nell'ambito dell'integrazione, sia *cloud native* (è stato utilizzato il *framework* Quarkus) per migliorare l'efficienza delle applicazioni su architetture a microservizi da eseguire in modalità "containerizzata".

Sono stati introdotti nuovi *pattern* per architetture a microservizi che si sono resi necessari per migliorare la resilienza, la disponibilità e l'affidabilità delle applicazioni.

9.2.4.3 Dati

Il percorso intrapreso negli ultimi anni nell'ambito delle piattaforme di gestione e di governo dei dati ha posto le fondamenta per la realizzazione di una Piattaforma di *Big Data & AI*, costituita da tutte le componenti necessarie in grado di acquisire, trattare, conservare ed esporre i dati per finalità di analisi.

Nel 2021 la piattaforma di *Big Data (DataLake)* è stata estesa con le componenti di *Data Science* per consentire l'esecuzione di algoritmi di analisi in grado di produrre *insight* e prevedere risultati e tendenze a supporto delle decisioni del *business*. Nello specifico è stato industrializzato e reso disponibile il *Notebook* Apache Zeppelin che consente ai *data analyst*, *data engineer* e *data scientist* di aumentare la produttività grazie allo sviluppo, all'organizzazione, all'esecuzione e alla condivisione del codice, dei dati e alla visualizzazione dei risultati.

È stata definita la *Data Analytics Pipeline* che descrive standard, *best practice* e procedure adottate per la definizione di una *pipeline* su piattaforma *Data Lake* al fine di consentire l'implementazione, standardizzata e governata, di processi *end-to-end* sui dati, finalizzati alla produzione su *Data Lake* di un dato preparato e consumabile (*Data Product*) per le esigenze analitiche di *business*. Tali linee guida sono state recepite e formalizzate per i mercati Agenzia delle Entrate e Dipartimento delle Finanze, mentre per il mercato RGS, come detto, è in corso di implementazione la soluzione CDP e CDP Plus per la costituzione del *Data Lake*.

REPORT INTEGRATO 2021



9.2.5 IDENTITY & ACCESS MANAGEMENT E CYBER SECURITY

9.2.5.1 Identity & Access Management

L'*Identity and Access Management* (IAM) nell'IT Sogei rappresenta il processo di definizione e di gestione dei ruoli e dei privilegi di accesso dei singoli utenti ai servizi applicativi secondo le esigenze di business, se l'utente è interno, e secondo le condizioni di convenzione con l'Amministrazione, se l'utente è esterno.

Nel corso del 2021, la nuova piattaforma IAM, basata su tecnologie abilitanti e moderne, ha esteso il suo perimetro di integrazione verso i nuovi mercati e raggiunto copertura quasi totale negli ambiti preesistenti.

Nell'era dei sistemi decentralizzati e della sempre maggiore adesione a servizi *Cloud*, la piattaforma IAM di Sogei si è integrata con le offerte dei *provider* garantendo la gestione dell'identità digitale con un approccio "*zero trust*". Il sistema, corredato di processi e procedure che rispondono alla normativa vigente in materia, permette ai mercati di convalidare l'identità di utenti con permessi di accesso, nel crescente flusso di dati e su una vasta gamma di piattaforme e sistemi.

La nuova piattaforma ha consentito di standardizzare e automatizzare soprattutto i processi di autenticazione, riducendo i costi di implementazione, incrementando la sicurezza.

In questo ambito, nel 2021, bisogna evidenziare l'introduzione della *Multifactor Authentication* basata su OTP verificato dalla piattaforma stessa, l'estensione allo SPID professionale e lo studio per l'adesione al nuovo Sistema di Deleghe Digitali introdotto dall'Istituto Poligrafico Zecca dello Stato (IPZS).

Ulteriore punto di forza di questo progetto è l'unificazione, in un unico sistema, dell'infrastruttura destinata alla protezione dei servizi interni e di quella per i servizi fruiti dai dipendenti delle Agenzie. A tal riguardo ha assunto grande rilievo l'adozione di un punto unico di accesso per le applicazioni dell'Agenzia delle Entrate che si pone come nodo centralizzato per l'implementazione di politiche di sicurezza, che in questo modo non grava sulle applicazioni e consente una più rapida individuazione di eventuali abusi.

Va infine segnalato che è stata ulteriormente estesa l'adozione del sistema centralizzato dei dati di tracciamento, basato su tecnologie *Big Data*, ed è stata acquisita una soluzione di *Identity Governance* che, attuata gradualmente nei vari perimetri, consentirà un migliore governo delle politiche di sicurezza e dei rischi associati all'uso delle credenziali per l'accesso ai servizi.

REPORT INTEGRATO 2021



9.2.5.2 Cybersecurity

Il 2021 è stato un anno caratterizzato dall'evidenza della continua crescita della minaccia *cyber* che ha impattato pesantemente istituzioni pubbliche e private tanto in Italia come in tutti i paesi più sviluppati.

