



Città  
metropolitana  
di Milano

# #MetroConnection

la P.A. di cui essere orgogliosi

11 giugno 2020

ideato e coordinato da Maria Cristina Pinoschi

# Il gruppo di lavoro

## ***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

# Introduzione

## i presupposti

Dal punto di vista teorico, l'estensione del presente lavoro si basa sulla **pragmatica della comunicazione**. In particolare sul terzo principio della termodinamica, **l'entropia**, ovvero lo **scambio di energia** e informazioni **tra sistemi aperti**.

Per sistema si intende un qualsiasi gruppo di persone in relazione tra loro e con l'esterno.

Quindi:

- si pone attenzione a ciò che l'interlocutore capisce di ciò che si dice;
- si predilige la soluzione che risolve più problemi, non necessariamente quella più vera o la più completa;
- si acclara la forza dell'interazione quando è coerente il **significante** con il **significato** e **l'analogico** con il **digitale**;
- si argomenta solo sul presente e sul futuro, perché il passato non è modificabile.

# 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;**
- 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.**

# I focus

Si considerano i seguenti punti:

1. i **vantaggi** diretti e indiretti di questo periodo
2. la necessità di forzare i **cambiamenti**
3. l'indispensabilità degli **investimenti**
4. la necessità di ridefinire i **profili professionali** necessari

# 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**

Ciascuno si è iscritto all'argomento di proprio interesse, a prescindere dal proprio ruolo e dalla funzione attualmente ricoperta nella Città metropolitana.

# Il cambiamento

...mentre stanno ancora divenendo, le cose si possono guidare

**Cambiare fa parte dello stato naturale delle cose** ed è parte integrante della vita, delle persone, delle organizzazioni, delle istituzioni.

**Cambiare fa paura**, perché si lascia una cosa nota per per l'ignoto: ciò che è conosciuto è rassicurante, anche quando non è perfetto.

**Cambiare è faticoso**, perché significa stare in disequilibrio. Ciò che può muovere al cambiamento è sia una sensazione di disagio per lo stato delle cose come sono nel presente, sia una curiosità e spinta verso le cose come le si vuole nel futuro.

**Cambiare è necessario** quando interviene un evento esterno alla nostra volontà che ci indica che le cose, così come sono, non vanno più bene.

Quando il cambiamento produce un miglioramento (qualità della vita, qualità del lavoro, qualità delle relazioni), si parla di progresso.



# Dall'emergenza all'opportunità

## il cambiamento è un processo, non un evento

Il gruppo di #MetroConnection ha sviluppato riflessioni, trasformandole in **opportunità e occasioni, costruendo processi e intrecciando suggestioni** per il progresso della Città metropolitana.

Attivare un cambiamento implica innescare **un processo che, a cascata, riguarda tutto l'insieme.**

**I temi affrontati** dialogano con aspetti che connotano l'esperienza lavorativa nel suo complesso.



**Il lavoro** per temi mette in evidenza **le correlazioni.**

# Un cambiamento sostenibile

## il movimento continuo mantiene l'equilibrio

L'opportunità è rendersi conto che tornare a lavorare con le modalità "pre-Covid" non è possibile né auspicabile.

La crisi ha **accelerato il processo di dematerializzazione** che era già in atto e ha **potenziato il lavoro a distanza e lo smart working**.

**Gli strumenti di collaboration** e di videoconferenza che sono utilizzati, hanno mantenuto in vita **collaborazioni e rapporti sia internamente all'ente sia con gli interlocutori esterni**.

Tuttavia, la **perdita delle componenti analogiche della comunicazione** rende gli incontri molto più faticosi e lunghi.

La **ricchezza** degli scambi comunicativi **in presenza non è sostituibile** con alcuno strumento tecnologico.

**Il cambiamento sostenibile** è l'occasione per **integrare** e armonizzare le potenzialità offerte dalla tecnologia con quelle che solo la presenza fisica e la contemporaneità possono dare.

# Governare il cambiamento

## una nuova stabilità

Una nuova stabilità significa **traghetare l'organizzazione** attraverso numerosi **processi di cambiamento**.

La **sommatoria** di tutti questi processi produce un miglioramento della qualità del lavoro e un aumento del benessere personale e organizzativo, **che si consolida nel tempo**.

Approdare a una nuova stabilità significa assumersi la **responsabilità di condurre l'organizzazione attraverso momenti di difficoltà e affrontare conflitti e resistenze**.

**Chi guida i processi deve** contemporaneamente:

- **sostenere i vantaggi delle innovazioni** strutturali, tecnologiche e organizzative:
  - aumento esponenziale dei dati e delle informazioni disponibili, rendendoli leggibili e perciò utili
  - automatizzazione ed efficientamento delle procedure (devono essere semplificate fino ai minimi termini, perché le procedure automatiche sono più rigide)
  - liberazione di tempi ed energie intellettive per occuparsi di questioni che presentano più complessità
- **riconoscere e contenere le preoccupazioni** che ogni cambiamento solleva.



Città  
metropolitana  
di Milano

**#MetroConnection**

Le nuove modalità  
di utilizzo degli  
**spazi**

sez. 1

# Alchimia tra luoghi fisici e virtuali

La nuova concezione dello spazio

## *flessibilità*

- smart working in senso proprio: lavoro per obiettivi
- risparmio di tempo
- ottimizzazione dei costi di gestione delle utenze
- creazione di community professionali
- incontro tra i lavoratori

## *ripensare l'uso degli spazi*

- adattare l'utilizzo degli spazi alle prescrizioni di distanziamento fisico e di igienizzazione
- favorire l'incontro tra le persone
- ottenere maggiore produttività
- utilizzare postazioni comuni
- trasformare le sale riunioni in virtual room

## *progetto pilota*

Idroscalo HUB - la nuova sede

# Addio ufficio, benvenuto workplace

Gli spazi di lavoro vanno ripensati, in modo innovativo, perché diventino strumenti strategici per la collaborazione e la crescita lavorativa e personale.

