



INCONTRO CLUB 28 FEBBRAIO 2005

**"1994: Coaching individuale ante litteram e Change Management.
Il "Progetto tempi e orari" della città' nel Comune di Milano"**

Con l'incontro di lunedì 28 febbraio il club Scoa propone una tematica tuttora attuale, ma che nel 1994, anno in cui ha avuto origine, suonava come una sfida culturale, organizzativa, di change management: la realizzazione del progetto "Tempi e Orari" del Comune di Milano.

L'incontro è stato gestito da professionisti di grande esperienza e direttamente coinvolti nella realizzazione del progetto:

- **Sergio Balzani, Alessandra De Cugis, Giuseppe Giolitti, Gian Franco Goeta, Carlo Magri e Giorgio Malagoli.**

Renzo Provedel (Presidente del Club) introduce l'incontro, evidenziando i motivi che hanno persuaso Scoa a scegliere questo caso:

- la possibilità di cogliere tutte le implicazioni (crisi/cambiamenti...) di un progetto iniziato dieci anni fa, con un sostegno di coaching "ante litteram";
- l'integrazione del coaching con altri strumenti mirati al cambiamento ed allo sviluppo delle competenze professionali
- la possibilità di confrontarci su un tema attuale e di particolare interesse, in una città sotto assedio come quella milanese.

Ultimata la presentazione, proseguiamo con la visione di uno stralcio delle sessioni di coaching che, nel 1994, vedevano coinvolti Gian Franco Goeta e Alessandra de Cugis. Il video offre lo spunto ad una serie di confronti con i testimoni attivi presenti in sala.

Renzo Provedel: "Il problema che Alessandra propone in questa sessione è di alta complessità, ne traspare un fondo di preoccupazione correlato alla prospettiva di un cambiamento pesante. Vorrei porre una prima domanda: Come hai reagito dopo l'incontro di coaching? Che cosa hai fatto? Pensato? (diciamo una decina di giorni dopo)"

Alessandra de Cugis: "Il coaching, nel suo portare a ragionare insieme, mi dava sicurezza, soprattutto in una situazione nella quale mi sentivo fragile e poco legittimata a proporre al mio superiore, il dottor Malagoli, idee (il progetto "Tempi e Orari") fuori dagli schemi convenzionali. Questo percorso mi ha sostenuto, mi ha supportato permettendomi, per come sono fatta, di andare al di là delle "regole" culturali della nostra organizzazione."

Renzo Provedel : "Quanto è durato il percorso di coaching?"

Alessandra de Cugis: "Il percorso è proceduto passo a passo, in base allo sviluppo degli eventi correlati al progetto "Tempi e Orari".

Renzo Provedel: "Vorrei far intervenire Malagoli, in quel tempo assessore e vicesindaco, per domandare quale era il problema che dieci anni fa Milano voleva affrontare"

Giorgio Malagoli: "Nel 1994 il comune di Milano non era abituato ad affrontare problemi trasversali. Allora ogni direttore si interfacciava solo con il proprio assessore... di

trasversale non c'era nulla. Era un problema culturale di un'organizzazione rigidamente funzionale, nella quale erano presenti assessori di correnti politiche diverse, preoccupati di "curare il proprio orticello". Nel progetto "Tempi e Orari" ritengo importante questo tentativo di dare qualità alla vita. Gian Franco Goeta ci ha aiutato a riunire tutte le parti coinvolte: se non ci fosse stato chi preparava i temi da affrontare e le modalità operative, le riunioni si sarebbe concluse con il solito "ognuno parla per sé.....o dei fatti suoi".

Renzo Provedel: "Lei apprezzava il coaching? Ne era coinvolto?"

Giorgio Malagoli: "Io provenivo da un'azienda privata e la pubblica amministrazione era per me una novità. Goeta ha saputo dare un generoso apporto all'interno dell'organizzazione comunale."

Gian Franco Goeta interviene sottolineando "... apporto non solo mio ma anche di Sergio Balzani"...il quale prosegue illustrando quella che era la struttura operativa attuata per sviluppare il progetto "Tempi e Orari".

Renzo Provedel: "Quali sfide hai visto in questo progetto?"

Sergio Balzani: "Ai tempi già mi occupavo di cambiamento organizzativo per le aziende. In questo caso io e Gian Franco abbiamo visto una forte analogia: si trattava di costruire le condizioni iniziali di tipo organizzativo favorevoli al cambiamento.

Si partiva da cinque linee politiche, da tradurre successivamente in azioni.

Creata la molecola, abbiamo dato il via alle sessioni di coaching, il cui obiettivo era stabilire modalità efficaci per ogni riunione, evitando situazioni del tipo "parlarsi addosso" ed utilizzando tecniche quali il brainstorming, il multivoting, ecc.

Una volta che questo messaggio era passato ai vertici, abbiamo deciso di "utilizzare" questi stessi come agenti di contaminazione, al fine di allargare a più ampio raggio questo nuovo approccio organizzativo e culturale. Ne sono nate 5 "squadre" corrispondenti ai piani d'azione delle politiche del piano da attivare: noi coach abbiamo ipotizzato un percorso ad ostacoli nel quale implementare e supportare la motivazione, abbiamo svolto degli assessment e incontri di gruppo e/o individuali: tutto questo li ha portati a divenire un TEAM. Abbiamo lavorato per tre mesi su project management, teamwork, leadership, e successivamente abbiamo verificato e supportato che le metodologie apprese venissero applicate correttamente.