Per rispondere in maniera efficace a questo scenario, a inizio 2021 Sogei si è data una nuova organizzazione che prevede l'accentramento in un'unica funzione della responsabilità della gestione e dello sviluppo delle capacità tecniche per la protezione degli *asset* informativi e tecnologici propri e dei suoi clienti. In seguito, durante il primo semestre dell'anno, è stato effettuato un *assessment* della maturità del *framework* tecnologico di *security management* in modo da verificarne punti di forza e punti di miglioramento. L'*assessment*, implementato sulla base del *Framework* Nazionale per la *Cybersecurity*, costituirà la base della strategia per affinare nel triennio 2021-2023 le capacità di *prevention, detection & reaction* contro gli attacchi *cyber*. All'interno del piano strategico un ruolo fondamentale è stato assegnato all'adeguamento degli organici soprattutto per quanto riguarda la supervisione continuativa degli eventi di *security* e la gestione delle fasi post incidente. L'inserimento dei nuovi tecnici avverrà nel corso del 2022 a seguito di una adeguata fase di addestramento. Nel frattempo il potenziamento di alcuni processi fondamentali si baserà sul supporto di competenze esterne da parte di società con comprovata esperienza nel campo della *cybersecurity*.

Dal punto di vista tecnologico, le principali attività di implementazione e investimento hanno riguardato i seguenti temi:

- distribuzione su server e client del nuovo *software* EDR (Endpoint Detection & Response) in grado di aumentare in maniera significativa sia la capacità di identificare il *malware* mediante meccanismi che utilizzano l'intelligenza artificiale, che la risposta potendo gestire anche la fase di *remediation* in maniera centralizzata. La soluzione è integrata con gli altri elementi della piattaforma potendo inviare e consumare IOC (indicatori di compromissione);
- evoluzione dei sistemi di protezione perimetrale mediante la sostituzione tecnologica sia delle componenti di *firewalling* che dei sistemi di *Intrusion Detection*;
- evoluzione dei sistemi di protezione *cloud based* sia per i servizi erogati da Sogei direttamente nel *cloud* che per quei servizi ad ampio utilizzo rilasciati nel corso dell'anno;

evoluzione del ciclo di sviluppo del *software* (SDLC) mediante il ricorso a sistemi di verifica automatica delle vulnerabilità del *software* e delle infrastrutture. In questo ambito sono stati anche adeguati i processi adottati in azienda mediante il ricorso alle figure dei *Security Champion* ovvero alla identificazione di punti di riferimento nei gruppi di sviluppo con competenze specifiche di sviluppo "sicuro" del codice.

REPORT INTEGRATO 2021



10. CAPITALE UMANO

Sosteniamo i nostri colleghi durante l'intero arco della vita lavorativa ascoltando i loro bisogni, valorizzando le loro competenze, mettendo in atto programmi di formazione e piani di sviluppo e promuovendo la diversità, l'inclusione e politiche di *welfare*.

GRI 103-1
GRI 103-2
GRI 103-3

10.1 PEOPLE VALUE – LE POLITICHE

L'attività del 2021 si è focalizzata principalmente nel realizzare politiche di People Management basate su innovazione, integrazione, ascolto e fiducia, guidate da modelli e sistemi volti a favorire l'*engagement* e la responsabilizzazione delle persone.

Perdurando il clima di incertezza dovuto alla pandemia, per #NoidiSogei è stato importante stare vicino alle persone, ascoltarle attraverso momenti e spazi dedicati, concentrarsi sulle loro esperienze, aiutarle a identificare un *purpose* nel loro contributo per generare nuova energia e motivarle a curare il proprio sviluppo. Sono stati offerti percorsi di evoluzioni delle competenze per rendere più efficace e qualificato l'esercizio dell'attuale ruolo (*upskilling*) e parallelamente sono state coinvolte in nuove progettualità, con l'obiettivo di sviluppare abilità significativamente differenti da quelle possedute, per metterle in condizione di ricoprire ruoli diversi ed emergenti nel contesto (*reskilling*). È stata continua l'attenzione rivolta al consolidamento e alla valorizzazione dei saperi e delle competenze esistenti, attuando nello stesso tempo politiche lungimiranti in grado di portare a bordo nuovi talenti per rafforzare i *team* e mantenere un costante allineamento dei saperi alle esigenze in evoluzione del mercato così da traghettare verso l'innovazione anche i partner istituzionali, il Paese e quindi i cittadini.

L'investimento nei processi di *onboarding* ha assicurato che i nuovi assunti si sentissero accolti e integrati nei loro *team*, in una situazione che ha spesso impedito l'incontro e il lavoro in presenza, ed ha contribuito a far sì che tutti i dipendenti – nuovi e attuali – potessero costruire e mantenere legami con i colleghi, alimentando una cultura orientata alla collaborazione, alla condivisione e all'integrazione tra generazioni. In questi ultimi anni, e in particolare nel 2021, si è fortemente diversificato il numero di generazioni che convivono in Sogei, ciascuna con le proprie aspettative, i propri valori, con diversi stili di comunicazione, di relazione e nuovi linguaggi. La diversità e l'integrazione diventano, quindi, punti di forza e di incontro organizzativo, creando un legame e una sinergia tra generazioni e sapere. Questa evoluzione sta passando anche attraverso l'adozione delle tecnologie in uso, la messa in gioco attraverso contesti di formazione nuovi, il *training on the job* supportato da specifici processi di *onboarding* che vede protagonisti una coralità di attori.