Sarà necessario ripensare la **logistica della posizione dei Servizi e dei Settori**

- **Tecnologia e spazi ottimizzati** per il supporto a chi è in smart working o per esterni, rendendo disponibili gli **spazi per co-working** nelle zone dove sarà utile una interazione tra intelligenze ed esperienze
- **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
- Aree per la **concentrazione** e la **privacy**
- Progettare spazi green e secondo i principi di **sostenibilità**, prevedendo ad esempio l'accesso con mezzi di **mobilità sostenibile** (bici e monopattini elettrici)

# Sedi istituzionali

## connessioni tra smart working e co-working

via Vivaio

viale  
Piceno

via Soderini

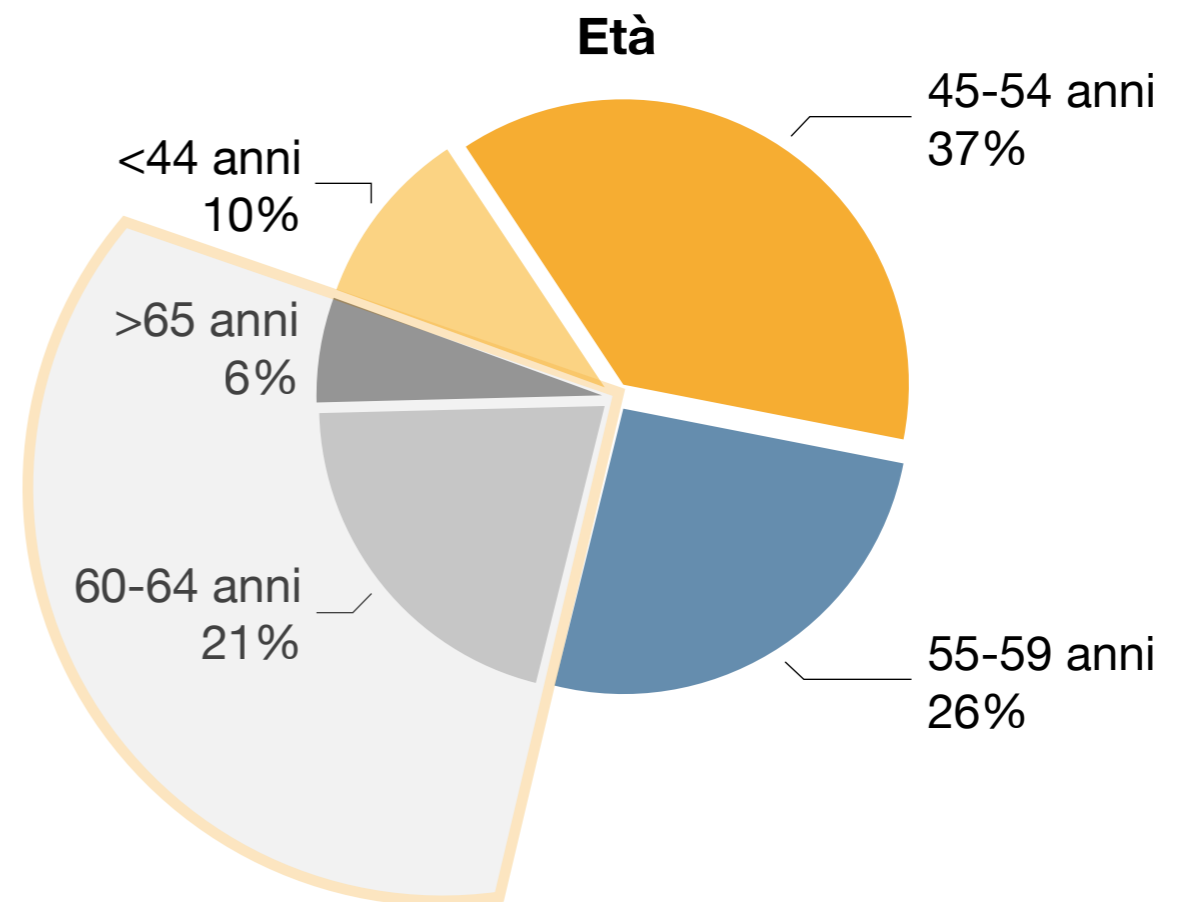
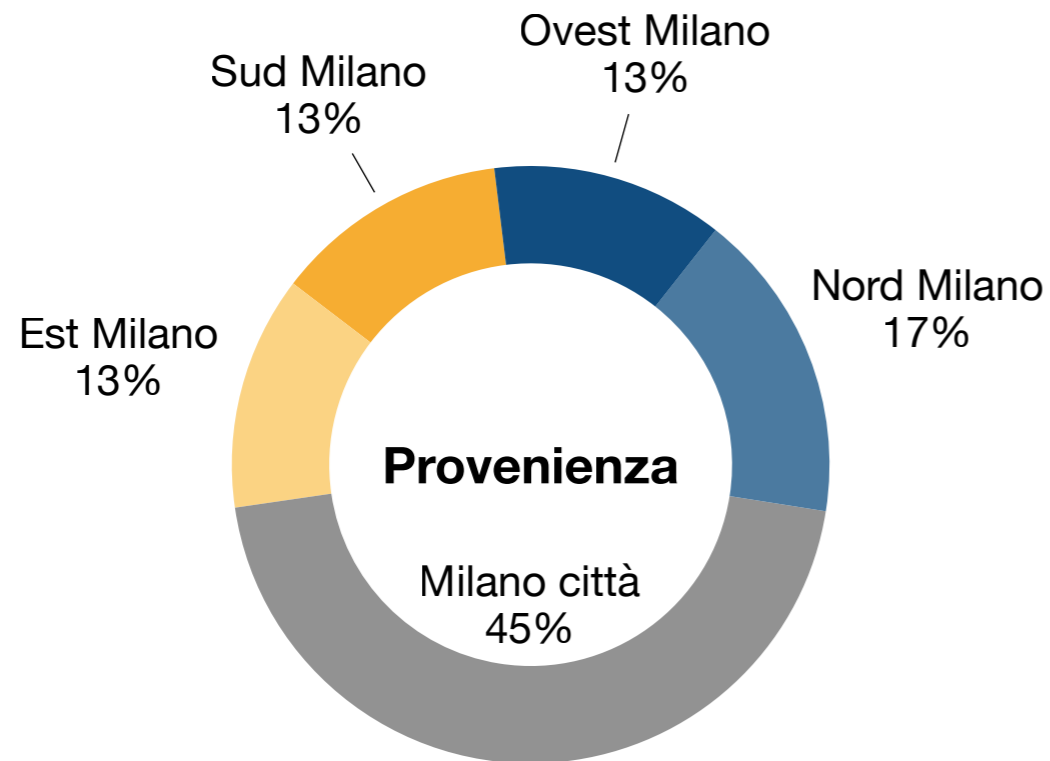
Idroscalo

- Le sedi istituzionali della Città metropolitana ospitano **ogni giorno** una media di **250** dipendenti per sede.
- La gestione sanitaria porta a ripensare agli spazi esistenti per adattarli a nuovi e diversi usi, con **flessibilità**:
  - **turnazioni** per presenza fisica,
  - alternare il lavoro in **presenza** e a **distanza**,
  - spazi **attrezzati** tecnologicamente per integrare smart-working, co-working e presenza fisica.

