



Città
metropolitana
di Milano

#MetroConnection

tracce per la ripartenza

28 aprile 2020

Think tank

le ragioni di un gruppo per le idee

Il gruppo è nato dalla risposta a una “chiamata di idee” per:

- confrontarsi sul rientro alla **nuova normalità** dei lavoratori della Città metropolitana,
- **superare** lo smarrimento, la confusione e il senso di impotenza dei primi giorni di lockdown,
- sperimentare una **modalità creativa e divergente** di relazione e produzione di idee,
- trovare stimoli, suggestioni e nuove **idee per migliorare il lavoro di tutti** e la funzione pubblica della Città metropolitana.

Il gruppo

Chi partecipa

- Il gruppo è a partecipazione libera e si è composto in modo creativo: un primo nucleo di persone invitato ha potuto invitare a sua volta altri ... con **il solo criterio dell'interesse a sperimentare, ascoltare e partecipare**
- Attualmente il gruppo è formato da **23 persone** che provengono da diverse Aree e Settori dell'ente: sono presenti dirigenti, amministrativi e tecnici, funzioni organizzative e non
- Lo stimolo iniziale è stata una “**spinta**” a **pensare al futuro** del lavoro nell'ente, alle modalità utili e funzionali, alle sperimentazioni possibili, alle opportunità che si possono cogliere, ai cambiamenti necessari e a quelli desiderati che sono rimasti un po' nascosti finora ... **per stare bene.**

Il lavoro per temi

Dalle prime idee all'operatività

Sono stati identificati, dal confronto collettivo, **4 temi** da sviluppare e su cui focalizzare attenzione, idee e proposte:

- **Le nuove modalità di utilizzo degli spazi**
- **L'aspetto tecnologico e la ricaduta sulla struttura**
- **Le competenze: hard skills e soft skills**
- **Come comunicare il cambiamento**

Con un Google Form, ciascuno si è iscritto all'argomento di proprio interesse, a prescindere dal proprio ruolo e dalla funzione attualmente ricoperta.

1. Le nuove modalità di utilizzo degli spazi

L'alchimia tra luoghi fisici e virtuali: la nuova concezione dello spazio

Spazio

comunicazione,
concentrazione, comfort
acustico/ambientale/visivo,
ventilazione uffici, identità,
riduzione dei costi,
flessibilità, tecnologia,
isolamento, barriere,
interazioni, creatività,
comodo

Lavoro

in squadra, gerarchia, per obiettivi,
controllo e garanzia di produttività,
sicurezza delle informazioni, responsabilità,
flessibilità, mobilità, strumenti digitali,
device portatili e piattaforme collaborative,
diversità generazionali, libera scelta di
spazi e tempi, regolamentazione,
connessioni, contatti, relazioni, creatività,
idee, confronto, formazione, networking

Lavoratore

aggiornato, mobile, efficiente, creativo,
produttivo, responsabile

Riprogettare gli spazi esistenti e ripensarne l'uso

ADESSO e la transizione

Uffici

- Analisi dell'attuale modalità di fruizione degli spazi (anche attraverso questionari ai dipendenti),
- definire regole di condotta chiare,
- predisporre segnaletica per orientare i flussi,
- attrezzare gli uffici
- diffondere informazioni e certificare i protocolli.
- Turnazione del personale, 2 metri di distanza, camminare sempre in senso orario, postazione protetta e pulita, sostituire il proprio tappetino da scrivania quotidianamente e lasciare una scrivania pulita, essere responsabili, attenersi alle regole.

Sale riunioni

- Indicazioni sul pavimento per accesso nei corridoi e nelle sale riunioni che indichino le distanze da mantenere, i percorsi e i punti in cui si può sostare.
- Trasformazione delle sale riunioni in virtual room per il collegamento con i colleghi in smartworking e gli esterni.