Sono state progettate azioni dedicate allo sviluppo della *leadership*, al fine di stimolare riflessioni su come disegnare nuove soluzioni nell'organizzazione del lavoro, capaci di rendere più snello

REPORT INTEGRATO 2021

sogei

il flusso delle decisioni e accrescere la responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi e fiducia nei *team*. Il consolidamento della messa in esercizio del *Framework* delle competenze *soft* ha rappresentato un *driver* fondamentale per accrescere la consapevolezza delle persone sul significato e l'impatto del nostro lavoro quotidiano sulla vita di milioni di cittadini. L'attuazione di azioni di sviluppo legate al *Framework* ha allenato le persone ad essere proattive nella gestione del cambiamento, resilienti e flessibili. Ogni iniziativa realizzata si è presentata come un'opportunità per esercitare una partecipazione attiva e concreta nel realizzare, insieme, la Sogei del futuro.

10.1.1 EMPLOYER BRANDING & RECRUITMENT

GRI 401-1
PVT-1
PVT-4
PVT-5

In continuità con il trend in crescita degli ultimi anni, il 2021 ha visto un'ulteriore accelerazione dei processi di *recruiting*. È stato completato un numero rilevante di selezioni per l'acquisizione delle figure professionali chiave per supportare lo sviluppo digitale delle Amministrazioni Partner.

Nella sezione "Lavora con noi" del sito istituzionale, sono stati pubblicati 14 avvisi di selezione finalizzati alla ricerca di 152 posizioni totali per i diversi profili: personale apprendista neolaureato e neodiplomato, personale esperto e manager. In totale sono pervenute 951 candidature.

Di seguito il dettaglio per profilo:

Avvisi personale pubblicati al 31 dicembre 2021				
Tipologia	n. posizioni	Profilo	n. assunti	In assunzione
Apprendista	50	Diplomati IT	47	-
	50	Neolaureati IT	10	35
Totale	170		67	
Esperti	4	Esperti <i>Service Designer</i>	4	-
		Esperto Legale	2	-
		Esperto Relazioni industriali e Contenzioso del lavoro	1	-
		Esperti Privacy e <i>Information Security</i> e <i>Business Continuity</i>	6	1
		<i>Procurement Senior Specialist</i>	-	1
		Esperti <i>Cloud Architect</i>	2	5
		Esperti Cartografi	-	1
		Esperti <i>Cyber Defence</i>		in corso
		Ingegneri Esperti Area Impianti Tecnologici		in corso
Totale	50		15	8

Capitale Umano

176.

REPORT INTEGRATO 2021



Avvisi personale pubblicati al 31 dicembre 2021				
Tipologia	n. posizioni	Profilo	n. assunti	In assunzione
Manager	1	<i>Industrial Controlling Manager</i>	1	-
	1	<i>Business Line Manager</i>	-	1
Totale	2		1	1

Il processo di ricerca e selezione del personale, improntato ai principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità come disposto dalla normativa vigente, ha risposto in maniera tempestiva, proattiva e mirata ai fabbisogni manifestati in attuazione del percorso evolutivo previsto dal Piano Industriale 2021- 2023, anche in risposta ai nuovi scenari contingenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e del Polo Strategico Nazionale.

Si continua ad investire nell'acquisizione di giovani talenti, attraverso processi di selezione per profili Diplomatici IT e Neolaureati IT a supporto delle aree tecniche. Si sono, inoltre, completati gli ingressi di profili Neolaureati *Corporate* a supporto delle aree di staff. Complessivamente, ci sono state 128 assunzioni con contratto di apprendistato professionalizzante che hanno permesso di consolidare una proficua alleanza intergenerazionale.

Le nuove *Partnership* acquisite ed i nuovi progetti attivati hanno richiesto, attraverso l'ingresso di un cospicuo numero di *Solution Designer, Solution Architect e Sistemisti*, un potenziamento ad ampio raggio delle professionalità sia nel disegno di soluzioni che in ambito architettonico, sistemistico ed applicativo.

Di particolare rilevanza è stato lo svolgimento di una selezione dedicata all'acquisizione di professionisti in ambito *Cloud*, quali *Cloud Solutions Architect e Cloud Transformation Architect*, al fine di sostenere i processi di transizione al *Cloud*, di importanza strategica per l'Azienda e per il Sistema Paese.

Il *recruitment* ha lavorato, inoltre, per potenziare gli ambiti di sicurezza cibernetica e protezione dei dati gestiti, tramite specifici processi di selezione dedicati a figure professionali specializzate in *Information Security, Business Continuity e Cyber Defence*. Parallelamente, sono state rafforzate le competenze aziendali in materia di protezione dei dati personali, attraverso l'ingresso di esperti in ambito Privacy.

È proseguito il consolidamento delle competenze necessarie ad affiancare la PA nell'elaborazione di scelte strategiche, tramite l'inserimento di ulteriori esperti in modelli macroeconomici ed analisi statistica. Come impulso al progetto INIT - Nuovo sistema informatico gestionale di contabilità pubblica -, ossia al nuovo sistema integrato che la Ragioneria Generale dello Stato sta realizzando a supporto dei processi contabili delle amministrazioni pubbliche, sono stati assunti esperti in ambito SAP.

REPORT INTEGRATO 2021



Si è, inoltre, completato il processo di selezione per l'assunzione di esperti in Fondi Strutturali e di Investimento Europei, il cui importante contributo ha permesso il raggiungimento dei primi sfidanti obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Allo scopo di continuare a consolidare specifici ambiti di competenza e garantire confronto e contaminazione con il mercato esterno, sono stati assunti 2 manager ed è prevista l'assunzione di un ulteriore manager nel 2022.

In totale nel 2021 sono state inserite 306 persone.