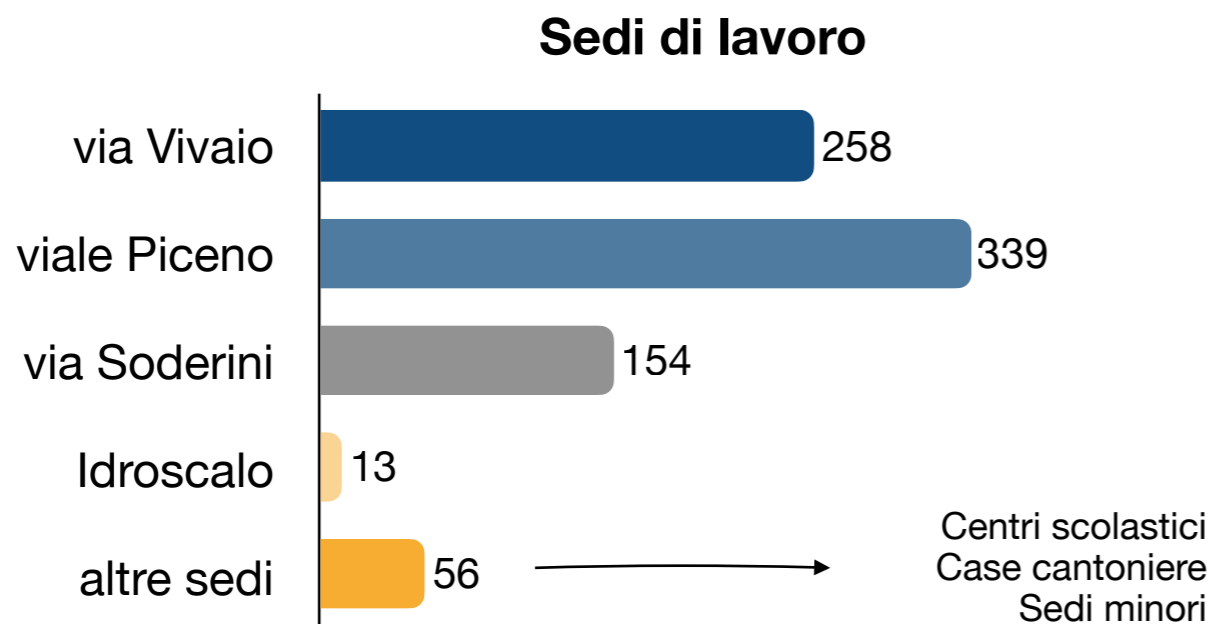
Con questa svolta la CMM può attrezzare le proprie sedi in luoghi **attraenti di talenti e innovazioni**, favorendo l'incontro anche virtuale tra professionalità interne ed esterne all'ente (es. start up, network professionali).

La flessibilità degli spazi permetterà anche di **ottimizzare i costi di gestione e delle utenze**.

