

## L'innovazione comincia dall'azione

*Intervista a Emanuele Castellani, Amministratore Delegato di Cegos Italia*

Daniela Rimicci

*Il 2 e 3 Dicembre si sono tenuti, rispettivamente a Milano e Roma, due incontri dedicati al tema dell'innovazione: Innovation in Action: a must & a mind-set, organizzato da Cegos Italia e presentato da FranklinCovey Italia e IXL Center. Si è parlato dunque di innovazione, un tema costantemente presente nelle agende di imprenditori, manager e lavoratori. Eppure sempre 'sfuggente'. Cosa innovare? Chi ne ha la responsabilità? Quali gli obiettivi e le azioni da intraprendere per raggiungerli? Nel corso di questo incontro si è puntato a tradurre l'innovazione in azioni concrete e impattanti per le organizzazioni e le persone.*

Ci siamo confrontati con l'Amministratore Delegato di Cegos Italia, Emanuele Castellani, che racconta in questa intervista come l'innovazione si può, anzi si deve, imparare per avere aziende sane e di successo.

### **Come commenta l'anno 2014 per Cegos Italia?**

Il 2014 si è rivelato un anno positivo per tutto il gruppo, e in particolare per l'Italia dove la crescita ha raggiunto livelli decisamente interessanti. Nonostante gli indicatori italiani non testimonino ancora una ripresa del mercato e, in particolare, il mercato del lavoro continui ad



### **Emanuele Castellani**

Laureato in Scienze Politiche con indirizzo economico, ha sviluppato competenze di alto livello frequentando le principali business school europee. Ha iniziato la sua carriera professionale in Adecco, dove ha rivestito i ruoli di Area Manager, Business Development Manager e Head of Operations. Nel 2009 è entrato in ADP Italia col ruolo di Business Unit Director – Customer Service Large Accounts Director, per poi ricoprire quello di Business Development and Strategy Director. Dal 2012 è CEO di Cegos Italia.



evidenziare la riduzione dei posti di lavoro e la difficoltà per alcune fasce di popolazione ed aree geografiche ad entrarvi, Cegos Italia ha registrato ritmi di crescita delle vendite del 15% per la formazione a catalogo e del 10% per la formazione in azienda. Una performance ancor più apprezzabile se si tiene conto del cambiamento di scenario incorso nel maggio 2013 in tema di finanziabilità dei corsi di formazione attraverso il ricorso ai fondi interprofessionali.

La crescita della formazione 'a catalogo' è considerata, in genere, anticipatoria di una successiva crescita della formazione 'in azienda', e in effetti abbiamo iniziato a osservare interessanti ritmi di crescita già dal settembre dello scorso anno (a catalogo), confermati in tutto il 2014 e affiancati, appunto, anche dalla crescita della formazione su misura (standardizzata, customizzata o su misura).

### Quali le maggiori iniziative di successo dell'anno trascorso?

Il ciclo di incontri *VentiEventi Learning Tour* del 2014, dedicato al confronto e alla condivisione su tematiche di vario genere, ha coinvolto circa 600 aziende nel corso dei venti appuntamenti in quattro diverse città italiane.

Confidavamo in un buon risultato di questa iniziativa ma non avremmo mai immaginato una così costante presenza, che per alcune edizioni ci ha costretto a cercare addirittura location più spaziose per accogliere un maggior numero di partecipanti.

I risultati dell'iniziativa –proposta dal 29 maggio al 23 ottobre con tappe a Milano, Roma, Torino e Bologna– sono per noi un dato che testimonia il crescente interesse sui temi dell'ambito formativo. Negli ultimi anni le direzioni risorse umane si sono dedicate molto a riorganizzazioni, ridimensionamento degli organici aziendali, relazioni industriali, talvolta cimentandosi in estenuanti negoziazioni sindacali; questo ha lasciato cadere in secondo piano il tema degli investimenti nella formazione e sviluppo delle risorse. Alcune aziende

hanno avuto la lucidità di investire mentre gli altri non lo facevano, riuscendo a conquistare importanti vantaggi competitivi.

### La formazione è imprescindibile in una società economica come la nostra. Da voi come la interpretate?

Secondo noi la formazione continua è l'unica soluzione concreta per affermare la competitività sul mercato in un contesto nazionale e soprattutto anche in un'ottica internazionale. Le aziende che investono in formazione non 'invecchiano', diventano giorno dopo giorno sempre più competitive e risentono meno della concorrenza italiana o internazionale.

La formazione nelle imprese segue il trend generale del mercato italiano: negli ultimi anni si è avuta la sensazione che la tendenza sia stata quella di 'tagliare', spesso grossolanamente, le risorse destinate alla formazione. Un vero peccato: bisogna investire, in modo attento, strategico e continuativo, sulle persone per riattivare il loro spirito, dar loro motivazione, know-how e aiutarli ad acquisire le competenze spendibili nel contesto organizzativo. Tutto ciò è ancor più importante per tutte quelle realtà che, dopo anni faticosi, stanno cercando di riemergere.