Spazi comuni

- ascensori, scale, zona ristoro, zona timbro, cortili e giardini, auto di servizio, distributori cibo/bevande

Riprogettare gli spazi esistenti e ripensarne l'uso

DOMANI: benvenuto workplace

Addio ufficio: i nuovi spazi di lavoro, innovativi come strumenti strategici per la collaborazione e la crescita lavorativa e personale

- **Tecnologia e spazi ottimizzati** per il supporto a chi è in smart working o per esterni
- **Postazioni di lavoro comuni** e posizionate lungo il perimetro dell'edificio
- Creazione di “unit comunicanti” e di “Sale di produzione” per le riunioni con collocazione centrale
- Spazi di **coworking** per nuove connessioni e collaborazioni
- Aree per la **concentrazione** e la **privacy**
- Progettare spazi green e secondo i principi di **sostenibilità** (ad es. spazi con “finestre apribili” per favorire la ventilazione naturale)
- Allenare la **flessibilità** e la collaborazione

Due stimoli

Progettare nuovi uffici o progettare nuovi edifici? Usare lo strumento della co-progettazione per guidare il cambiamento

Il progetto pilota

Una nuova sede all'Idroscalo

Nuova concezione dello spazio

- Sostenibilità, spazi green
- Aree condivise e tecnologiche
- Aree riservate per le riunioni
- Nuova concezioni degli archivi e digitalizzazione

Aree di co-working

- Interazioni, connessioni, creatività
- Affitto degli spazi, risorse da investire nel Parco

2. L'aspetto tecnologico e la ricaduta sulla struttura

Gli strumenti necessari per il lavoro

Strumenti già attivi e in uso

- Smart working
- VPN
- applicazioni in Cloud

Strumenti sperimentati in marzo - aprile

- strumenti di collaborazione: Teams
- strumenti di videoconferenza: GoToMeeting
- strumenti per la formazione a distanza: GoToWebinar

Necessità tecnologiche fondamentali

- strumenti di collaborazione e videoconferenza
- docking stations
- WiFi di facile accesso per dipendenti e guest
- piattaforma e-learning e tutorial
- piattaforme per garantire gare e conferenze di servizi da remoto

E nel futuro si stabilizzeranno

- Aggiornamento delle **postazioni di lavoro** ed eventuale passaggio a pc portatili (prevedere anche acquisto armadietti per la conservazione?)
- Diffusione collegamento **Wi-Fi** diffuso in tutte le sedi dell'Ente
- Esigenza di rendere tutti gli applicativi Intranet **multiplatforma** e non vincolati a un solo tipo di browser o di apparecchio
- Formazione su **nuove apparecchiature** (es. sistema di controllo del manto stradale, droni per controllo cantieri) per preservare la salute dei lavoratori
- Possibilità di risparmi e/o **recupero di efficienza** per vari strumenti di diffuso impiego

3. Le competenze: hard skills e soft skills

Qualche definizione

Hard skills

Sono **competenze tecniche**, che dipendono dal bagaglio formativo e dalle esperienze lavorative pregresse. Le hard skills sono misurabili, quantificabili e soprattutto si possono apprendere con lo studio e la pratica.

Soft skills

Sono principalmente **capacità motivazionali e relazionali**. Le competenze trasversali si suddividono approssimativamente in tre categorie: competenze personali, sociali e metodologiche.



Digital soft skills

Sono quelle competenze che hanno a che fare con l'uso di **strumenti digitali**, ma che non sono legate a una professione specificamente digitale. Ad esempio usare correttamente gli strumenti digitali, saperli usare per risolvere problemi, comunicare efficacemente in ambienti digitali e usarli in modo consapevole.

Soft skills: le competenze trasversali

Perché focalizzarsi sulle soft skills

- Le competenze trasversali vanno **identificate e misurate**, in modo da poter **colmare il gap** tra il livello minimo accettabile e ciò che si desidera come bagaglio di capacità personale di tutti i dipendenti
- Gran parte del personale dell'ente possiede **capacità e competenze non formali e non strettamente connesse al ruolo**, che possono essere una ricchezza per collaborazioni trasversali, progetti specifici e ai fini della job rotation
- È necessario incrementare le **competenze di tipo relazionale e sistemico**, per poter disporre di forza lavoro più fluida e in grado di affrontare i cambiamenti con serenità e efficacia
- L'**estensione di competenze trasversali di tipo digitale** consente a tutto il personale di operare in remoto e permette di aprire lo smartworking a professionalità escluse fino ad ora

