

IL KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLE BANCHE



R. Battaglia



P. Casarini



A. Cerina



U. Cordara



A. Lavagetto



A. Piccolo



F. Rinaldi



G. Torretta

HANNO PARTECIPATO AL FORUM

- Roberto Battaglia** *Direzione Personale e Organizzazione, Responsabile Formazione Manageriale e Comunità, Intesa SanPaolo*
- Paolo Casarini** *Comunicazione Formazione Competenze, Scuola Credem, Credem*
- Aldo Cerina** *Direzione Personale e Organizzazione, Responsabile Ufficio Normativa e Regolamenti, Intesa SanPaolo*
- Ugo Cordara** *Direttore Pianificazione e Sviluppo Risorse, Carige*
- Aurora Lavagetto** *Responsabile Formazione, Carige*
- Alberto Piccolo** *Responsabile Centro Formazione, Deutsche Bank*
- Francesco Rinaldi** *Servizio Knowledge Management, Formazione e Riqualificazione, Banca Monte Dei Paschi di Siena*
- Gabriele Torretta** *HR Strategy Department, Corporate Learning, UniCredit*

A CURA DI

Paola Castelli e Daniele Prevati
Area Intermediari Finanziari Banche e Assicurazioni

L'OBIETTIVO DI QUESTO FORUM, DEDICATO AL KNOWLEDGE MANAGEMENT NELLE BANCHE, È QUELLO DI MONITORARE QUALI SIANO STATE LE EVOLUZIONI PIÙ RECENTI E SIGNIFICATIVE, QUALI GLI ATTUALI ORIENTAMENTI ALLA GESTIONE DELLA CONOSCENZA, QUALI LE CRITICITÀ TUTTORA PRESENTI NEL MONDO BANCARIO.

Infatti, un precedente progetto di ricerca aveva evidenziato uno stato dell'arte iniziale rispetto ad altri settori, con applicazioni spesso frammentate o parziali e varie difficoltà, sia di natura economico-finanziaria sia di natura organizzativa.

Le esperienze più recenti, come quelle qui testimoniate, mostrano indubbiamente un progresso delle iniziative di Knowledge Management, che iniziano a essere maggiormente pervasive e collegate tra loro.

Dal forum emerge però con forza anche una condizione indispensabile per il successo dei progetti di Knowledge Management, ovvero la loro utilità nel risolvere o almeno supportare problemi reali di gestione aziendale. Quindi un Knowledge Management che non sia finalizzato alla gestione della conoscenza in quanto tale, ma che si configuri come un mezzo per risolvere problemi di business, di organizzazione o di specifiche famiglie professionali.

■ GLI ANTEFATTI: LA RICERCA SUL KNOWLEDGE MANAGEMENT NEI GRUPPI BANCARI

Due sono gli antefatti rilevanti di questo forum dedicato al Knowledge Management nelle banche. Nel 2000 l'Università Bocconi svolge un importante progetto di ricerca sulle Knowledge Based Organization (KBO), organizzazioni particolarmente avanzate dal punto di vista della gestione e della valorizzazione della conoscenza, con l'obiettivo di delineare un quadro di riferimento sul Knowledge Management, individuare le criticità comuni e condividere la visione del futuro. Dell'ampio panel coinvolto nella ricerca non fa parte nessun istituto di credito: nonostante il ruolo fondamentale della conoscenza nelle imprese di servizi, nessuna banca, nel 2000, risulta essere una KBO. Da questa constatazione, nel 2005, scaturisce una seconda indagine, svolta da Paola Castelli e Daniele Previati nell'ambito dell'Area Intermediazione Finanziaria e Assicurazioni della SDA Bocconi, finalizzata espressamente a rilevare lo stato dell'arte del Knowledge Management nelle banche. I risultati della ricerca, alla quale partecipano dieci gruppi bancari, evidenziano uno stato dell'arte iniziale rispetto ad altri settori, soprattutto dal punto di vista organizzativo, pur essendo presente la consapevolezza del valore della conoscenza e dei benefici della sua gestione. Prevalgono approcci al Knowledge Management di tipo incrementale: le applicazioni sono spesso frammentate, limitate a una o poche aree (per esempio