Il mercato formativo nazionale è particolare: il nostro Paese rispetto al resto dell'Europa deve ancora 'recuperare terreno'. Nell'ultimo decennio, l'affacciarsi sul mercato della formazione di operatori 'non propriamente specializzati', il ricorso affannoso al finanziamento della formazione nel tentativo di cancellare il costo della formazione (ma la verità è che il vero costo della formazione si ha quando non si formano le proprie risorse!) e in taluni casi la mancanza di una pianificazione di medio periodo (necessaria per sostenere in maniera costante la crescita delle proprie risorse) ha ulteriormente ampliato il divario rispetto agli altri Paesi europei e non solo. Mi capita spesso di incontrare colleghi asiatici, i quali mi raccontano di una vera e propria 'fame' di sapere, collegata alla voglia di 'emer-

### La forza di un grande gruppo internazionale

Dal 1926 il Gruppo Cegos è a fianco delle imprese, delle istituzioni, dei team e delle persone che forma, supporta e aiuta a svilupparsi. Ciò ha fatto di Cegos il leader della formazione manageriale, in Europa e nel mondo. Dal 1959 presente in Italia, Cegos risponde in modo rapido e differenziato alle esigenze emergenti in un contesto in continua evoluzione: grazie a soluzioni che coniugano le best practice e le metodologie più innovative, Cegos fornisce le competenze indispensabili per il miglioramento dei risultati aziendali.

Con l'obiettivo di costruire percorsi di crescita professionali e di sviluppo delle competenze, Cegos Italia è presente nel nostro Paese dal 1959 e attiva nella gestione delle risorse umane, in particolare nell'ambito della formazione e della consulenza. Alcuni numeri della società: circa 150 persone tra dipendenti e collaboratori diretti e certificati; 3 sedi italiane (Milano, Bologna, Roma); 6000 persone formate ogni anno su qualche migliaio di clienti di tutte le dimensioni, dalle grandi multinazionali alle aziende piccole e medie.

[www.cegos.it](http://www.cegos.it)



*NextGen Training: una nuova generazione entra in azienda (Roma, 23 ottobre 2014)*

gere'. Per loro è evidentemente chiaro che il legame tra formazione e crescita è indiscutibile. Sono felice, però, di segnalare che la moda della formazione che esaspera il concetto di 'divertirsi per apprendere' sta pian piano scemando, lasciando posto a soluzioni più 'ortodosse' che uniscono svariate modalità formative (blended) in un contesto che prevede anche momenti esperienziali, ma opportunamente gestiti attraverso successivi momenti di debrief.

C'è bisogno di risorse nuove, di maggiore spinta verso la valorizzazione delle persone in azienda: con strumenti validi che mirino alla concretezza, all'efficacia, all'efficienza dirompente per conseguire risultati durevoli per le persone e per le organizzazioni. Forse è per questo che noi stiamo crescendo!

In Italia si ha spesso paura di rischiare quando si tratta di destinare le risorse economiche, già riscaldate. E il sistema socio-economico in questo certamente non è un grande supporto.

Le persone si distinguono per le proprie competenze. Acquisire conoscenze e sviluppare le capacità è l'unica strada per conquistare un set di competenze che consenta all'individuo di affermare il proprio valore sul mercato.

A questo proposito, insieme a Tiziano Botteri - Training & Innovation Director di Cegos Italia -, abbiamo pubblicato di recente un libro proprio su questi temi: *Specchio specchio delle mie brame qual è il lavoro migliore del reame?* (Franco Angeli, 2014).

### **Quali le strategie per il nuovo anno?**

Il 2015 in Cegos inizia con la pubblicazione del nuovo catalogo, già online in anteprima, che contiene 179 corsi, di cui 36 nuovi percorsi formativi, 40 corsi best seller e 4 corsi in inglese. Inoltre abbiamo aumentato la presenza sul territorio con un maggior numero di edizioni dei corsi, per facilitare la scelta delle opportunità formative: 6 sedi, Milano, Roma, Torino, Bologna e le nuove Padova e Pescara; oltre 800 edizioni a Milano, 190 a Roma e 170 nelle altre città. La novità più grande è la possibilità di creare la propria formazione blended con la *training BOX by Cegos* grazie a cui ora è possibile trasformare autonomamente qualsiasi corso a catalogo in formazione blended. Acquistando la card con il numero di accessi desiderato (20, 50 o 100) si ha a disposizione l'intero catalogo e-learning - con oltre 330 learning objects - tra cui scegliere i contenuti multimediali più idonei per la formazione pre e/o post corso.

