



La teal organization nel Gruppo Credem

Alan Benassi, Davide Morandi, Carlo Malaguti, Credito Emiliano

Il bisogno di esplorare nuovi modelli organizzativi e di relazione all'interno dell'organizzazione nasce da una storica e incardinata sensibilità aziendale verso la valorizzazione delle persone.

L'intuizione della direzione di esplorare nuovi modelli organizzativi e di relazione interni a Credem è stata sicuramente influenzata anche da un contesto esterno in continua evoluzione, con prospettive di crescente complessità, e dalla presenza di competitor di grandi dimensioni favoriti dalle forti economie di scala. Negli anni La banca ha pertanto costruito un ambiente basato sull'auto-attivazione e l'auto-organizzazione, creando i presupposti per abbracciare tali nuovi modelli.

Il contesto e i primi passi

In Credem si è dunque sviluppato un vivace ecosistema di comunità di pratiche (quali Dati, Lean, Agile, Diversity, Cultura dell'errore), che oggi conta oltre duemila partecipazioni attive, guidato da principi di funzionamento omogenei, forte passione e obiettivi chiari e condivisi, caratteristiche che si riflettono nel paradigma dell'organismo vivente e che mettono in forte connessione la dimensione personale con quella organizzativa.

Un esempio virtuoso in questo senso è la community dei Data Heroes, attivata nel 2017 da alcuni colleghi, che oggi conta oltre cinquecento partecipanti di diverse funzioni e società del Gruppo con l'obiettivo di valorizzare il nostro patrimonio informativo, le risorse fornite dall'azienda ma soprattutto i talenti. I Data Heroes operano ogni giorno per risolvere temi complessi, gestendo e valorizzando enormi quantità di dati, peraltro in un ambito, quale quello bancario, che richiede un alto livello di specializzazione tecnica; di qui l'importanza di tenere questa specializzazione vicina al business, alle funzioni di controllo e a ogni settore del nostro Gruppo, mediante la divulgazione attraverso una community.

L'auto-attivazione e l'auto-organizzazione hanno consentito una rilevante evoluzione negli anni, che ha portato all'adozione di un approccio operativo

nello sviluppare concrete soluzioni a esigenze aziendali attraverso un'articolazione in gruppi di persone con una mission specifica e obiettivi e competenze comuni.

La community Wannabe Agile Expert

La community Wannabe Agile Expert è, invece, il cuore delle competenze aziendali sul mondo agile e promuove iniziative di diffusione verso tutto il Gruppo rendendosi un luogo di confronto nel percorso di trasformazione e diffusione delle pratiche agili. L'interscambio di idee ed esperienze favorisce il percorso di ciascuno dei membri e della community stessa nel diventare un agente di cambiamento sempre più efficace.

Alcune delle iniziative di maggior successo della Wannabe Agile Expert sono state: Lean Coffee, un format di incontro e diffusione di conoscenze nato nel mondo del Lean Startup e del Lean Thinking e ampiamente usato in contesti agili; Agile è servito, sessioni svolte durante le pause pranzo che propongono un menù a base di agile, dal quale i partecipanti possono ordinare l'argomento preferito; Serious Gaming, per sperimentare concetti che altrimenti restano solo teoria e che con il lockdown ci ha dato l'opportunità di "metterci in gioco", appunto, cimentandoci, ad esempio, nel Post-It Game (versione virtuale del più noto Penny Game); Credem Agile Day, evento nato da una collaborazione con l'area Innovazione del Gruppo, svoltosi in presenza nella prima edizione del 2019 e poi in versione virtuale, che ha visto i protagonisti delle prime sperimentazioni in ambito agile portare sul palco il loro entusiasmo e le loro soddisfazioni.

In questo florido contesto, il 2018 ha visto una prima fase di autonoma sperimentazione del modello presso una start up e due storiche compagnie assicurative del Gruppo. Questi importanti progetti hanno stimolato evoluzioni e innovazioni non solo di tipo organizzativo, ma anche culturale, introducendo modelli con pochi livelli gerarchici per favorire le competenze, proattività e auto-attivazione e ponendo le figure manageriali non più come "capi" ma come facilitatori e responsabili dello sviluppo e della crescita delle persone, dando spazio alla sperimentazione di nuovi ruoli. Il percorso ha richiesto alle persone di rivedere il proprio modo di stare in azienda e di adattarsi all'e-



Importanti progetti hanno stimolato innovazioni non solo di tipo organizzativo, ma anche culturale, introducendo modelli con pochi livelli gerarchici per favorire le competenze