document management o gestione delle competenze) e, nella maggior parte dei casi, non definibili come sistemi aperti, ai quali tutti possono contribuire. Nelle realtà più evolute le attività di Knowledge Management sono maggiormente pervasive e integrate tra loro. Tuttavia manca, nella totalità dei casi esaminati, un approccio globale e consapevole alla gestione della conoscenza. Due i principali ordini di fattori ostacolanti: i fattori economico-finanziari e quelli organizzativi. Tra i primi, gli ingenti investimenti richiesti, la difficoltà di calcolarne un ritorno e, come conseguenza, la precedenza data ad altre priorità. Tra i secondi la complessità organizzativa, la collocazione della funzione che si occupa di Knowledge Management nella struttura e i problemi di carattere culturale, quali la generale resistenza al cambiamento e la mancanza di una cultura della condivisione della conoscenza. *Trait d'union* tra i due ordini di fattori ostacolanti, una generale carenza di sponsorship da parte dei vertici aziendali.

■ IL FORUM

A distanza di poco più di un anno dal progetto di ricerca concluso a fine 2005, si è voluto verificare quali siano state le evoluzioni nel corso del 2006, quali gli attuali orientamenti al Knowledge Management, quali le criticità tuttora presenti.

CASTELLI In tema di Knowledge Management, quali sono stati i principali progetti intrapresi nell'ultimo anno?

“Nonostante il ruolo fondamentale della conoscenza nelle imprese di servizi, nessuna banca, nel 2000, risultava essere una KBO”

LAVAGETTO Premetto che in Banca Carige non si parla esplicitamente di Knowledge Management, tuttavia le tematiche connesse al consolidamento e alla condivisione delle conoscenze sono oggetto di costante attenzione e, rispetto alla situazione esistente nel 2005, sono stati effettuati diversi passi sul piano attuativo piuttosto che su quello declaratorio. Le novità riguardano tre aree: il nuovo portale, le tecnologie e i nuovi “esperti di materia”. Per quanto concerne il nuovo portale, siamo passati da una intranet in cui ciascuna funzione aziendale gestiva i propri contenuti a un portale unico, costruito con un’unica logica sottostante, nel quale si ritrovano in modo organico e fruibile le informazioni di Help Desk, le FAQ, le news del Gruppo e la struttura organizzativa della banca comprese le principali informazioni relative ai dipendenti. Per quanto concerne le nuove tecnologie, la formazione ha avuto un importante effetto trainante nella diffusione delle conoscenze di elevato valore. Poiché uno dei temi cruciali dell’anno è la Direttiva MIFID, ci siamo focalizzati sulle conoscenze importanti per l’area Finanza e per il Wealth Management, conoscenze che dovevano permeare l’attività di tutta la banca cambiando il modo di fare consulenza finanziaria. Per la formazione di tutti i dirigenti della rete sono state utilizzate diffusamente tecnologie di video-streaming e e-learning. È stato inoltre aperto un forum elettronico, sostenuto e alimentato dagli stessi docenti, per favorire il confronto fra i partecipanti al corso. Attraverso la piattaforma di e-learning e l’ausilio di nuove infrastrutture tecnologiche di prossimo rilascio, tali conoscenze verranno messe capillarmente a disposizione di tutta la rete. Il terzo aspetto riguarda gli “esperti di materia”. La costituzione di task force di esperti è una modalità che Banca Carige ha già utilizzato con successo in passato. Quest’anno la priorità è stata data alle tematiche di natura previdenziale. Abbiamo cioè costituito una nuova task force di persone che, già sufficientemente preparate, hanno seguito un apposito percorso formativo e si sono confrontate con best practice anche all’esterno del mondo bancario. La task force così costituita diffonde le proprie conoscenze sia attraverso interventi formativi presso la rete sia restando a disposizione come punto di riferimento e di scambio di esperienze.

CASARINI In Credem il 2006 è stato un anno di consolidamento di un sistema di diffusione e comunicazione di informazioni e conoscenze che ha operato in tre direzioni: l’identità del gruppo, il supporto al business e