Di seguito il dettaglio per profilo:

Assunzioni per profilo	
Apprendisti	Numero
Neolaureati IT	70
Neolaureati <i>Corporate</i>	11
Diplomati IT	47
Totale apprendisti	128
Esperti	Numero
Esperti IT <i>Architect</i>	2
Esperti IT e <i>Cyber Security Specialist</i>	1
Esperti Modelli Macroeconomici	4
Esperti <i>Solution Designer</i>	124
Esperti Sap <i>Solution Designer</i>	8
Esperti Sistemisti <i>Open</i>	4
Esperti Piattaforma Windows, Linux e Citrix	3
Esperti Sistemisti <i>Security</i>	4
<i>Technical Architect</i> SAP	2
Esperti Fondi Strutturali	9
Esperti <i>Service Designer</i>	4
Esperto Legale	2
Esperto Relazioni Industriali e Contenzioso del Lavoro	1
Esperti <i>Privacy e Information Security e Business Continuity</i>	6
Esperti <i>Cloud Architect</i>	2
Totale esperti	176
Manager	Numero
Customer Solution and Platform Manager	1
<i>Industrial Controlling Manager</i>	1
Totale manager	2

REPORT INTEGRATO 2021



Nell'ambito delle attività di *employer branding*, sono state potenziate le azioni per la valorizzazione del *brand* e l'attrazione dei giovani talenti, attraverso la realizzazione di numerosi momenti di dialogo e confronto con il mondo accademico.

Nel corso dell'anno si sono, infatti, svolti incontri in alcune delle principali università italiane per *workshop* di presentazione dell'Azienda e del processo di selezione.

Inoltre, in un'ottica di aumento della consapevolezza esterna sui progetti attivi in Azienda e di valorizzazione delle persone e delle competenze presenti, sono stati realizzati due *workshop* di divulgazione su ambiti progettuali di rilevanza nazionale quali "La Certificazione Verde Covid-19" e "*Machine Learning*, IoT, robotica ed *Artificial Vision* al servizio della *Citizen eXperience*".

La partecipazione ad eventi di *employer branding* continua ad essere una proficua occasione di valorizzazione del ruolo sociale dell'Azienda in quanto permette di soddisfare il bisogno di formazione ed orientamento presente nei più giovani, fornendo risorse utili per l'ingresso nel mondo del lavoro.

La gamma delle attività di *employer branding* si è ulteriormente diversificata attraverso l'attivazione di un programma di *brand ambassador*: 7 persone interne all'Azienda, professioniste in ambito STEM, sono state selezionate per diventare *Role Model*, figure di ispirazione nell'orientamento dei giovani studenti.

Il programma di *brand ambassador* si inserisce in un più ampio quadro di iniziative per la riduzione del divario scuola-lavoro, promosse da enti Partner, quali ad esempio il Consorzio Elis per la Formazione Professionale Superiore.

Prosegue l'impegno nel consolidare un *network* con il mondo universitario, attraverso una significativa crescita delle Convenzioni stipulate con i principali atenei italiani per l'attivazione di tirocini curriculari e lo svolgimento di attività di formazione e ricerca su materie di interesse comune.

Nello specifico, nel corso dell'anno sono state attivate le seguenti nuove Convenzioni, in aggiunta agli accordi già in essere: Università Europea di Roma, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Roma – Tor Vergata, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia, Università degli Studi di Salerno, Accordo Quadro con il Dipartimento di Economia – Università degli Studi di Roma Tre.

Nell'ambito delle Convenzioni attivate, sono stati perfezionati progetti di tirocinio curriculare gestiti interamente da remoto, con studenti di università Partner.

REPORT INTEGRATO 2021

sogei

10.1.2 FORMAZIONE E SVILUPPO COMPETENZE

GRI 404-1
GRI 404-2
GRI 404-3
PVF-1
PVF-2
PVF-3
PVF-4

Le linee strategiche che hanno guidato le azioni di *People Development & Learning* sono ancorate all'idea che conoscere, consolidare ed evolvere il capitale umano significa investire per la creazione di valore a lungo termine attraverso modalità di formazione che uniscono *training* tradizionale, *micro learning*, capacità di trasferire conoscenze attraverso il *training on the job* e azioni mirate di sviluppo. In particolare, per soddisfare esigenze di apprendimento in costante mutamento, alla formazione sincrona tradizionale sono affiancati strumenti e tecnologie nuove improntate al digitale, attraverso il lancio del portale di *Digital Learning* Sogei Ready2Learn. L'innovazione non è stata solo di luoghi e modalità di formazione, ma anche di strategia di *learning* basata su un approccio consapevole e proattivo allo sviluppo anche grazie alla disintermediazione e libertà di accesso a piattaforme esterne di formazione e a contenuti di valore realizzati da centri di competenza interni.

Responsabilità, proattività e partecipazione sono stati i capisaldi che hanno guidato anche i processi di *onboarding* che ha costituito un momento di crescita e transizione non solo per i nuovi colleghi, ma per tutta la comunità Sogei. Grazie alle diverse linee di attività previste dal percorso di accoglienza, l'intera comunità organizzativa si è messa in gioco, da un lato per accogliere persone e sapere, dall'altro trasmettendo il senso e il calore di #NoidiSogei. Una comunità coesa e consapevole del ruolo ricoperto nel generare impatti positivi sul processo di digitalizzazione del paese che ha condiviso il proprio punto di vista e il modo in cui percepisce l'azienda e l'ambiente di lavoro in una *eXperience Survey*: uno spazio dedicato all'ascolto e all'identificazione di aree di lavoro su cui investire per un continuo miglioramento.

