

HR FOCUS

MAGAZINE



HR PROTAGONISTA DEL CAMBIAMENTO AZIENDALE

INTERVISTA A
CHIARA DAVIDDI
HR MANAGER DI AGOS

LA TRASPARENZA COME LEVA DI TRASFORMAZIONE INTERNA

ARTICOLO DI ADVANT NCTM

ADVANT Nctm

HR PROTAGONISTA DEL CAMBIAMENTO AZIENDALE

Intervista a Chiara Daviddi, HR Manager di Agos



DI MARINA VERDERAJME

Qual è il suo ruolo in Agos?

Attualmente ricopro il ruolo di **Head of People Development and Management in Agos, Gruppo Crédit Agricole**. In sintesi, mi occupo di **strategie e di governo del ciclo di vita professionale delle persone**, dalla talent acquisition alla gestione, dallo sviluppo alla formazione, fino alla mobilità nazionale e internazionale.

Il mio obiettivo è **accompagnare le persone allineando il loro potenziale alle strategie di business di Agos e del Gruppo**, garantendo che l'evoluzione delle competenze viaggi alla stessa velocità dell'innovazione aziendale.

Ho iniziato il mio percorso professionale con uno stage in HR e dopo una breve, ma formativa, parentesi nella consulenza finanziaria — che ha paradossalmente rafforzato il mio desiderio di tornare nell'HR — ho costruito la mia carriera nelle Risorse Umane in **contesti multinazionali di rilievo**, sia italiani che esteri e cambiando, attraversando industry molto diverse fra loro. Dalle **TLC e IT con il Gruppo Olivetti**, poi **Olivetti-Telecom**, alla consulenza strategica e IT nel Gruppo **Value Partners**, all'**Engineering Ambientale con il Gruppo Golder Associates** e dopo una breve esperienza nell'automotive (**Gruppo Gammastamp**) sono ritornata al mondo Finance con Agos, **Gruppo Crédit Agricole**.

Ho vissuto fasi molto diverse della vita delle organizzazioni - **startup, fusioni, acquisizioni, merger, riorganizzazioni profonde** - ricoprendo ruoli di crescente responsabilità fino ad assumere in diverse esperienze la Direzione HR o ruoli executive nell'area dello Sviluppo.

In Agos, dove sono approdata nel 2015, ho avuto il mandato di **costruire l'area Sviluppo**, introdurre il ruolo degli **HR Business Partner** e contribuire alla **trasformazione culturale** in linea con l'evoluzione del contesto e del business.

Qual è il suo background e come ha raggiunto il ruolo attuale di responsabile delle risorse umane?

Il mio percorso è iniziato con una **sfida post-laurea ad indirizzo economico a Scienze Politiche**: una borsa di studio vinta per un master di specializzazione in **“Esperto in gestione del personale e relazioni industriali”**, patrocinato dall'Unione Industriale di Torino e dall'Unione Europea. Quest'anno di formazione intensa e il successivo stage hanno trasformato quella che era una mia intuizione accademica in una certezza professionale.

Oggi lo potrei sintetizzare in questo modo: **volevo essere il motore dello sviluppo delle persone nelle organizzazioni**.

In questi anni, ha visto un'evoluzione del ruolo delle Risorse Umane? E in che cosa in particolare?

La funzione HR è passata negli anni da un ruolo quasi puramente di **back office e controllo**, diciamo più amministrativa, ad essere a mio avviso un **business partner strategico**.

Oggi siamo chiamati a guidare e **rendere concrete le strategie del capitale umano**. Dobbiamo parlare il linguaggio aziendale (EBITDA, ROI, ...), ma anche quello della talent acquisition, dell'engagement e della retention delle persone.



CHIARA DAVIDDI
HR MANAGER DI AGOS

Il nostro obiettivo è fornire al nostro cliente finale e ai nostri partner il miglior servizio possibile e lo facciamo investendo e lavorando sulla consapevolezza e sui comportamenti delle nostre persone, a qualsiasi livello e ruolo che ricoprono, perché crediamo nel concetto di simmetria delle relazioni.

Per dare concretezza a questa affermazione porto un esempio molto attuale: fino a qualche tempo fa nei piani strategici del Gruppo Credit Agricole, l'HR era un **enabler fondamentale**.

Dal PMT del 26-28 (Agos4Real) il tema HR è diventato esso stesso uno dei quattro pillar: Real People. Questo rende molto bene l'idea di quanto le tematiche HR siano oggi essenziali e un fattore essenziale di riuscita della strategia aziendale. Un'evoluzione che vale la pena sottolineare e che si sta concretizzando anche da noi.