“La formazione ha avuto un importante effetto trainante nella diffusione delle conoscenze di elevato valore”

l’impegno e il coinvolgimento delle persone. Agorà, la intranet del nostro Gruppo, è infatti suddivisa in tre sezioni: Home, Work e People. Nella sezione Home abbiamo lavorato al consolidamento della cultura e dell’identità del Gruppo attraverso la diffusione e l’enfaticizzazione dei valori sui quali l’azienda ha basato il proprio successo. La sezione Work, a supporto del business, è articolata per famiglie professionali o tipologie di business: contiene tutte le informazioni, gli strumenti e la documentazione specifici per ciascuna professione. Esempi di articolazione sono il retail, il corporate, lo small business, il private, ma anche le funzioni centrali come i sistemi informativi e le risorse umane. Ognuno può contribuire ai contenuti della propria comunità, inserendo proprie esperienze, commenti e suggerimenti: questa parte della intranet si configura a tutti gli effetti come un sistema aperto. Infine, la sezione People è incentrata sulle singole persone e sul loro sviluppo professionale e personale. In questa sezione vengono gestite la formazione, le competenze e l’autosviluppo attraverso una biblioteca e una emeroteca on-line. La sezione è stata arricchita con un miniportale verticale dedicato alla leadership, che raccoglie e racconta i casi di successo interni al Gruppo. La intranet però è solo la prima fase del Knowledge Management. Per noi Knowledge Management vuol dire vantaggio competitivo. Siamo convinti che l’organizzazione (e non il singolo o i singoli fattori produttivi) rappresenti il fattore di successo: la rapidità di cambiamento, la velocità di reazione, il far subito e bene possono fare la differenza.

Per questo stiamo portando avanti esperienze su tre fronti: organizzativo, culturale e di modello. Nel primo

Sul fronte culturale lo sforzo è orientato verso lo sviluppo di prassi e comportamenti che favoriscano la condivisione

stiamo lavorando sui processi di conoscenza (creazione, cattura, sintesi, distribuzione, uso, monitoraggio) per renderli integrati nei processi di business. Sul fronte culturale lo sforzo è orientato verso lo sviluppo di prassi e comportamenti che favoriscano la condivisione. Da ultimo, la ricerca di un modello professionale che fornisca un contributo alla nostra People Strategy.

RINALDI Le principali novità nel Gruppo MPS possono essere ricondotte ai seguenti aspetti. Innanzitutto si è proceduto a una centralizzazione di tutto il know-how informatico riconducendo sotto un'unica regia tutti i vari portali che prima proliferavano, a volte con sovrapposizioni e duplicazioni. Il Servizio Knowledge Management e Formazione ha acquisito anche la funzione Riqualificazione, necessaria per gestire le conseguenze delle varie trasformazioni organizzative del Gruppo. In questo ambito è stato costituito uno specifico Settore Formazione Manageriale focalizzato sulle esigenze formative di tutti i dirigenti del Gruppo MPS. Un aspetto molto importante riguarda il completamento del sistema di mappatura delle competenze possedute da tutte le persone della banca, denominato Paschi Risorse, che ci consente di attuare concretamente un aggancio fra la gestione e lo sviluppo del personale all'interno dei rispettivi ruoli assegnati. Il sistema di rilevazione è stato, infatti, integrato con il catalogo della formazione per poter immediatamente individuare le attività formative (corsi o formazione on-line) che consentono di colmare i gap di competenze rilevate in sede di censimento. In tale contesto una particolare attenzione è stata dedicata alla costruzione di percorsi formativi per i ruoli di rete, for-

temente interessati da profondi processi di ristrutturazione. Abbiamo inoltre completato e revisionato i contenuti del catalogo corsi proprietari, che attualmente comprende 187 corsi in aula e 121 corsi on-line con l'aiuto soprattutto di specialisti interni, coinvolgendo le varie strutture aziendali. Infine è stata potenziata la struttura dei tutor periferici della formazione, attualmente circa 400, attraverso percorsi interni di formazione formatori. Nell'ambito dell'Area Comunicazione, prima focalizzata principalmente sulla pubblicità, è stato realizzato un house organ on-line e sono stati fortemente promossi i temi della responsabilità sociale d'impresa e delle politiche ambientali.