L'investimento in nuove modalità di formazione è stato accompagnato dal consolidamento di modalità di sviluppo più tradizionali comunque riviste durante la pandemia, come i percorsi orientati allo sviluppo di competenze *soft* e di *leadership* e a competenze tecnologiche, specialistiche e normative. Anche in ambito tecnologico si è proseguito investendo in modo "ambidestro": da un lato incentrando gli interventi su tecnologie e prodotti emergenti sul mercato IT, dall'altro sull'evoluzione del patrimonio tecnologico già presente in Azienda, con un'attenzione particolare all'introduzione del *cloud*.

La scelta di modulare la formazione in base a contesti di formazione, modalità di accesso, contenuti e ambiti ha trovato consistenza durante questo anno dedicato all'investimento delle competenze con un 34% in più di ore di formazione erogata rispetto al 2020.

10.1.3 ONBOARDING: EXPERIENCE & FORMAZIONE

PVT-2
PVT-3
PVF-3

Il notevole sforzo fatto in termini di acquisizione di nuovi talenti dal mercato, ha visto una continuità di investimento nel garantire un coerente ed efficace processo di *onboarding* con l'obiettivo di accelerare l'inserimento dei neoassunti, trasmettere loro la *Mission* e la *Vision* di #NoidiSogei, costruendo un elevato *engagement*. L'entrata dei nuovi colleghi ha rappresentato

REPORT INTEGRATO 2021



un elemento da attenzionare dovuto anche al perdurare della pandemia e quindi della remotizzazione del lavoro. Fortemente customizzato per profilo di entrata (inclusi i neo manager), il percorso di *onboarding* prevede diverse linee di attività: per tutti i neoassunti un percorso di *eXperience*, in base ai profili di ingresso processi di tutoraggio e *mentoring*, oltre che piani formativi dedicati.

Il **percorso di *Employee eXperience*** è caratterizzato da una immersione nel contesto Sogei che prevede, il primo giorno in azienda, la consegna di un *kit* brandizzato, per poi continuare in un percorso inclusivo e di scoperta dell'azienda che va da una serie di *Newsletter* ricevute via *e-mail* nel periodo iniziale, a incontri progettati ad hoc dedicati sia agli adempimenti aziendali che ad approfondire la conoscenza del contesto tramite incontri tematici su processi interni, sistemi, modelli e metodologie di lavoro adottate. Per offrire una panoramica globale di Sogei e sottolineare il valore della visione di insieme e della conoscenza trasversale del contesto, gli incontri hanno coinvolto sia i Direttori che l'AD Andrea Quacivi, testimoniando l'importanza e vicinanza che *#NoidiSogei* diamo alle persone. I 71 incontri di quest'anno hanno visto la partecipazione dei più di 300 neoassunti (esperti, neolaureati e neodiplomati) per un totale di 22.972 ore. Gli incontri sono stati strutturati in modalità virtuale, prevedendo una prima parte di approfondimento e una parte dedicata alle Q&A per dare spazio a momenti di conoscenza reciproca e condivisione.

Tutti i neoassunti neolaureati e neodiplomati sono stati coinvolti nel **processo di Tutoraggio** che prevede che ogni apprendista sia affiancato da un *Tutor* HR e un *Tutor* tecnico durante i 30 mesi di apprendistato. Questo processo seguita negli anni a dimostrare la sua efficacia e funzionalità nell'accelerare la conoscenza e l'integrazione nel contesto aziendale: l'utilità è anche stata rafforzata dalla percezione di vicinanza e cura che gli apprendisti hanno avuto modo di sperimentare in un anno in cui il lavoro è stato prevalentemente da remoto. Il 2021 ha visto più di 70 nuovi *Tutor* tecnici entrati a far parte della *community* dei *Tutor*, che oggi ne conta ben 229 (tra tecnici e HR). Ad ogni *Tutor*, all'inizio del suo nuovo mandato, viene offerta una formazione dedicata, orientata a stimolare consapevolezza e valorizzazione del ruolo di continuo supporto e ascolto dei più giovani con l'obiettivo, non solo di guidare la loro crescita trasmettendo *know how* e conoscenza del contesto, ma anche di rafforzare il valore dell'integrazione tra generazioni diverse. In questo percorso formativo, assume particolare rilievo l'attenzione dedicata alla diffusione della cultura del *feedback* oggetto di investimento da diversi anni in Sogei. Nel 2021 sono state 87 le giornate dedicate all'approfondimento degli "Obiettivi e competenze del ruolo di *tutor*" e 22 quelle dedicate al percorso "Dare e ricevere *Feedback*". Globalmente nel 2021 il processo di tutoraggio ha previsto la realizzazione di 1.389 incontri (individuali e/o di gruppo) di tutoraggio rivolti agli apprendisti per un totale di 1.898 ore.

Per valorizzare, condividere e diffondere l'importanza di questo processo sia come momento di crescita che di integrazione generazionale, sono stati anche organizzati degli incontri virtuali in plenaria. L'incontro "*Celebrating NoiTutordiSogei*" ha visto coinvolti più di 200 *Tutor* Sogei e i loro

REPORT INTEGRATO 2021



Responsabili nel racconto dei guadagni di questa esperienza per il proprio sviluppo. Inoltre, gli 84 neolaureati che nel corso del 2021 hanno concluso il percorso di apprendistato hanno partecipato, insieme ai *Tutor* e responsabili, a incontri dedicati per celebrare il percorso di crescita e il valore creato.