Le sfide di Real People che dovremo affrontare e gestire nel PMT 26-28, sono infatti essenzialmente relative all'evoluzione del modello di gestione delle persone per consentire alle persone di dare il meglio di sé, e all'azienda, di contare su persone motivate e preparate.

Le imprese sono chiamate ad accompagnare le persone ad affrontare questi grandi cambiamenti. In che modo si concretizza?

Significa non limitarsi a "gestire" le conseguenze delle decisioni, ma esserne i co-architetti.

Si concretizza nell'ascolto attivo, nella trasparenza della comunicazione e nella creazione di una "rete di sicurezza" psicologica che permetta alle persone di abbandonare il vecchio mindset per abbracciare il nuovo senza timore.

Significa costruire un ambiente in cui poter coltivare la propria professionalità e lavorare sulla propria employability con un approccio di miglioramento continuo per garantire gli obiettivi aziendali di Business.

Come si può affrontare il cambiamento in contesti con la presenza di più generazioni come anche la vostra? E le richieste dei giovani con scale di priorità e paradigmi del lavoro diversi?

La sfida più importante è l'integrazione culturale praticata ogni giorno. Non si mettono solo insieme generazioni, si fondono storie ed esperienze.

Bisogna identificare quali sono i "valori ponte" tra le diverse realtà. La chiave è la Reverse Mentorship reciproca: i giovani portano digital mindset, agilità e visioni nuove, i senior portano memoria storica, esperienza e visione d'insieme. Il successo sta nella contaminazione reciproca, nel lavorare fianco a fianco, non nella separazione.

Bisogna poi tener conto delle diverse percezioni ed esigenze; per le nuove generazioni il lavoro non è più l'unico perno dell'identità, ma uno strumento di autorealizzazione.

Cercano flessibilità, scopo, il cosiddetto **purpose**, e **sostenibilità**. Non chiedono meno lavoro, **chiedono un lavoro che abbia più senso e che rispetti i loro confini personali**. Su questo noi, anche come Gruppo, abbiamo sviluppato eventi e webinar sul tema dell'Age Diversity, promuovendo politiche che valorizzino l'età come una risorsa, riconoscendo il valore delle diverse esperienze lavorative e anagrafiche e creando un ambiente di lavoro in cui l'inclusione sia concreta, non solo teorica.

Abbiamo, ad esempio, completamente rivisto il nostro **processo di on boarding** disegnando diverse fasi in momenti successivi dall'ingresso in azienda.

In particolare, dopo circa 12-18 mesi, sono previsti **momenti di incontro con i giovani assunti per ascoltare il loro punto di vista sulla realtà aziendale in cui sono inseriti**, anche sul territorio, e per confrontarci sulla loro visione e sulle innovazioni che potrebbero essere introdotte dal loro punto di vista.

Consigli per i colleghi HR sul tema dell'accompagnamento al cambiamento, l'innovazione? Come essere inseriti nei pillar più strategici, al fianco del CEO, o comunque in posizioni decisionali?

Per essere considerati **partner del CEO, e del Board** in generale, bisogna ovviamente portare strategie allineate agli obiettivi aziendali, e portare evidenze, quantitative e qualitative, sull'impatto delle persone sul business. Occorre anche avere un occhio al mercato e ai competitor, per non essere autoreferenziali e rimanere vincolati alle sole dinamiche interne. Attraverso un **ascolto attento, bisogna saper portare al Board una visione chiara di cosa occorre per valorizzare, trattenerne e far evolvere le persone e i leader**.

Non bisogna aver paura di sfidare lo status quo quando i processi non sono più funzionali, né di confrontarsi con punti di vista diversi. **L'importante è canalizzare correttamente istanze e iniziative per garantire sostenibilità e sviluppo dell'azienda, che inevitabilmente si sposa anche con il benessere delle persone, quindi con un buon work-life balance.**

Tutto questo vi ha fatto prendere un premio importante, ce ne vuole parlare?

Sì dal punto di vista delle certificazioni da parte del mercato ne abbiamo ricevute diverse.

Per due anni consecutivi abbiamo raggiunto la certificazione di **Great Place to Work** e quest'anno abbiamo raggiunto anche quella di **Best Place to Work**: tre anni di conferma che ci stiamo andando nella direzione giusta. L'anno scorso abbiamo ottenuto inoltre la **prima la certificazione di genere** (Bureau Veritas) che è stata confermata anche quest'anno.