L'e-learning è efficiente, fruibile ed efficace: l'utilizzatore ha la possibilità di scegliere i temi, quando e quanto formarsi, e anche da quale dispositivo.

### **La formazione che serve al mercato oggi è più 'generalista' o 'specialista'?**

A dispetto del luogo comune secondo cui la formazione a catalogo viene definita 'generalista', in Cegos è invece multi-specialista. Questa è la nostra innovazione



che traduciamo in azione. Ci rivolgiamo alle persone, prima di tutto, nelle organizzazioni, ai manager come al personale marketing o di altre funzioni, con un network composto da 150 collaboratori diretti che scegliamo in base a competenze precise e certificate. Una delle grandi novità degli ultimi due anni è costituita dalla creazione di un team dedicato all'attività di *account management* composto da esperti di formazione che, lavorando in tandem con i nostri consulenti, analizzano le esigenze delle organizzazioni e delle persone fornendo risposte puntuali.

Tutte le iniziative di Cegos seguono il *leitmotiv* di sensibilizzazione delle persone a prendersi cura direttamente della propria formazione. Siamo fermamente convinti che lo scenario di evoluzione del nostro mercato debba passare innanzitutto da una presa di coscienza da parte delle persone dell'importanza della formazione. Rivolgo una domanda ai responsabili delle risorse umane: quante delle vostre risorse hanno chiesto, in occasione del fine anno, un aumento di stipendio e quanti hanno chiesto invece di partecipare a percorsi formativi nell'anno successivo? Una risorsa più formata è una risorsa che accresce il valore della propria azienda ed è questo che può accrescere il valore dell'intero mercato italiano in imprese di ogni settore: le persone devono acquisire consapevolezza; sono il centro delle organizzazioni e come tale devono costruire e alimentare il proprio 'motore' ed essere propulsori del cambiamento e del successo del Paese, grazie anche a competenze spendibili in diversi contesti mercato.

Ognuno deve diventare protagonista del proprio percorso, imparando a utilizzare tutti gli strumenti a disposizione, soprattutto in ottica digital e social, e a cogliere le opportunità. Per questo la nostra strategia di comunicazione per promuovere la cultura della

formazione sarà sempre sostenuta da incontri diretti e confronti con le persone.

### **Cegos è distributore esclusivo per l'Italia di FranklinCovey. Cosa significa questo per voi?**

Certamente l'orgoglio di una partnership proficua di lunga data, ma non solo. Significa un cambio di rotta soprattutto con il lancio del *The 7 Habits of Highly Effective People* nella sua ultima versione 4.0. Si tratta di un percorso formativo prestigioso, apprezzato nel mondo, e che ha un impatto molto forte sulla singola persona. Gli individui imparano a mettere in discussione il proprio paradigma lavorativo -l'approccio è basato generalmente sul concetto *see-do-get*- con una nuova modalità: cambiare le abitudini per generare comportamenti nuovi partendo da una spinta interiore, autogenerata, non indotta e 'falsabile' e perciò più duratura ed efficace.

### **'Innovation can be learned' è il titolo del suo intervento durante l'incontro Innovation in Action. Ci spiega meglio?**

Essere innovativi permette di realizzare l'obiettivo di liberare energia, per noi stessi e per le organizzazioni in cui esprimiamo i nostri talenti. Una parola che può significare tutto e niente, se non contestualizzata e supportata da azioni concrete. 'Innovation can be learned' significa che per innovare servono alcune condizioni 'igieniche' all'innovazione e sulla creazione di queste condizioni si può lavorare. Come dire, se in un contesto aziendale dovessero mancare determinati aspetti che possono in qualche modo condizionare la propensione all'innovazione, questi possono essere istituiti e, non solo, l'azienda stessa può apprendere come creare e perpetrare nel tempo queste condizioni.

Nel corso della giornata realizzata insieme con Chia-

4 parole chiave: realismo, ricerca, responsabilità, realizzazione. Un libro pensato per la 'persona' che sta all'interno di ogni ruolo aziendale, anche per chi è in procinto di entrare nel mondo del lavoro. Di fronte a una realtà instabile, l'evoluzione della propria preparazione e professionalità è diventata ormai un dovere per 'sopravvivere' e navigare con maggiore consapevolezza nell'universo lavorativo. All'interno di questa sorta di viaggio per la sopravvivenza troverete indicazioni concrete per essere realistici nell'analisi del contesto in cui agite e dei vostri comportamenti attuali e futuri, e per stimolare la ricerca dei talenti che accresceranno la vostra preziosità. Il tutto in un'ottica di rinforzo della vostra responsabilità al servizio della cura di voi stessi e indirizzata alla realizzazione delle vostre aspirazioni. Il mercato del lavoro è in profondo mutamento, così come la percezione che le persone hanno del lavoro e ciò ha portato a una silenziosa nuova rivoluzione postindustriale che ci deve trovare pronti ad affrontarla.