PICCOLO In Deutsche Bank non parliamo esplicitamente di Knowledge Management, né in Italia né a livello internazionale, anche se esiste indubbiamente un'attenzione implicita alle tematiche relative. Parliamo invece esplicitamente di Competency Management. La principale novità del 2006 riguarda il tentativo di uniformare a livello internazionale la gestione della formazione e delle competenze. Global Core Curriculum è il catalogo globale dei percorsi formativi necessari per ottenere determinate competenze, mentre DB Learn è il sistema unico di gestione dell'offerta formativa, accessibile a tutti, che contiene tutti i corsi a livello internazionale, regionale e locale. Per quanto concerne il Competency Management, è stato introdotto un sistema che si chiama Competency Management On Line, che permette di vedere quali sono le competenze richieste per i vari ruoli all'interno di ciascuna divisione e di capire quali sono le opportunità di sviluppo di tali competenze. Il sistema Competency Management On Line è collegato con il sistema di Performance Management, per cui nell'ambito della valutazione annuale delle performance si può andare a vedere quali sono le competenze richieste per il ruolo oggetto di valutazione e quali le relative opportunità di sviluppo in termini di formazione. Il passaggio successivo che si sta studiando adesso è il collegamento diretto con DB Learn, che consentirà di chiudere il cerchio formato da competenze, valutazione e formazione. Per quanto concerne la nostra intranet, è articolata per divisione a livello sia globale sia locale e consente ai dipendenti di rintracciare tutte le informazioni di base necessarie per l'operatività quotidiana (normativa, manuali operativi, schede prodotto), insomma tutto ciò che serve per poter fare il proprio lavoro.

BATTAGLIA Come ormai noto, dal 1° gennaio 2007 è nato un nuovo gruppo bancario dalla fusione di Banca Intesa e di SanPaolo IMI. Il caso che racconterò si riferisce a un'esperienza condotta nell'ex SanPaolo, mentre Aldo Cerina presenterà una realizzazione sviluppata in ex Banca Intesa. La conoscenza rappresenta indubbiamente un asset fondamentale dell'impresa banca, in quanto produttrice di beni immateriali. Un patrimonio che si forma e si incrementa tanto più è condiviso tra le persone: per questo noi siamo convinti del ruolo fondamentale rappresentato dalle comunità di persone in azienda. Un concetto di comunità, nell'esperienza che presento, declinato secondo due logiche: le comunità aziendali e le comunità professionali. Le prime, aggregate in funzione delle esigenze di sviluppo delle competenze individuali e, più in generale, della managerialità, sono tre: Giovani, Evidenze e Dirigenti. Le seconde, più specificamente orientate al Knowledge Management, sono rappresentate da gruppi di persone accomunate dai medesimi interessi professionali e dalle medesime esigenze di conoscenza, quindi ai "mestieri" e alle "pratiche di lavoro". Analizzando queste due prospettive, vediamo ciò che è stato realizzato in azienda. Per quanto concerne le comunità aziendali sono stati realizzati portali dedicati non solo ad accompagnare ciascuna fase dello sviluppo delle persone, ma anche a favorire l'emergere di riflessioni e idee; in una parola "aree di espressione" nelle quali le persone entrano in contatto tra loro non solo interscambiando conoscenza esplicita, ma facendo emergere quella componente tacita che è rappresentata dai

“ La tecnologia ha consentito di introdurre un approccio al KM basato su soluzioni a limitato investimento e a rapida implementazione ”

vissuti e dalle esperienze che qui entrano in risonanza tra loro e diventano capitale dell'organizzazione. In sintesi, il portale dei Giovani è dedicato all'inserimento e alla crescita, quello delle Evidenze alla valorizzazione del potenziale, quello dei Dirigenti allo sviluppo della leadership. Il portale dei Giovani, GreenTeam Benvenuti, ci ha particolarmente sorpreso per la varietà di stimoli e spunti che sta fornendo. In merito alle comunità professionali, gli esempi più significativi e che hanno fornito i risultati più incoraggianti riguardano la comunità dei Direttori di mercato e Direttori di filiale, GreenTeam Business, quella dei Professionisti HR, GreenTeam Personale e infine quella dedicata al personale in assenza prolungata, tipicamente le colleghe in maternità, GreenTeam CollegaTi. Nella nostra esperienza il ruolo giocato dalla tecnologia ha costituito un fattore facilitante che ha consentito di introdurre un approccio al Knowledge Management basato su soluzioni a limitato investimento e a rapida implementazione e che possono rappresentare un utile contributo nel processo di integrazione Intesa SanPaolo.