Piano di formazione

Rafforzamento di hard e soft skills

Ai Dirigenti spetta la formulazione di un piano di formazione, almeno biennale, per la propria struttura da proporre all'Amministrazione:

- attraverso la collaborazione pubblico - privato, strutturando un piano di formazione innovativo e operativo, che consente di dare subito una prospettiva pratica di quanto appreso (vedi esperienze nelle aziende private),
- focalizzato sia su competenze tecniche sia su competenze di tipo relazionale e trasversale, oltre che sulle capacità soft in ambito digitale,
- esteso a tutto il personale dell'ente, compresi i ruoli manageriali.

Occorre **superare le frammentazioni settoriali**: ad oggi sono ancora presenti diversi livelli di digitalizzazione nelle unità operative dell'Ente. Perciò è utile identificare attività strategiche di tipo programmatico per tutta la Città metropolitana e non limitarsi a progetti puntuali ed isolati.

Reclutamento del personale

Proposta di nuovi criteri

- le assunzioni non devono mirare a sostituire il personale andato in pensione, ma offrire nuove competenze all'ente
- richieste competenze digitali di base a tutti i profili
- i concorsi per dirigenti non devono ricercare profili di tipo tecnico ma richiedere un taglio manageriale, anche nella logica della job rotation

4. Come comunicare il cambiamento

L'occasione per una Pubblica Amministrazione diversa

Il contesto

- Età media alta
- paura e resistenza al cambiamento
- Cultura del “si è sempre fatto così”
- Difficoltà ad uscire dalla confort zone

Le azioni

Parole chiave:

informazione - formazione - coinvolgimento

- strumenti di indagine: questionario e feed back
- Far sentire le persone parte attiva nel cambiamento, stimolando e valorizzando le risorse.
- Ritrovare un'identità e ricreare una squadra, con consapevolezza del proprio ruolo e del proprio contributo al lavoro

Risultati attesi

- Abituarsi a lavorare per risultati
- Abituarsi a situazioni meno strutturate e più mobili
- Consolidare l'etica del lavoro
- Evidenziare i vantaggi per ciascuno

Un processo di change management di successo

Gli 8 step di Kotter

- **Sviluppare un senso di urgenza**
Perché il cambiamento progettato possa avvenire nella realtà, è necessario che l'organizzazione lo voglia davvero e che si crei un senso di necessità verso il cambiamento stesso
- **Costruire il team che guiderà il cambiamento**
- **Creare una visione chiara**
le persone hanno bisogno di vedere in maniera pratica ciò che si intende fare
- **Comunicare la visione**
è fondamentale comunicare la visione efficacemente ai collaboratori di tutti i livelli
- **Rimuovere gli ostacoli**
riconoscere pubblicamente le persone che supportano il cambiamento, rinforzando comportamenti positivi, e identificare chi non lo supporta e cercare di capirne i motivi
- **Creare piccoli successi nell'immediato**
per mantenere motivate le persone è importante progettare qualche obiettivo di breve termine, che abbia una ricaduta immediata in fatto di visibilità e di risultati ottenuti
- **Non mollare la presa**
un cambiamento efficace ha bisogno di tempo e di sostegno continuo.
- **Fare attecchire il cambiamento**
l'ultima fase è quella che spesso viene sottovalutata; è però fondamentale mantenere in futuro i cambiamenti implementati

Grazie a tutti

Gli spazi

- Roberta Gadda
- Alda Scacciante
- Paola Cannone
- Nicola Barca
- Colette Perna
- Monica Giudici
- Paolo Meani
- Odilla Pettenuzzo

La comunicazione

- Daniela Bentoglio
- Cinzia Fumagalli
- Alessandra Tadini

La tecnologia

- Alberto Grilli
- Katia Rossetto
- Roberta Donati
- Mauro Preda
- Mario Sampirisi
- Sabrina Clissa
- Rino Girardelli

Le competenze

- Domenico Novellini
- Chiara Gardini
- Barbara Canova
- Francesca Gilioli