# Sedi e personale dell'ente

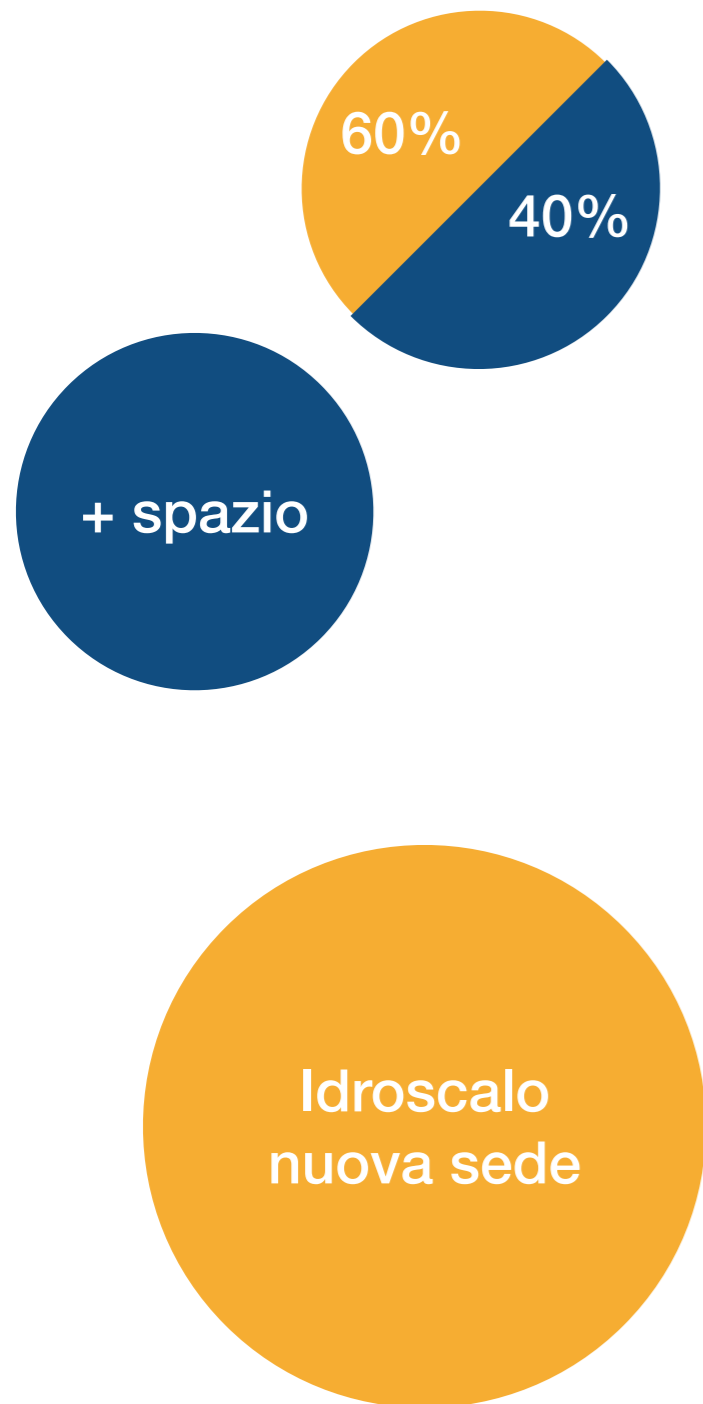


Il **27%** dei dipendenti è nella fascia **> 60 anni**





# La gestione degli spazi e del lavoro



- **Alternanza** tra lavoro in presenza e smartworking: rapporto di 2gg in presenza e 3gg in smartworking o viceversa
- Possibilità di utilizzare gli spazi fisici che si liberano
  - ospitare spazi di coworking
  - razionalizzare la proprietà (affittare? riorganizzare?)
  - individuazione di benefici/costi rilevanti (affitti, utenze, manutenzione...)
- Nuova concezione dello spazio
  - Sostenibilità, spazi green
  - Aree condivise e tecnologiche con aree riservate per le riunioni
  - Nuova concezioni degli archivi e digitalizzazione
- Aree di coworking
  - Interazioni, connessioni, creatività
  - Affitto degli spazi, risorse da investire nel Parco



Città  
metropolitana  
di Milano

**#MetroConnection**

**La**  
**tecnologia**  
**e la ricaduta sulla struttura**

sez. 2

# Gli strumenti necessari per il lavoro

## *Strumenti già in uso*

- Smart working
- VPN
- applicazioni in Cloud

## *Strumenti già sperimentati*

- 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

# È tempo di investimenti, quindi...

- Aggiornamento delle **postazioni di lavoro** e passaggio dalle attuali postazioni di lavoro ai pc portatili
- 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 sostituire la programmazione all'emergenza, preservando nel contempo la salute dei lavoratori
- Possibilità di risparmi e/o **recupero di efficienza** per vari strumenti di impiego diffuso

# ... strumenti di web conference e collaboration

## l'utilizzo sperimentale fino ad oggi



- Gratuità fino al 30 giugno
  - Semplice e immediato
  - Ottima qualità di videochiamate e registrazioni
  - 1° Consiglio metropolitano online
  - Utilizzato per corsi di formazione di gruppi medio-piccoli (fino a 250 persone)
  - Download registrazioni sulla piattaforma e-learning dell'Ente
  - **Utenze definite n. 214/800**
  - Utenti **almeno un accesso** n. **141/214**
  - Utenti **attivi** n. **88/214**
  - GoToMeeting: € 150,00 anno/utente
  - GoToWebinar: € 1.300,00 anno/utente
- Gratuità fino al 30 settembre
  - Leggermente più complesso, è stata necessaria una formazione
  - Funzionalità di collaboration: uso di licenze Office via web
  - Alcuni problemi con le registrazioni (visibilità di riunioni riservate)
  - Formato documenti proprietari Microsoft di ultima versione (esclusi quindi i documenti di vecchie versioni di Office e i documenti in formato aperto)
  - **Utenze definite n. 900**
  - Utenti **attivi** n. **300**
  - Costo annuale per circa 900 utenti € 63.000

# ... altri strumenti di web conference e collaboration



- Funzionalità offerte da Teams (chiamate, teams, collaborazione in modifica file)
  - Funzionamento tramite browser
  - Aggiornamento e miglioramento continuo
  - I principali utilizzatori PA
  - Servizio di Assistenza clienti più accessibile e garantisce percorsi più brevi di quelli di una multinazionale come Microsoft
  - Possibilità di modificare tutti i tipi di estensione delle suite di produttività (nuovi e vecchi files Office, documenti Open, ecc.).
  - costo annuale € 15.000
- Risorsa strategica per il Lifelong Learning della Città Metropolitana
  - Tanti corsi già in produzione: "Acquisti sotto € 40.000" , "Codice della strada" , "Formazione dei commessi in emergenza sanitaria"
  - ... e in progress: prossima pubblicazione di 120 filmati sull'utilizzo della suite LibreOffice
  - Piattaforma da valorizzare e su cui investire

# ... la manutenzione delle strade

## un approccio culturale e tecnico innovativo

- **Geodatabase** unico della rete stradale
- Mappatura delle **anomalie** del manto stradale
- **Immagini satellitari** per monitorare spostamenti delle infrastrutture
- Tablet per i **sopralluoghi** dei cantonieri
- **Sistema integrato di video sorveglianza** delle piazzole di sosta
- **Infrastruttura per la sicurezza stradale**: piattaforma integrata con tutti i sistemi di sicurezza installati sulla rete stradale
- **Rotatorie**: torri faro tecnologiche e sponsor per la manutenzione

# ... geodatabase delle infrastrutture

La **rete viaria** metropolitana si compone di:

- 711 km di strade , di cui circa 150 km sono strade urbane
- 518 ponti
- 300 rotatorie

Sulle strade di propria competenza, la Città metropolitana:

- sviluppa **nuove infrastrutture**
- gestisce la **manutenzione** ordinaria e straordinaria di:
  - manti stradali
  - segnaletica stradale
  - manufatti di pertinenza
- svolge un ruolo di **vigilanza** e **controllo** dei lavori di terzi



# ... mappatura delle anomalie del manto stradale

## i vantaggi

In seguito a una sperimentazione durata 4 mesi l'Ente ha acquisito uno strumento per il censimento, l'analisi e la mappatura delle anomalie della pavimentazione delle strade di competenza dell'Ente:

- strumento **facile ed immediato**;
- strumento di **programmazione** degli interventi non in modo frammentario ma organico;
- maggior **tutela per la sicurezza** degli operatori stradali (rilevazioni effettuate durante gli spostamenti con l'auto di servizio).