CERINA Scusandomi con i colleghi di provenienza SanPaolo, nella mia presentazione utilizzo già la denominazione Intesa SanPaolo, anche se in realtà vi parlerò dell'esperienza maturata in Intesa. Pur non esistendo un vero programma né una struttura di Knowledge Management, siamo giunti ad alcune considerazioni. Innanzitutto il Knowledge Management è un sistema. Non è solo un insieme di contenuti e di informazioni e non si identifica con la tecnologia abilitante. L'interfaccia è solo la punta dell'iceberg. Il Knowledge Management in Intesa è l'insieme dei processi strutturati che, utilizzando opportunamente il patrimonio informativo della banca, facilitano il raggiungimento degli obiettivi di business e quindi l'ottenimento di valore economico. Il Knowledge Management è ciò che consente di trasformare le informazioni in conoscenza e la conoscenza in valore. Nel corso del 2006 sono state completate due importanti iniziative in campo organizzativo. La prima riguarda il rilascio a tutti gli utenti ex Intesa (circa sessantamila persone) di ARCO (Accesso Rapido alla Conoscenza Organizzativa), il nuovo portale di accesso alle informazioni e ai documenti organizzativi e operativi. ARCO rappresenta un nuovo modo di fare normativa in banca. Prima si viveva letteralmente nell'incubo delle circolari. Ora la consultazione delle circolari è enormemente facilitata e il tutto è integrato con i manuali delle procedure, le strut-

ture organizzative, la descrizione dei processi, consentendo di comprendere chi fa cosa, come e con quali strumenti. Inoltre con ARCO abbiamo realizzato una classificazione omogenea di tutta la documentazione e abbiamo abrogato più di duemila circolari. La seconda esperienza riguarda l'estensione a tutta la Famiglia Professionale Organizzazione (più di duecento persone) di un portale che supporta la condivisione di informazioni e documenti, ma anche la collaborazione nelle attività di progetto. Mentre ARCO è più sul fronte della conoscenza esplicita, in questo portale, come già visto anche nelle esperienze SanPaolo, emergono anche scambi di conoscenze "tacite" tra persone di organizzazione. Da questa esperienza emerge però anche un punto critico che poi riprenderemo, ovvero la motivazione alla condivisione della conoscenza. Quanto alle evoluzioni previste per il 2007, si tratterà di mettere a fattor comune le esperienze di Intesa e di SanPaolo per creare il Knowledge Management della nuova banca.

TORRETTA La grande novità nella "formazione" all'interno del Gruppo UniCredit consiste nella creazione di una nuova società, UniManagement, la cui mission è contribuire allo sviluppo della leadership in un ambiente multiculturale. UniCredit è infatti diventata un'organizzazione europea di grande complessità in cui i cambiamenti sono all'ordine del giorno e le capacità manageriali dei leader un fattore fondamentale per lo sviluppo del Gruppo: abbiamo quindi deciso di focalizzare l'attenzione sui nostri manager, per creare leader che possano promuovere e supportare i cambiamenti in atto. Per trovare un filo conduttore comune alle diverse culture presenti in UniCredit abbiamo stimolato i nostri manager a riflettere sui nostri valori – Fairness, Transparency, Respect, Reciprocity, Freedom, Trust – chiedendo loro di rispondere a domande quali, per esempio, "che cosa vuol dire nei diversi paesi applicare il concetto di lealtà?". Per far ciò abbiamo deciso di investire in un nuovo modello formativo in cui l'ambiente contribuisce fortemente allo sviluppo di una nuova cultura manageriale "europea". In UniManagement non ci sono solo aule, per così dire, tradizionali, ma anche spazi che cambiano continuamente. Anche la metodologia che applichiamo è costantemente orientata allo sviluppo della creatività. Per esempio, le discussioni che emergono tra i partecipanti vengono rappresentate su grandi lavagne con le rotelle (*work walls*), da mappe mentali create in tempo reale da persone dedicate. Mediante una work wall è stato rappresentato gra-

Il Knowledge Management è ciò che consente di trasformare le informazioni in conoscenza e la conoscenza in valore