In riferimento alla digitalizzazione dei processi e utilizzo di Gen AI state valutando l'uso in qualche ambito?

Assolutamente sì, ed è un tema che mi consente anche di raccontare una cosa molto importante per Agos.

Stiamo lavorando sull'intelligenza artificiale con un certo **pragmatismo e orientamento al valore**; l'obiettivo non è sostituire l'intelligenza umana, ma potenziarla.

Vorremmo cercare di liberare in qualche modo le nostre persone dal peso delle attività ripetitive a minor valore aggiunto.

Si pensi, in ambito HR, allo screening documentale o all'analisi dei dati formativi o alle riposte a quesiti ripetitivi dei colleghi, per restituire spazio a ciò che conta davvero.

Usiamo le tecnologie per essere più vicini ai colleghi, dedicando più tempo all'ascolto, alla vicinanza, come attività di coaching o di mentoring. Tutte quelle attività ad alto valore aggiunto, che generano in qualche modo anche **reale soddisfazioni per i professionisti HR.**

Quest'approccio, per sua natura complesso, si inserisce in un momento molto importante e significativo per Agos in termini di evoluzione a partire proprie dalle tecnologie.

Con il **progetto strategico triennale AgosX**, stiamo rinnovando radicalmente le nostre infrastrutture tecnologiche in un cambiamento che non è solo tecnico, ma rappresenta un'occasione unica per ridisegnare processi, approcci e la cultura del lavoro.

Uno degli stream principali di AgosX è infatti dedicato al **Change Management**; accompagniamo i colleghi e i leader nel percorso culturale e investiamo sull'evoluzione delle competenze, tecniche e soft, affinché nessuno resti indietro in questa transizione.

In questo scenario, anche attraverso il PMT HR 26-28, **offriamo ai nostri colleghi un ecosistema fondato sulla Cura**, dove benessere e performance sono inseparabili, e sulla **Fiducia**, per favorire un'organizzazione agile e snella. In cambio, chiediamo una **crescente responsabilizzazione ad ogni livello**, la voglia di sfidare lo status quo con **Ambizione** e di alzare l'asticella della qualità, per costruire insieme non solo il futuro del business, ma anche la propria **employability di domani.**

Quali attività pratica al di fuori dell'ambito lavorativo e in che modo la aiutano nel ruolo di HR?

La mia passione principale è viaggiare, ma soprattutto viaggiare insieme alla mia famiglia. Cerchiamo mete non ancora troppo toccate dal turismo di massa.

Ci piace immergerci in culture, usi e gastronomie locali prima che vengano omologati. È anche un modo per vedere il mondo con i propri occhi, al di là dei filtri mediatici, perché quando ci vai davvero scopri cose che nessuna narrazione esterna riesce a restituire fino in fondo..

Ogni viaggio di questo tipo è una lezione di management applicata: significa gestire l'imprevisto, esercitare uno spirito di adattamento continuo e trasformare la scoperta in un percorso di crescita collettivo, in questo caso con la mia famiglia, ma in senso più ampio nelle organizzazioni.

In azienda infatti accade lo stesso: bisogna saper navigare l'incertezza e avere il coraggio di esplorare territori nuovi prima degli altri.

Parallelamente, dedico energia **all'associazionismo.** Tra le altre cose, faccio parte del Consiglio Direttivo di Manageritalia Piemonte e Valle d'Aosta. Per me è prima di tutto un **impegno civile:** sento il desiderio di restituire le opportunità che ho ricevuto durante la mia carriera, mettendo le mie competenze a disposizione della società, degli altri dirigenti e manager e, soprattutto, dei giovani. Credo che il ruolo di un HR oggi possa superare i confini aziendali per diventare un contributo concreto alla crescita del sistema Paese, gli inglesi direbbero *give back*.



ADVANT Nctm

LA TRASPARENZA COME LEVA DI TRASFORMAZIONE INTERNA

DI ADVANT NCTM

L'adempimento alla “Direttiva Trasparenza” (UE 2019/1023), di cui tanto si discorre in queste settimane, non è solo una questione di adempimento ad un obbligo: per le imprese più lungimiranti rappresenta, infatti, un' **occasione strategica per differenziarsi** e acquisire potere competitivo.

Vediamo, in sintesi, perchè:

1. Anticipa le aspettative del mercato

Le imprese che si adeguano prima e meglio degli altri fissano uno standard di settore. Quando la *compliance* diventa la norma per tutti, chi l'ha già implementata ha già ottimizzato i processi interni e non sostiene i costi dell'affanno dell'ultimo minuto.