A sostegno di tutti gli apprendisti nei primi mesi di ingresso in Azienda, è stata prevista anche la figura del *Buddy*: un coetaneo che ha vissuto la stessa esperienza e che può, insieme al *tutor* tecnico e HR, fornire supporto e orientamento sui diversi aspetti della vita aziendale, nonché incoraggiamento e risorse utili per la comprensione della cultura organizzativa.

Il processo di inserimento previsto per i neoassunti esperti è quello del **Mentoring** che sta assumendo in Sogei una doppia valenza strategica: da un lato favorire la veloce integrazione dei nuovi esperti e delle loro esperienze e competenze dando informazioni sul nuovo contesto organizzativo, dall'altro valorizzare l'esperienza, le conoscenze e la visione strategica di figure Sogei di elevata *seniority* (i *Mentor*) fornendo loro strumenti utili per guidare i nuovi colleghi. Quest'anno sono stati formati 104 *Mentor* che si aggiungono ai precedenti per un totale di 197 *Mentor* aziendali.

Ai precedenti *Mentor* sono state offerte giornate di *Follow up*, per un totale di 328 gg formative. I percorsi di *Mentoring* sono organizzati attraverso una solida metodologia che permette di trasferire al *Mentee*, in tempi brevi e con modalità flessibili e personalizzate, informazioni di dominio e contesto.

In un'ottica di continuo miglioramento quest'anno il processo di *onboarding* è stato arricchito con una **Survey sul monitoraggio del percorso di ingresso** dei nuovi assunti fatta periodicamente al fine di governare l'andamento dell'inserimento nel tempo. Questo strumento, affiancato ai momenti di ascolto previsti durante le diverse iniziative, vuole rafforzare la linea di costante dialogo tra HR e i nuovi colleghi al fine di valorizzare il loro contributo e facilitarne l'integrazione in Azienda.

Il processo formativo dell'*onboarding* è stato anche caratterizzato da **percorsi di sviluppo delle competenze soft**, svolti *in-house* e condotti da *coach* interni certificati. Tutti i neoassunti sono invitati a partecipare a SogeiN Comunicazione, un *Group Coaching* sulla Comunicazione Efficace che ha l'obiettivo di valorizzare una competenza essenziale per la chiarezza comunicativa e per l'instaurarsi di relazione collaborative e di fiducia. Quest'anno sono state erogate 350 giornate di formazione con un totale di 313 partecipanti. Dedicato invece ai soli apprendisti, è l'iniziativa sulla Proattività, un incontro collettivo (*Apprendisti*, *Tutor Tecnici* e *Tutor HR*) e interattivo per stimolare un dialogo aperto e interattivo tra "Tutorati" e *Tutor*, e invitare i neoassunti ad essere propositivi e innovativi già dai primi mesi del loro inserimento. Altro obiettivo trasversale a queste attività è quello di permettere ai partecipanti di conoscersi, confrontarsi e creare network. La presenza di 239 partecipanti ha contato 90 giornate di formazione.

REPORT INTEGRATO 2021



Tutti i neolaureati e neodiplomati sono stati coinvolti in **percorsi formativi su competenze tecniche e metodologiche** progettati sulla base del loro profilo. In particolare la formazione rivolta ai neolaureati IT, entrati nel 2021, è stata strutturata su diversi ambiti:

- seminari erogati da docenti interni su ambiti specifici che hanno coinvolto 57 neoassunti per 232 giorni di formazione riguardanti tematiche IT e di metodologie e approcci utilizzati in Sogei;
- percorsi volti a fornire una panoramica sui principi del Project Management secondo il Project Management Institute (PMI) rivolti a oltre 41 neolaureati sia IT che Corporate per 70 giornate;
- percorsi in autoapprendimento su piattaforme MOOC per accrescere le proprie competenze su Linguaggi di programmazione e Database.

Anche nel 2021 è stato organizzato l'IBM zLAB dedicato ai neoassunti neodiplomati (circa 80 negli ultimi 2 anni): un percorso di 872 giornate uomo che ha previsto un'esperienza immersiva sui sistemi IBM z e sulla programmazione COBOL, alternando l'aula con il *self-study*.

Anche i **manager di nuova nomina** sono stati coinvolti in una **eXperience di onboarding** dedicata, con l'obiettivo di offrire loro supporto nel gestire il nuovo ruolo in modo inclusivo ed efficace. L'eXperience ha offerto ai nuovi manager un'immediata visione d'insieme delle leve organizzative funzionali all'esercizio del ruolo e li ha coinvolti in un percorso con diverse modalità di interazione: a una prima *Newsletter* di benvenuto è seguito un incontro individuale con HR sul proprio percorso di sviluppo, per poi esseri coinvolti in una serie di incontri virtuali di condivisione su tematiche di interesse (*People Development*, Gestione Economica, Amministrazione del Personale, Adempimenti e privacy) e di approfondimento con i Direttori e l'AD. Nel 2021 sono stati coinvolti nell'eXperience 19 manager di nuova nomina. Parallelamente sono stati offerti *training* gestionali finalizzati a fornire strumenti operativi e di sviluppo a 16 manager di 2° livello. Anche quest'anno 10 partecipanti al percorso Sviluppo Leadership Futura, nell'ambito del TDCS hanno assunto un ruolo manageriale all'interno della struttura organizzativa aziendale.