ficamente il risultato di ciò che è emerso da una discussione sul concetto di integrità che ha coinvolto circa duecento leader del Gruppo durante l'UniCredit Leadership Meeting, tenutosi lo scorso gennaio a Torino, nella sede di UniManagement. La rappresentazione schematica viene poi messa a disposizione on-line per consentire di ricordare, riflettere e sviluppare ulteriori idee. In questo particolare environment, anche il tradizionale rapporto docente-partecipante cambia. Infatti, un team di facilitatori supporta i partecipanti nella risoluzione di problemi concreti, mettendo in comune le singole esperienze, conoscenze e punti di vista. Nei tre giorni che normalmente caratterizzano l'evento, per raggiungere gli obiettivi stabiliti si fa largo uso di supporti audio e video, le sessioni di lavoro/apprendimento vengono documentate, trascritte e messe a disposizione dei partecipanti. Non è prevista una scaletta predefinita, ma questa viene creata a mano a mano durante i tre giorni. In estrema sintesi, la metodologia impiegata si compone di tre fasi: Scan, Focus e Act (copyright 1996, MG Taylor Corporation). Nella prima fase, Scan (scandagliare), si raccolgono informazioni e si esaminano diverse opzioni; la seconda fase, Focus (focalizzare), implica la scelta dell'opzione (o dell'insieme di opzioni) da perseguire. Nella terza fase, Act (agire), si definiscono le azioni che consentono di mettere in pratica le scelte. L'ambiente contribuisce realmente a far cadere le barriere tra le persone. In UniManagement anche la formazione tradizionale viene realizzata in contesti innovativi. Esiste, per esempio, la Quiet Room, che sembra un salotto, luogo ideale per la riflessione, dove le persone possono documentarsi, riflettere, leggere libri. La Discussion Room, una cucina vera e pro-

pria con un grande tavolo rotondo, perfettamente attrezzata anche per far da mangiare, è l'ambiente utilizzato per confrontarsi. Qui, mentre si discute, c'è la possibilità di prendere appunti direttamente sul tavolo, che poi viene fotografato. Nella Energy Room, lo spazio per ragionare, tutti i muri sono lavagne; anche i muri naturalmente vengono fotografati e le foto sono subito messe a disposizione. In sintesi, UniManagement è un ambiente che stimola fortemente la creatività.

CASTELLI Dai risultati della ricerca, e anche da ciò che è emerso oggi, la sponsorship sembra essere spesso un problema nella realizzazione di grandi investimenti di Knowledge Management. In UniCredit come siete riusciti a ottenere la sponsorship per un simile progetto?

TORRETTA La sponsorship non si ottiene sul Knowledge Management in generale ma sui progetti che hanno bisogno del Knowledge Management per poter essere realizzati. Il Knowledge Management non va considerato un fine, ma un mezzo. Noi avevamo una leadership da ricreare a partire dai nostri valori: su questo stiamo lavorando. Tutto ciò non è visto come un costo, ma come un investimento.

CASTELLI Come riassumereste in una frase, un'immagine, una metafora o uno slogan l'orientamento attuale della vostra banca al Knowledge Management?

LAVAGETTO "Un'idea forte in una struttura debole". In Carige, infatti, l'idea del Knowledge Management, la consapevolezza della sua utilità è un qualcosa di presente in modo abbastanza forte, quanto meno in alcune aree. Ciò che manca è la struttura, sia tecnologica sia organizzativa.

CASARINI Il filo conduttore delle iniziative che stiamo intraprendendo in Credem è "la conoscenza come fonte di vantaggio competitivo".

RINALDI "Implicito in crescendo". Nel Gruppo MPS non si parla esplicitamente di Knowledge Management ma, di fatto, si stanno realizzando sempre più progetti che vanno in quella direzione.

PICCOLO "Knowledge Management come sistema aperto". Lo sforzo che bisogna fare è quello di rendere il Knowledge Management il più possibile aperto e permea-

bile all'introduzione di nuove conoscenze, anche provenienti dall'esterno della banca.

BATTAGLIA Rispondo con una citazione. "Rintracciare e rendere utilizzabile la conoscenza dispersa, spesso incompleta o non completamente coerente, di cui dispongono i singoli individui e che nella sua totalità non appartiene a nessuno" (F. Von Hayek). Ma anche, pensando alla fusione con Banca Intesa, "Knowledge Management come pagina bianca da scrivere".

CERINA Come già accennato nella mia presentazione, l'immagine che meglio rappresenta il Knowledge Management è quella dell'iceberg, un sistema composto di diversi elementi, dei quali spesso solo l'interfaccia è visibile. È invece necessario lavorare su tutto ciò che sta sotto e che, come negli iceberg, è la parte più consistente.

TORRETTA Per far emergere la conoscenza bisogna collocare le persone in un ambiente che faciliti la caduta delle barriere. La frase che meglio riassume ciò che abbiamo realizzato in UniCredit è "un ambiente per lo sviluppo della conoscenza".

PREVIATI Quali sono i principali punti di attenzione legati allo sviluppo del Knowledge Management nella vostra banca?