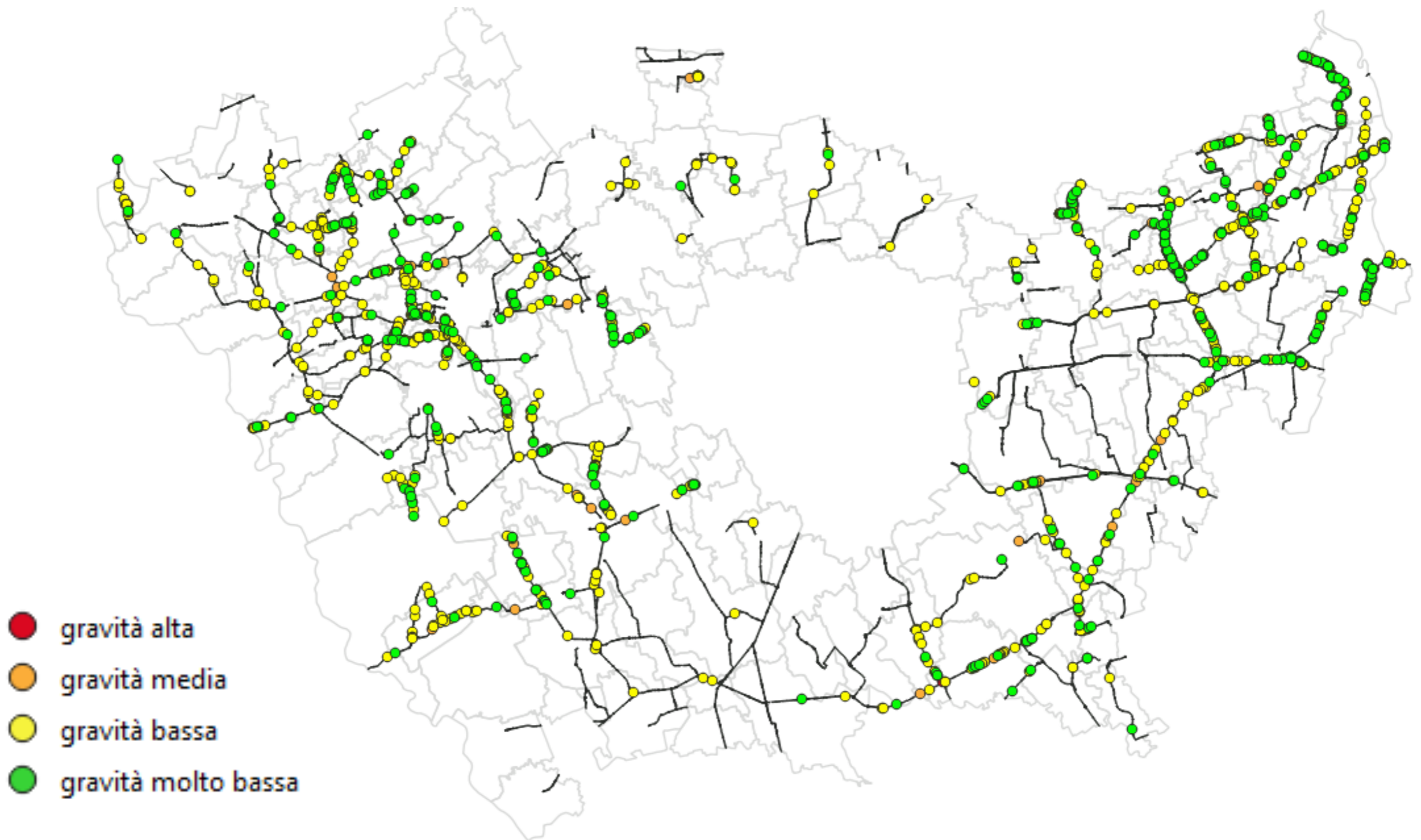
Gli operatori che gestiscono la manutenzione stradale si collegano ad una **mappa web** aggiornata istantaneamente con le anomalie del manto stradale rilevate e classificate secondo **4 livelli di gravità crescente**.

È possibile interrogare tutte le rilevazioni effettuate per conoscere la **posizione GPS**, **la velocità e la direzione di marcia** con cui è stata effettuata la misura e la criticità dell'anomalia del manto stradale.

**Da maggio 2020 l'intervento è diventato strutturale** e sono stati installati gli strumenti di rilevazione sulle macchine dei cantonieri.

# La sperimentazione

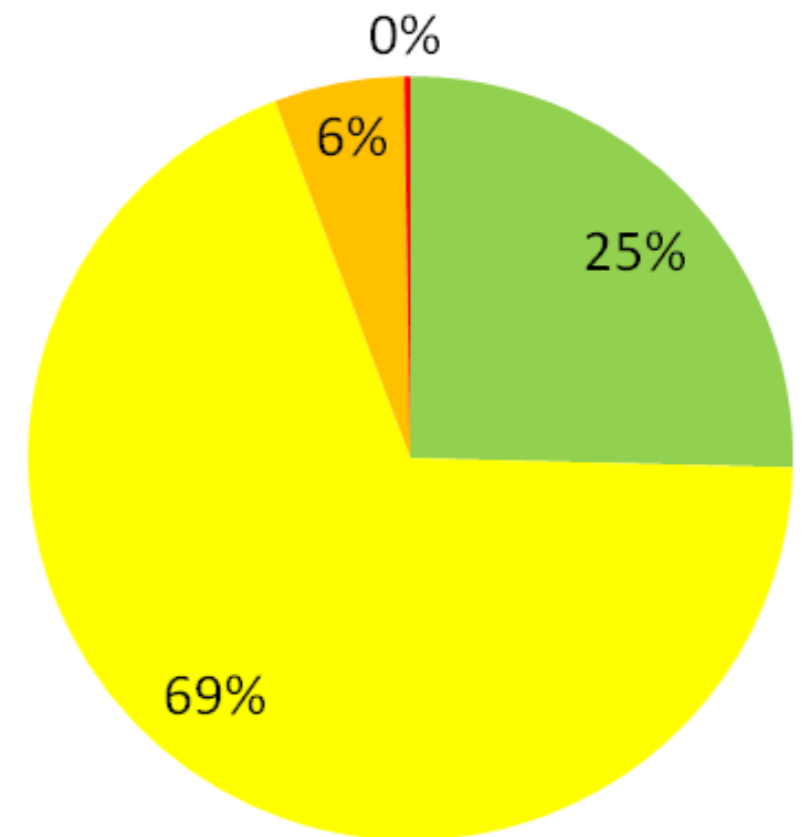
4 mesi di rilevamento delle anomalie



# I risultati

Due sensori posizionati su due vetture dei cantonieri per 3 mesi hanno rilevato un totale di 1.493 anomalie del manto stradale:

- 📍 4 anomalie con gravità alta
- 📍 82 anomalie con gravità media
- 📍 1028 anomalie con gravità bassa
- 📍 379 anomalie con gravità molto bassa



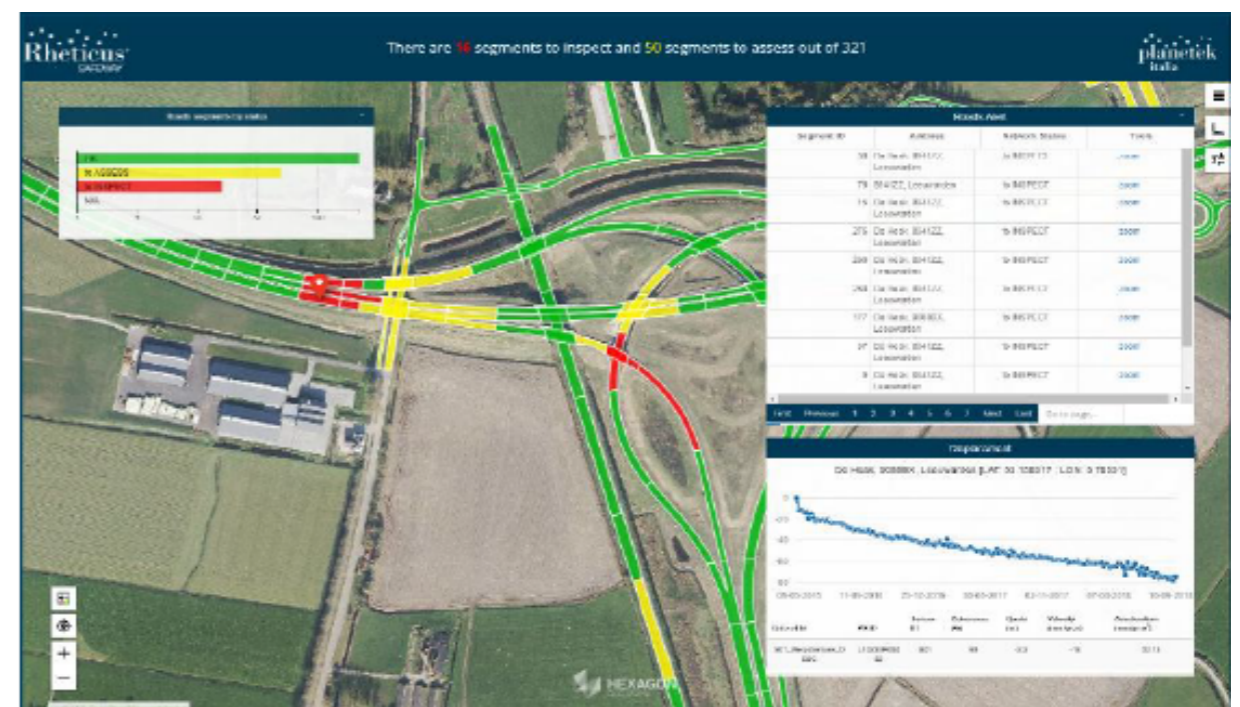
# ... immagini satellitari per monitorare gli spostamenti delle infrastrutture

La **piattaforma Rheticus® Safeway** indica per i segmenti di una **rete di trasporto** (stradale o ferroviaria, comprensiva delle opere d'arte quali **ponti, viadotti, tunnel**) quali sono le misurazioni degli spostamenti superficiali misurati nel tempo attraverso l'elaborazione di immagini satellitari.

Vengono **evidenziati in una mappa GIS web** on line i tratti di infrastrutture da ispezionare e/o sorvegliare in base agli spostamenti rilevati dalla serie storica delle immagini satellitari.

Lo stato dei tratti di rete è rappresentato da **3 classi** con 3 differenti colori che corrispondono a livelli crescenti di gravità del danno potenziale:

- tratti stabili in verde,
- tratti da sorvegliare in giallo,
- tratti da ispezionare in rosso.



# I vantaggi per l'Ente

- **Monitoraggio continuo dell'intera rete di trasporto:** supporto alle attività di gestione, manutenzione e ripristino delle infrastrutture
- **Prevenzione di possibili danni strutturali:** rilievo di movimenti della superficie dell'infrastruttura causati da subsidenza naturale o movimenti franosi
- **Analisi innovativa delle reti di trasporto per ottimizzare gli investimenti:** grazie a livelli precisi e crescenti di danno potenziale su ciascun tratto della rete, si semplificano le attività di manutenzione e la gestione delle priorità di sopralluogo e ispezione.
- **Nessuna esperienza richiesta con sistemi GIS o dati satellitari:** i risultati della complessa catena di processamento automatico sono forniti all'utente attraverso un'interfaccia semplice e dinamica, permettendogli di eseguire facilmente analisi sullo stato della rete e ricavare precise informazioni sui movimenti superficiali che la interessano.

# ... utilizzo dei droni

I **SAPR (Sistemi Aeromobili a Pilotaggio Remoto)**, sono una realtà che ha pochi anni, ma che sempre più viene utilizzata per impieghi di vario genere.

Si utilizzano per video riprese a scopo pubblicitario o documentaristico, eventi, promozione turistica, monitoraggio, sorveglianza e mappatura del territorio, protezione civile, telesoccorso, rilevamenti fotografici, cinema, televisione.

Da tempo si utilizza la tecnologia delle riprese aeree con drone, garantendo un servizio di qualità, affidabile e sicuro, realizzando splendide foto aeree e video assolutamente unici, effettuati da prospettive impossibili da ottenere con tecnologie tradizionali.

**Tecnologia e creatività** rappresentano la combinazione vincente di questa realtà.

I **servizi** che si possono ottenere con l'utilizzo dei droni sono:

- **Video a 360°**
- **Ispezioni edili e controlli** nel campo delle opere pubbliche
- **Il monitoraggio e l'ispezione di infrastrutture** (dighe, pale eoliche, viadotti, ponti, raffinerie, cave, linee elettriche aeree)
- **Aerofotogrammetria:** applicata in numerosi campi come la cartografia, la geologia, l'archeologia, la rilevazione idrografica, quella dell'inquinamento e dello stato della vegetazione.
- Video aziendali e spot
- Eventi

# Per usare i droni servono:

- i **patentini** specifici per la navigazione aerea
- i **droni** stessi per effettuare le riprese ed ispezioni e la loro **manutenzione**
- i **permessi** per poter accedere alle aree da videosorvegliare
- l'acquisto di **programmi** e addestramento del personale per procedere al videoediting dei contenuti acquisiti in volo.