10.1.4 EXPERIENCE SURVEY

Importante momento collettivo di condivisione e di ascolto è stata l'*Experience Survey*: una rilevazione che ha aperto uno spazio di riflessione sulla nostra esperienza lavorativa, su come ci relazioniamo con l'ambiente e tra di noi, sul nostro approccio quotidiano alle attività, sul valore della nostra Azienda nel contesto sociale in cui viviamo. L'iniziativa è stata lanciata attraverso l'invio a tutto il personale dipendente di un questionario anonimo, per lasciare maggiore libertà espressiva non condizionata.

REPORT INTEGRATO 2021

sogei

Importante momento d'ascolto e *feedback*, l'*Experience Survey*, con più di 80 domande, ha riguardato 5 aree tematiche: *Purpose* e Senso del lavoro, *WorkingSmart*, Realizzare insieme (con i Colleghi), Realizzare insieme (con i Responsabili), Sviluppo e incentivazione.

Alla *survey* hanno risposto 1.451 persone, pari al 67% della popolazione aziendale.

Tra i principali risultati è emerso, per il 96% dei rispondenti, un forte senso di appartenenza all'organizzazione e consapevolezza rispetto al ruolo strategico e istituzionale che Sogei ricopre nel Sistema-Paese e l'87% si è dichiarato orgoglioso di farne parte. L'86% dei rispondenti totali ha offerto il proprio contributo innovativo all'azienda, su alcuni temi ritenuti particolarmente importanti (Es. Promozione e diffusione di una cultura orientata all'innovazione, Diffusione di una cultura aperta ed inclusiva ed altro). E' in programma il loro coinvolgimento diretto nel 2022 in alcune iniziative specifiche.

Le risposte offerte dai partecipanti, sia a domande chiuse che a domande aperte sono state, già nel corso del 2021 e lo saranno nel prossimo futuro, funzionali alla progettazione di azioni di sviluppo e iniziative volte al miglioramento continuo. Di tali iniziative e progetti viene data periodicamente informazione attraverso l'aggiornamento e la pubblicazione dell'*Experience Survey Roadmap*, infografica che ne evidenzia il collegamento con le 5 aree tematiche della *survey*.

10.1.5 SVILUPPO DELLE COMPETENZE SOFT E DI LEADERSHIP

PVF-1
PVF-2
PVF-4

Il **Framework delle Competenze Soft**, lanciato a settembre 2020, è stato il *fil rouge* dei percorsi di sviluppo progettati ed erogati nel corso dell'anno. Il piano di comunicazione finalizzato alla diffusione dei valori del *Framework*, è stato aggiornato e veicolato attraverso azioni differenziate per canale (intranet, yammer, piattaforma di *digital learning*, *newsletter*, *workshop*) e contenuto (testi, infografiche, video), con l'obiettivo di raggiungere tutte le persone Sogei in modo diretto ed efficace.

Nel promuovere le iniziative collegate al *Framework* è stata costantemente valorizzata l'integrazione tra gli strumenti di sviluppo professionale, rendendo sempre più effettiva la sinergia e l'integrazione con gli strumenti *Skill Map* (dedicato alla mappatura delle competenze e conoscenze) e Diario di Bordo (dedicato alla rilevazione periodica delle competenze) che hanno recepito l'integrazione con il *Framework*. Nel 2021 sono stati organizzati rispettivamente: 8 *workshop* sul *Framework*, 4 sullo *Skill Map* e 5 sul Diario di Bordo, che hanno visto un totale di più di 1.500 partecipazioni. Tali incontri sono a iscrizione libera e hanno la funzione di informare anche i nuovi assunti rispetto al valore e all'utilizzo di questi strumenti per lo sviluppo professionale, oltre che aggiornare l'intera popolazione sull'evoluzione degli stessi. In particolar modo questo investimento in termini di comunicazione e sensibilizzazione ha visto quest'anno: il 67% degli obiettivi condivisi tra strutture diverse sul totale degli obiettivi totali, l'87% dei

REPORT INTEGRATO 2021



dipendenti che ha offerto il proprio *feedback* al responsabile, con una distribuzione media aziendale di 4,16 in una scala che va da 1 a 5.

Nel progettare e realizzare percorsi di sviluppo mirati ad offrire l'opportunità di esplorare i *cluster* del *Framework*, un'attenzione particolare è stata rivolta proprio alle tre nuove competenze *soft* particolarmente cruciali per Sogei e osservate nel Diario di Bordo e sulle quali le persone sono state invitate ad auto valutarsi nello *Skill Map*: Spingere l'innovazione, Curiosità, Collaborare nella relazione.

In continuità con le linee progettuali 2020, sui temi dell'innovazione e della curiosità sono state coinvolte 124 persone nel percorso "*Into The Brain*" per un totale di 310 giornate. Il nuovo percorso "*1+1=4*" ha avuto l'obiettivo di esercitare la competenza "Collaborare nella relazione" del *cluster* "Realizzare insieme" e ha visto il coinvolgimento di 101 partecipanti per un totale di 202 giornate: sono stati offerti spunti e stimoli per un miglioramento individuale della propria capacità di collaborare, diffondendo logiche organizzative "agili" e un nuovo approccio per lavorare in *team* con competenze eterogenee. Inoltre, partendo dalle esigenze rilevate internamente, è stata progettata l'iniziativa *Problem2Vision*, orientata allo sviluppo di alcune *skills* trasversali al *Framework*, riferibili all'area cognitiva e in particolare al *problem solving*, che ha coinvolto in totale 79 persone in un percorso formativo della durata complessiva di una giornata.