2. Migliora i processi interni

Per essere trasparenti verso l'esterno, bisogna prima essere “ordinati all'interno”: sistemi di reporting, controllo di gestione, *governance* dei dati. L'obbligo normativo funge da leva per modernizzare l'organizzazione – un beneficio che rimane anche a prescindere dalla norma.

3. Attrae talenti

In un mercato dove i profili qualificati e i grandi partner scelgono con chi lavorare anche sulla base dei valori aziendali, la trasparenza documentata – specialmente su temi ESG – è un fattore di attrazione concreto.

4. Riduce il rischio reputazionale

Le aziende opache sono vulnerabili: una notizia negativa, un'ispezione, un contenzioso possono diventare crisi sistemiche. La trasparenza proattiva costruisce un “capitale di reputazione” che ammortizza eventuali shock negativi.

5. Differenziazione nelle gare e negli appalti

Nei bandi pubblici e nelle selezioni di fornitori da parte di grandi aziende, il rispetto delle normative di trasparenza è sempre più un “requisito di accesso”; chi lo dimostra con sistemi strutturati parte avvantaggiato.

6. Costruisce fiducia con gli stakeholder

La trasparenza obbligata diventa trasparenza percepita. Clienti, investitori, banche e partner commerciali leggono nei dati pubblicati un segnale di solidità e affidabilità. Chi comunica bene i propri dati finanziari e di governance abbassa il costo del capitale e accede più facilmente al credito.

Il **punto 2** è forse il più sottovalutato, ma è quello con il ritorno più duraturo: l'obbligo di rendicontare verso l'esterno costringe l'azienda a fare ordine al proprio interno. Vediamo come funziona questo meccanismo in profondità.

Il problema di partenza è l'opacità interna.

Molte PMI — e non solo — operano con una struttura informativa frammentata:

- **dati finanziari in silos** (amministrazione, commerciale, business unit che non si parlano tra loro)
- **reporting costruito ex post** per il commercialista, non per la gestione
- **decisioni prese su base intuitiva o storica**, non su dati aggiornati
- **processi non documentati**, che "stanno in testa" a una o due persone

Questa situazione è invisibile finché non arriva una **pressione esterna**. La direttiva trasparenza è esattamente quella pressione.

In che modo?

Per produrre dati affidabili, confrontabili e certificabili verso l'esterno, l'azienda deve necessariamente:

1. Standardizzare il dato

Definire cosa si misura, come, con quale frequenza. Questo costringe a utilizzare KPI reali, non comodi. Il dato grezzo diventa informazione strutturata.

2. Integrare i sistemi

Non si può rendicontare in modo credibile se ERP, CRM e contabilità non comunicano. La compliance spinge verso l'integrazione dei sistemi — un investimento che poi serve ogni giorno, non solo per il report annuale.

3. Formalizzare i processi

Quello che prima era implicito deve diventare esplicito e tracciabile. Chi fa cosa, quando, con quale autorizzazione. Questo riduce la dipendenza dalle persone chiave e abbassa il rischio operativo.

4. Creare una cultura della misurazione

Quando il management si abitua a produrre e leggere dati strutturati per la rendicontazione esterna, cambia anche il modo in cui prende decisioni internamente. Il dato smette di essere un adempimento e diventa un abito mentale.

Sul versante opposto, il rischio dell'approccio minimalista è quello dell'azienda che si limita a "fare il minimo sindacale" e tipicamente:

- esternalizza tutto al consulente senza trasferire know-how interno
- produce dati corretti ma non li usa per decidere
- non cambia nulla nei processi, quindi è vulnerabile all'anno successivo
- perde il vantaggio competitivo che il punto di partenza comune avrebbe potuto offrire.

In sintesi, come in altre occasioni, adempiere all'obbligo di trasparenza può essere visto come una doverosa formalità burocratica, che si traduce in un mal sopportato costo; oppure come un'occasione di trasformazione e, quindi, come un investimento.

HR FOCUS

MAGAZINE



HRDA
GIDP
ASSOCIAZIONE DIRETTORI RISORSE UMANE

**HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:
G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale
Human Resources Directors Association**

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021
Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

Via Gaetana Agnesi n° 3
20135 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it

PARTNER G.I.D.P.



PERIODICO DI APPROFONDIMENTO DEL GRUPPO INTERSETTORIALE DIRETTORI DEL PERSONALE
DIRETTORE RESPONSABILE: MARINA VERDERAJME

TESTATA GIORNALISTICA REGISTRATA PRESSO IL TRIBUNALE DI MILANO N. 139 DEL 02/07/2021