Da qui si valuta la possibilità di affidarsi a dei professionisti che possano offrire un 'pacchetto chiavi in mano'.

## **esempio**

Riprese aeree con drone registrato Enac + Pilota con attestato CRO + Assicurazione RC

€ 400,00 (volo) x 4 (voli mensili) = € 1.600 totale mensile (imponibile)

Totale annuo € 19.200,00

Totale per contratto annuo

sconto del 50%

€ 9.600,00\*

\*Sono esclusi eventuali costi per autorizzazioni Enac.

Extra: costo per singolo montaggio video (durata max 3 min.) con sonoro, scritte, loghi: € 200,00



Città  
metropolitana  
di Milano

**#MetroConnection**

**Le**

**competenze**

**Hard, soft e digital skills**

sez. 3



# Le definizioni



## **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.

# Gli asset per una CMM innovativa

Il gruppo di lavoro ha identificato alcune azioni che creano nuove competenze e valore per la CMM:

## **1. Coinvolgimento di tutto il personale nel percorso di innovazione:**

- Ridefinire il ruolo dei dirigenti
- Definire le competenze (hard e soft) necessarie a tutto il personale per una CMM innovativa
- Definire i metodi per la misurazione delle competenze hard e soft di tutto il personale al fine di redigere il nuovo fabbisogno formativo del personale
- Valutazione della performance individuale - comportamenti organizzativi
- Potenziare la Job rotation e la flessibilità del personale

## **2. Piani del fabbisogni del personale**

- Definire nuove professionalità volte alla innovazione
- Avviare la cooperazione pubblico privato per l'innovazione

## **3. Recruitment**

- Ripensare i concorsi
- Potenziare i contratti formazione lavoro (reverse mentoring)

# Il ruolo dei dirigenti

Bisogna passare dal dirigente di tipo tecnico caratteristico della PA ad una **dirigenza di tipo manageriale**: questo implica anche un **rinnovamento dei regolamenti** dell'ente.

Perciò, per non svuotare di competenze tecniche i Settori, è **indispensabile rinforzare le competenze degli immediati collaboratori**, come le P.O.

Nella definizione del piano formativo, ma anche nella identificazione del fabbisogno del personale e nel suo “traghettamento” ad un ente innovativo, il ruolo dei dirigenti è fondamentale.

Il **rinnovamento generazionale** dell'ente costituisce la giusta occasione per questo cambio: molti dirigenti sono, infatti, prossimi al pensionamento.

L'impegno degli alti vertici è stato riconosciuto anche dal governo centrale nel momento in cui ha istituito il **Responsabile alla Transizione al Digitale**: una figura di responsabilità **direttamente dipendente dai vertici dell'ente** e non incardinata nella gerarchia aziendale (risponde direttamente al Sindaco, non al DG).

I dirigenti stessi dunque devono essere **formati al management e change management potenziando le soft skill necessarie** a gestire il personale in un processo così delicato come quello volto alla innovazione digitale.

# Le scelte di metodo

Il percorso di innovazione deve coinvolgere tutti i dipendenti, perché fa parte di un processo che riguarda l'intera Città metropolitana.

Perciò, è utile definire lo stato di fatto delle competenze (hard e soft) interne all'ente.

Si ipotizza di **realizzare un'indagine sulle competenze da estendere a tutti i dipendenti**, con queste caratteristiche:

- con **due sessioni** distinte:
  - Hard skills
  - Soft skills

per non incorrere nell'effetto "stanchezza" legato alla numerosità degli item e per non creare potenziale conflitto tra due serie di item qualitativamente differenti
- **l'indagine non anonima** fornisce una base dati utile alla lettura e all'elaborazione
- realizzazione di un **questionario** creando un applicativo dedicato, che sarà somministrato **online** e internamente all'ente

# Hard skills

## Competenze digitali di base per la CMM

La **verifica delle conoscenze e competenze digitali** si struttura testando la conoscenza dei servizi e applicativi in uso trasversalmente a tutto l'Ente e adottando anche i criteri utilizzati da Syllabus.

- **Servizi e applicativi in uso nella CMM:**

- protocollo
- atti dirigenziali
- utilizzo della intranet
- utilizzo del sito pubblico
- estensione di decreti

Queste sono considerate le competenze di base (hard) per chi lavora nella Pubblica Amministrazione

- Utilizzo interno degli item del **Syllabus**, redatto dal Dipartimento della funzione pubblica - Ufficio per l'innovazione e la digitalizzazione, articolando **5 aree di competenza:**

- dati, informazioni e documenti informatici
- comunicazione e condivisione
- sicurezza
- servizi on-line
- trasformazione digitale

# La lingua inglese

- L'utilizzo dell'inglese è sempre più **necessario** per l'aggiornamento professionale e la spendibilità delle Aree dell'ente in progetti internazionali.
- Leggere, comprendere e parlare l'inglese sono competenze differenti: aumenta il divario tra ciò che si capisce leggendo e ciò che si è in grado di comunicare in situazione
- **L'inglese lo si mantiene vivo solo se lo si usa ...** come potrebbe l'ente mantenere una competenza linguistica che si atrofizza se non viene usata?
- Più numerose sono le persone competenti in inglese, più sono le occasioni per la CMM di attivare collaborazioni e di giocare in ambito internazionale

Il **cambiamento di prospettiva** è passare da:

- A. verificare la competenza linguistica e poi fornire formazione adeguata
- B. decidere che un numero significativo di dipendenti della CMM deve allenare la propria competenza linguistica, **costruire occasioni di uso** (ad esempio con **scambi** tra dipendenti pubblici **a livello europeo** per almeno una settimana all'anno)

Si mantiene in ogni caso la **verifica in ingresso** della competenza linguistica ma più qualificata sull'aspetto dell'interazione e meno su quello della comprensione.

# Soft skills importanti nella CMM del futuro

- **comunicazione** efficace (incluso public speaking)
- capacità di **ascolto**
- gestione del **conflitto**
- **flessibilità** (capacità di adattamento al contesto e al cambiamento)
- **knowledge networking**: capacità di identificare, salvare, organizzare, dare valore e condividere informazioni disponibili online sui social network e nelle comunità virtuali.