Tra le attività legate alle competenze del *Framework*, ha avuto particolare rilievo anche l'iniziativa *Coaching Time*: sessioni spot di *Coaching* individuale su obiettivi proposti dai *Coachee* e di *Group Coaching* in piccoli gruppi, condotti dai *coach* interni. L'obiettivo di questa linea di attività, aperta nel 2020, è stato quello di continuare ad offrire sostegno in un periodo pandemico complesso, attraverso la libertà di attingere al *Coaching* individuale, come modalità di sviluppo e di superamento di ostacoli personali, e al *Group Coaching* tematico, per comprendere, approfondire e sviluppare l'area del *Framework* delle Competenze *Soft* inerente il Lavorare su di sé. Questi incontri, aperti a tutti i dipendenti, prenotabili liberamente, hanno visto la partecipazione di 83 persone.

Il 2021 è stato caratterizzato oltre che dall'investimento in progetti di sviluppo focalizzati sul *Framework* delle competenze *soft*, anche dalla continuità del **Training and Development Center** Sogei (TDCS) finalizzato a promuovere una *leadership* fondata sulle capacità di fronteggiare le sfide e guidare il cambiamento, in un contesto di continua evoluzione. L'obiettivo globale del progetto è quello di proseguire a investire su competenze e comportamenti organizzativi finalizzati a fornire, alla generazione di manager attuali e futuri, il supporto necessario a presidiare con efficacia il proprio ruolo per essere sempre più influenti e *accountable*, al fine di continuare a traghettare l'Azienda e tutti gli *stakeholder* verso gli obiettivi del nuovo piano strategico che vede Sogei partner fondamentale per il processo di crescita e digitalizzazione del nostro Paese. In particolare, le iniziative prevedono il coinvolgimento di diversi *cluster* e linee di

REPORT INTEGRATO 2021



intervento: Direttori, Manager di 1° e 2° livello, Sviluppo *leadership* futura, Laboratorio *Talent* e, novità del 2021, *Let's Selfie*.

Il progetto triennale "TDCS ... in azione" ha visto il suo proseguimento, coinvolgendo tutti i manager in struttura, inclusi i Direttori in veste di "ambassador" per un totale di 135 partecipanti, con l'obiettivo di favorire il confronto e la coesione nonché lo sviluppo di *membership* nell'ambito della diffusione dell'Identità Sogei. Il percorso ha offerto l'opportunità di allenare la comunicazione ispirazionale e l'integrazione attraverso l'identificazione di linee progettuali trasversali e d'interesse comune da implementare a livello concreto attraverso piani di azione.

Per il cluster "**Sviluppo Leadership Futura**", sono stati coinvolti 85 *professional* identificati in precedenza come persone con caratteristiche distintive potenzialmente capaci di garantire la *leadership* diffusa futura. Il percorso ha offerto momenti di condivisione e riflessioni guidate, in una dimensione di gruppo ma con un focus individuale su quanto individuato ed elaborato al termine del primo intervento nel 2020 per stimolare maggiore consapevolezza di sé e favorire un apprendimento in chiave organizzativa, in termini di ruolo, responsabilità e sfide future.

Nel 2021 è stata avviata una nuova edizione del "**Laboratorio Talenti**" rivolta a 66 partecipanti, volto a identificare e sostenere le persone ad alto potenziale nel loro processo evolutivo all'interno di Sogei. L'obiettivo del percorso è stato quello di fornire tecniche e strumenti per aumentare consapevolezza, massimizzare i punti di forza e potenziare le competenze più deboli. Per i manager sono stati messi a disposizione ulteriori strumenti (come ad esempio la Guida per il Manager *Coach*) per rafforzare il loro ruolo di partner nel percorso di sviluppo delle persone.

Nel corso dell'anno è stata avviata anche una nuova linea di attività "**Let's Selfie**", dedicata al cluster dei *new joiner*: 84 risorse *junior* al termine del percorso di apprendistato. La logica guida dell'intervento è stata quella di integrare un momento di creazione di consapevolezza sulle proprie caratteristiche distintive con un momento di sviluppo e auto apprendimento. L'intervento di sviluppo ha restituito alle persone una "fotografia" che ritrae le proprie caratteristiche distintive, lo stile personale e il livello di *engagement*, finalizzata a fornire ai giovani colleghi nuovi strumenti e maggiore conoscenza di sé. L'obiettivo ulteriore è stato quello di identificare delle "piste" di sviluppo per investire sin da subito in un percorso di crescita professionale e personale mirato, in termini di proattività e responsabilizzazione.

10.1.6 DIGITAL LEARNING: PER UNA NUOVA STRATEGIA DI APPRENDIMENTO

Consapevoli che il capitale umano sia un elemento determinante per la creazione di vantaggio competitivo e per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, Sogei ritiene fondamentale investire in nuove tecnologie di apprendimento e nella promozione di percorsi formativi per il proprio personale, identificando la formazione come un fattore chiave per garantire lo sviluppo continuo delle competenze professionali e personali e per valorizzare al meglio ciascuna