LAVAGETTO Siamo certi che soprattutto le nuove infrastrutture tecnologiche ci consentiranno di raggiungere i colleghi che operano nella Rete Commerciale, con strumenti più adeguati, che favoriscano maggiormente

**“Per far emergere
la conoscenza bisogna
collocare le persone
in un ambiente
che faciliti la caduta
delle barriere”**



“ **Il mondo bancario affronta oggi il tema del Knowledge Management in modo molto pragmatico**”

la trasmissione delle conoscenze e lo scambio di esperienze. Credo che la costituzione di una struttura dedicata e la conseguente attribuzione di risorse rappresentino le condizioni necessarie per poter veramente parlare di Knowledge Management in Banca Carige.

CORDARA Noi stessi, in Carige, stiamo cercando di capire qual è la linea di confine: fino a quando tutte queste attività possano esistere in modo destrutturato, e a partire da quando sia invece opportuno o necessario un presidio, una strutturazione, una formalizzazione. Dalle testimonianze ascoltate oggi, ho avuto l'impressione di un mondo bancario che affronta il tema del Knowledge Management in modo molto pragmatico: a mio parere, oggi, questo è il modo giusto.

CASARINI Le criticità sono gli aspetti sui quali stiamo lavorando: processi di conoscenza integrati con i processi di business; motivazione delle persone alla condivisione, premiando la partecipazione, dando fiducia; sviluppo di strumenti, approcci, soluzioni che possano integrarsi con le logiche della nostra People Strategy. Con riferimento agli strumenti, mi preme sottolineare che forum, blog e chat aiutano certamente, ma le vere criticità sono le altre appena evidenziate.

RINALDI Sviluppare una cultura condivisa e motivare le persone alla crescita professionale. Purtroppo è ancora molto diffuso l'orientamento per cui ognuno cerca di sapere solo ciò che serve nell'immediato, a sé stesso. Stiamo puntando anche alla costituzione di comunità di pratiche; un passo importante nella costruzione di un sistema di KM in quanto le persone non sono motivate a condividere conoscenze ed esperienze se non sono

mosse da interessi comuni. Serve inoltre, come sempre, un segnale dall'alto.

PICCOLO La complessità organizzativa di un gruppo come DB induce a considerare con attenzione le relazioni tra Knowledge Management e business. Per esempio, come DB Italia abbiamo sviluppato due progetti (sul credito al consumo e sull'Information Technology) che poi sono stati diffusi sul Gruppo. Un altro aspetto fondamentale è la centralità della funzione HR, che deve essere la guida, lo stimolo costante per far impegnare sul Knowledge Management i colleghi che operano sui processi di business.

BATTAGLIA È importante poter misurare il ritorno dell'investimento in Knowledge Management (come si dice, il ROI del Knowledge Management), ma ancor più sviluppare una cultura della condivisione, stimolare la motivazione a scambiare conoscenza. Altri fattori sono importanti (infrastruttura tecnologica, struttura organizzativa e risorse dedicate), ma occorre soprattutto la volontà di "far accadere le cose", mettendo a disposizione opportunità e spazi di comunicazione, senza cadere nell'errore di un'eccessiva strutturazione della conoscenza esplicita perché ciò può rappresentare un blocco.

CERINA Gli aspetti che consideriamo fondamentali per il successo di un'iniziativa di Knowledge Management, sulla base dell'esperienza maturata, sono vari. In primo luogo, il coinvolgimento e l'ascolto degli utenti interni: essi indicano la direzione da prendere e sono una fonte inesauribile di spunti di miglioramento. Secondariamente, la sponsorship dell'alta direzione, che sin dall'inizio del progetto deve comprendere i benefici per le persone e per l'azienda. In terzo luogo, la cultura e la motivazione alla condivisione: è importante vincere le resistenze delle persone di fronte alla richiesta del cambiamento del modo di lavorare e della condivisione delle informazioni. Infine, è necessario dedicare un presidio costante sui contenuti del sistema di Knowledge Management.

TORRETTA Favorire la circolazione della conoscenza, abbattendo barriere psicologiche e culturali. Occorrono sistemi che agevolino la diffusione delle conoscenze, con diverso grado di formalizzazione a seconda dei contenuti e dei livelli delle persone coinvolte (manager e non).

■ CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

Durante questo incontro abbiamo avuto modo di constatare la grande vivacità e vitalità mostrata dai gruppi bancari intervenuti con riferimento al tema del Knowledge Management. Pur non potendo trarre conclusioni definitive o fare previsioni certe su quanto accadrà nel prossimo futuro, intendiamo offrire ai lettori alcuni spunti di riflessione sulla situazione del Knowledge Management nei gruppi bancari e sulle sue prospettive. Dalle esperienze emergono due punti forti: uno relativo alla necessità di creare valore, vantaggio competitivo dai progetti di Knowledge Management, l'altro legato alle modalità necessarie per condurre in porto con successo tali progetti. La sponsorship dell'alta direzione e la capacità di sviluppare cultura di condivisione della conoscenza sono fondamentali.

Le prospettive del Knowledge Management nei gruppi bancari possono essere individuate da una lettura attenta degli esiti prodotti dal movimento del Knowledge Management, in molteplici esperienze aziendali in tutti i settori e in tutto il mondo. Tali esperienze, come quelle qui testimoniate e altre da noi conosciute in varie attività di ricerca e formazione, consentono di affermare che i progetti di Knowledge Management, per avere successo, devono essere utili alle aziende, devono affrontare e risolvere non tanto la gestione della conoscenza in modo indistinto, ma essere legati a problemi reali di gestione. In altri termini, occorre che i progetti affrontino problemi di gestione della conoscenza. Tali problemi possono riguardare diversi business o processi aziendali, toccare determinati livelli dell'organizzazione e specifiche famiglie professionali. I problemi di gestione della conoscenza possono essere osservati a un primo livello come problemi di gestione di *dati e informazioni*: la conoscenza può essere creata, trasferita, comprata e venduta. È il livello presente in quasi tutte le realtà osservate: in questi casi il problema consiste nel mettere a disposizione la conoscenza a chi ne ha bisogno. La conoscenza può essere già presente, da rilevare e archiviare, da generare, da condividere all'interno dei gruppi o con partner esterni. È importante qui riflettere sui costi, sulla focalizzazione dei progetti e sul ritorno degli investimenti, soprattutto in tecnologie e in tempo e attenzione da parte del management. A un secondo livello, si pongono problemi di *significato* della conoscenza. A livello operativo, cosa ci comunica un certo elemento di conoscenza, in una determinata situazione decisionale nei confronti di un cliente o di un collega? A livello strategico di fondo, che significato ha il nostro essere banca locale o banca internazionale? La ricerca di significato è un'attività che richiede un grande impegno a

tutte le persone in azienda: anche nei gruppi bancari riguarda una fascia sempre più ampia di posizioni, non solo manageriali. A questo livello è importante riflettere sulla motivazione delle persone, sul valore che esse attribuiscono al proprio senso nel mondo del lavoro. La dimensione psicologica (e sociale) influenza i significati attribuiti, per esempio, al mission statement a un estremo, e ai dati e alle informazioni utilizzabili nella gestione di una pratica di fido o nella proposta di un prodotto finanziario a un cliente, all'altro estremo. La presenza, o l'assenza, di significato influenzano i risultati ottenibili tanto quanto la disponibilità di dati e informazioni, se non di più.

Al terzo livello stanno le *pratiche*, le routine organizzative, le relative comunità di persone che condividono obiettivi, metodi, strumenti di lavoro. Qui risiedono le conoscenze cosiddette tacite, che occorre identificare e di cui misurare in qualche modo l'impatto, con l'intenzione (e la speranza) di favorirne applicazione e diffusione, di evitarne lo spreco o, addirittura, la distruzione. Per identificare le "pratiche migliori" all'interno dei gruppi bancari, e trasferirle per estrarne ulteriore valore, occorre garantire trasparenza, equità, incentivi.

Nell'offrire questi spunti di riflessione non si ha la pretesa di individuare facili ricette per sviluppare il Knowledge Management nei gruppi bancari italiani: d'altra parte, come testimoniato in questo forum, le iniziative sono già partite, e hanno iniziato a produrre buoni risultati. Tali spunti sono utili, a nostro avviso, per chiarire ai gruppi bancari il campo d'intervento del Knowledge Management, per non disperdere l'attenzione manageriale, anch'essa – di questi tempi – risorsa scarsa, stante i numerosi impegni e problemi (anche di conoscenza) da affrontare. ■

“Le iniziative sono già partite e hanno iniziato a produrre buoni risultati”