Renzo Provedel: "Vorrei far intervenire Giuseppe Giolitti, che prese parte a questo progetto. Quale era la tua occupazione precedente a "Tempi e Orari"?"

Giuseppe Giolitti: "Ero preside di una scuola civica, nel quale sviluppavamo un progetto per il recupero di studenti "difficili"."

Renzo Provedel: "Come e cosa ti ha convinto a partecipare al progetto "Tempi e orari"?"

Giuseppe Giolitti: "Il progetto mi è stato proposto dal mio superiore, in quanto riteneva avessi le qualità e i requisiti necessari, ma a condizione che questo nuovo impegno non compromettesse il mio lavoro di preside"

Renzo Provedel: "Che cosa ti ha veramente motivato?"

Giuseppe Giolitti: “Sicuramente la curiosità e l’aspettativa che la pubblica amministrazione potesse cambiare. Oggi faccio parte del progetto “Tempi e orari” e ne sono contento... ormai me ne occupo a tempo pieno”

Renzo Provedel: ”Quante persone c’erano in questo progetto? Qualcuno di loro è presente in sala?”

Giuseppe Giolitti: ”Erano una quindicina, ora sono presenti Grazia Risicato; Patrizia Frezza; Angelo Isella; Stefano Milanese”

Grazia Risicato: “Lavoravo già all’ufficio Tempi, all’epoca stavo ancora svolgendo gli studi universitari e quando il progetto “Tempi e orari” e’ partito non mi sono lasciata sfuggire l’occasione... ci credevo molto. Ho collaborato dal ‘94 al ‘97”

Patrizia Frezza: ”Anche io ero già all’ufficio tempi, ho preso parte alle “Politiche code e attese” e ho sviluppato il progetto “Anagrafe” “.

Angelo Isella: ” La possibilità di partecipare al progetto mi incuriosiva, soprattutto perche’ io arrivavo da un settore di decentramento. Grazie a questo progetto ho fatto esperienze molto importanti, che si sono rivelate utili anche successivamente e in altre situazioni professionali, soprattutto in merito al problema trasversalità. Nello specifico facevo parte del progetto “Passi Carrai”.”

Stefano Milanese: ”Io ero forse l’unico personaggio al di fuori del comune, che partecipava al progetto. Personalmente è stato un momento di grande formazione, che mi sono portato anche fuori successivamente.”

Giuseppe Giolitti: “Come possiamo constatare dall’incontro di questa sera il gruppo è rimasto unito anche dopo dieci anni e quanto appreso allora, ognuno l’ha applicato in altri contesti e situazioni, a dimostrazione di come fossimo giunti a realizzare un grande obiettivo: quello della costituzione della RETE.”

A testimonianze concluse, **Renzo** chiede alla platea di suddividersi in 3/4 sottogruppi all’interno del quale sia presente un testimone del progetto o altri membri del Gruppo Operativo, per raccogliere altre informazioni, esprimere commenti e impressioni, individuare domande da porre successivamente in plenaria.

E’ **Carlo Magri**, assessore alle Risorse umane con la delega per le politiche temporali, a rispondere ai quesiti emersi.

“Quando abbiamo iniziato a lavorare al progetto “Tempi e Orari”, il comune non aveva un Direttore Generale, ma singoli assessori “proprietari del proprio orticello”. Inoltre esistevano priorità differenti come quelle in merito di sicurezza , tale per cui il progetto si è realizzato solo in parte (vedi creazione del “Vigile di quartiere”), mentre altri argomenti sono stati demandati nel tempo (Vedi “Milano d’agosto”).

Quello che sicuramente possiamo dire di “Tempi e Orari” è che si è raggiunta la creazione della rete, fatto questo che ha portato in maniera armoniosa alla realizzazione, per esempio, del “Calendario Eventi”: un enorme banca dati, per eventi culturali, sportivi, sociali, avvisi



di lavori stradali, di lavori di manutenzione. Oggi possiamo dire che la struttura esiste, ma ci vorranno anni per il suo funzionamento. Il nostro obiettivo ora è quello di completare questo progetto; ampliandolo al maggior numero possibile di utenti e introducendo nuove applicazioni (per esempio inserendo tutta quella parte che riguarda orari e tempi di scuole....istituti).

Di questo ricco incontro del club, possiamo, in conclusione, osservare come il metodo del coaching fosse innovativo e pioniere all'interno della pubblica amministrazione; all'interno di un progetto che nel 1994 vedeva il Comune di Milano, primo in Italia e fra i primi in Europa, impegnato in un cambiamento profondo nelle politiche temporali e negli orari di erogazione dei servizi ai cittadini, per renderli più flessibili e adeguati. Progetto che ha fatto emergere il concetto di rete, in una struttura burocratica rigida e soprattutto come queste persone siano state il simbolo dell'energia vitale, del cambiamento che questo progetto ha innescato... possiamo quindi dire che il progetto è partito perchè c'erano le persone.

Vi aspetto al prossimo incontro.

Sara Ginelli