*manageriali*

*relazionali*

*organizzative*

- **problem solving**
- **creatività/divergenza**
- **capacità di delegare**
- **resistenza allo stress**
- **coping**: capacità di far fronte a...
- **orientamento al risultato**

- **capacità di lavoro in team**
- **gestione del tempo**
- **digital awareness**: essere in grado di comprendere l'uso degli strumenti digitali con attenzione all'equilibrio tra vita professionale e la vita personale

# Soft skills

## autovalutazione e potenziamento

Per l'esplorazione delle competenze trasversali, si opta per lo **strumento dell'autovalutazione**:

- ogni competenza indicata per l'autovalutazione andrebbe accompagnata da una breve stringa descrittiva, in modo da facilitare l'autovalutazione;
- è una modalità efficace in termini di **empowerment** personale e di struttura, consentendo il riconoscimento delle proprie aree di forza, oltre che delle aree di miglioramento;
- la possibilità di scegliere liberamente su quale area **rinforzare** le proprie **competenze** costituisce la premessa perché l'apprendimento sia più **motivato** e, quindi, più efficace;
- nel questionario il personale potrà chiedere di **approfondire 2 o 3 tematiche** per potenziare le proprie competenze.



# Dai dati alle informazioni

## predisposizione del piano formativo

La base dati risultante dall'indagine è ampia, ricca e potenzialmente utilizzabile per ricavarne molte **informazioni, utili alle Aree** per:

- avere un quadro approfondito delle molte risorse a disposizione,
- superare le frammentazioni settoriali.

Il confronto tra le competenze presenti e il “**livello di soglia minima**” è una scelta importante nella redazione del piano formativo, che potrà tenere conto sia di ciò che le persone devono apprendere sia di ciò che desiderano apprendere.

I **Piani formativi** devono poter essere utilizzati anche dal personale dei Comuni metropolitani e di altri enti (vedi la comunità professionale di **+COMMUNITY**)

Il fatto di poter incrociare i dati può offrire un ulteriore spunto di riflessione ed elemento di valutazione, attraverso il matching con i job profile, per elaborare **il piano formativo a cura di ciascun dirigente.**

# La performance individuale

## definizione di progetti strategici di Area

Amministratori e dirigenza, a dicembre di ogni anno, devono identificare per l'anno successivo i **progetti strategici** definiti dalle Direzioni di Area.

**I progetti strategici devono essere valorizzati dalle Aree e risultare attrattivi rispetto alle valutazioni di performance individuale.**

Al fine di rendere maggiormente utile la valutazione della **performance individuale**, si propone di introdurre un **sistema di crediti** che vengano assegnati sulla base di **attività svolte** e proposte dall'ente a tutti i dipendenti:

- messa a disposizione **per i progetti strategici** dell'ente
- partecipazione a **seminari**
- partecipazione a **task force**
- partecipazione a **formazione** sulle soft skills
- attività di **volontariato**

I crediti dovranno integrare, con pesi definiti a priori, i punteggi assegnati nelle Schede di valutazione: i **criteri di misurazione devono essere noti** a chi viene misurato

# Job rotation e flessibilità

## nelle unità organizzative

L'intervento sulla struttura organizzativa è un processo lento che richiede **tempo, mediazioni e supporto: la ristrutturazione va accompagnata.**

Non sempre è utile apportare cambiamenti nella struttura.

**L'unità organizzativa** entro cui sperimentare flessibilità organizzativa **è l'Area:**

- messa a disposizione delle proprie competenze per **progetti strategici**
- ampliamento delle proprie capacità attraverso l'esperienza di **affiancamento** ad altri all'interno della struttura (tempo breve)
- costituzione di **Circoli multidisciplinari** sulla semplificazione

# Nuove professionalità

## per l'innovazione della CMM

Il **fabbisogno del personale** deve essere redatto considerando:

- la **sostituzione** del personale collocato a riposo,
- l'opportunità di **rinnovamento** dovuta alla questione **generazionale**.

È **l'occasione per identificare nuove professionalità** negli ambiti:

- **ICT** (a riguardo si considerino le linee guida per la qualità delle competenze digitali nelle professionalità ICT redatte dall'AGID)
- **amministrativo**: profili competenti in informatica giuridica, in procurement innovativo

# La cooperazione pubblico - privato

Individuare **aziende** che hanno già affrontato la **transizione al digitale** e un percorso di innovazione per sviluppare collaborazioni:

- affiancamento ai dirigenti di azienda in “**study visit**” per apprendere le migliori pratiche manageriali
- **incontri periodici** di confronto e formazione per la dirigenza della Città metropolitana (ad es. “pillole di innovazione”)

La dirigenza è intesa in senso sostanziale, non formale.

# Recruitment

## ripensare i concorsi

- concorsi per dirigenti con taglio manageriale,
- concorsi per il personale non dirigente con l'obiettivo di cercare profili professionali più innovativi,
- per il personale neoassunto: potenziamento delle soft skill, attraverso l'inserimento nei percorsi formativi per il personale.
- agevolare l'ingresso di giovani (ad esempio con contratti di formazione lavoro)



Città  
metropolitana  
di Milano

**#MetroConnection**

**Le**  
**proposte**

# in sintesi



- Raccontare la Città metropolitana all'esterno per rendere evidenti le **risorse** e le **attività** che CMM svolge a favore dei cittadini e delle imprese: **tour** nelle zone omogenee per la presenza sul territorio (ambiente, strade, edifici scolastici ...)
- Costituire i **circoli multidisciplinari** sulla semplificazione: adeguamento dei **regolamenti**
- Mantenere un **giorno stabile di smartworking** alla settimana, per esempio il venerdì, che consente di ridurre l'impatto degli spostamenti e di risparmiare sui costi di gestione dell'ente (riscaldamento e altro)
- Definire di **progetti strategici** per l'Ente incardinati sulle Aree
- Riequilibrare i rapporti fra **staff** e **line**
- Indagare le **competenze** (soft e hard) dell'ente
- Predisporre **Piani formativi** per ogni Area di valenza almeno biennale
- Affrontare il **cambio generazionale** dell'ente: modalità di recruiting e adeguamento e semplificazione dei regolamenti
- Sostenere l'**innovazione** tecnologica e strumentale della CMM