ra Barbieri, Head of FranklinCovey Italia e Massimo Andriolo, Partner di IXL, abbiamo voluto trasferire un messaggio a mio avviso fondamentale oggi: 'l'idea', pur innovativa che sia, per essere realizzata esige un processo di riflessione e di attuazione. L'approccio *see-do-get* ci fa riflettere su una considerazione apparentemente scontata. Si ottiene in funzione di ciò che si fa e si fa in funzione di come si osserva la realtà. A livello aziendale questo avviene solo se c'è coerenza tra la visione strategica del top management, la definizione dei processi attraverso cui operare ed una efficace azione nel *day-by-day* (*see-do-get* si trasforma in *leadership-execution-productivity*) e questo funziona solo se la realtà aziendale è pervasa da un clima di fiducia tra le risorse e tra queste e l'intera organizzazione (*trust*). Tale clima di fiducia è l'elemento che consente di andare a un'altra velocità, lavorando appunto alla velocità della fiducia (*Working at the Speed of Trust*).

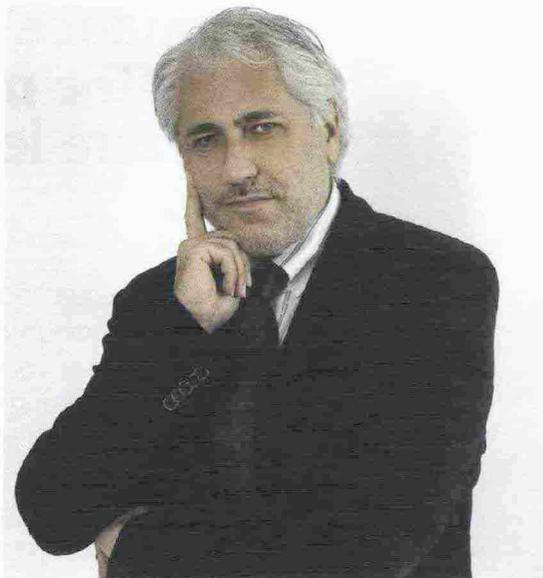
L'innovazione può esistere ogni giorno nella vita di tutti ed esiste oltre il 'cosa': l'innovazione vive nel 'come', nel modo in cui le persone affrontano le situazioni e creano o cambiano il 'cosa'. L'innovazione può essere imparata in funzione di molte variabili, prima su tutte quella di acquisire le competenze. Nel percorso di oggi abbiamo offerto una serie di input che, messi a sistema, creano uno spirito di innovazione comune in grado di realizzare progetti *win win* per tutti gli attori coinvolti nel processo innovativo di un'organizzazione. La spinta per il mercato italiano dev'essere incentrata sul miglioramento di ciò che esiste già e sul produrre ciò che ancora non c'è: questo è lo spirito che ci anima.

**Di prossima pubblicazione il suo libro sul cambiamento personale. Cosa può raccontarci di più della sua esperienza manageriale in Cegos?**

In questi tre anni l'azienda è cambiata in modo significativo. L'asset più significativo di Cegos era costituito dalle competenze ma eravamo deboli nella capacità di comunicarle al mercato e metterle a disposizione dei clienti per soddisfare le loro esigenze. Abbiamo lavorato per sviluppare la capacità di offrire tali competenze al mercato partendo dall'analisi dei fabbisogni formativi. Questo lo abbiamo fatto sia *one-to-one*, nella relazione personalizzata con ogni nostro cliente e anche *one-to-many* studiando il mercato e proponendo un catalogo di soluzioni sempre più innovativo di anno in anno.

Abbiamo ampliato la rete dei nostri collaboratori, sviluppando nuove forme di collaborazione con nuovi consulenti e assumendo direttamente circa 20 persone, destinate a ricoprire ruoli di *account management* e *project management*.

Le nostre competenze rappresentavano una 'cassa-forte' di preziosi che oggi siamo ancora più capaci di valorizzare.



Tiziano Botteri, Training & Innovation Director, Cegos Italia

Abbiamo ri-cominciato da noi, puntando sulle persone (50 solo in Italia) con la grande sfida dell'ingaggio, della responsabilità individuale e condivisa, della collaborazione efficace in un'ottica di condivisione di conoscenze e competenze per raggiungere obiettivi comuni e *win win* per ognuno di noi.

**Per Cegos, quindi, si è trattato di un cambiamento impattante...**

Prima di tutto un cambiamento culturale, di *mind set*. Le persone sono ingaggiate e valorizzate in funzione dei risultati, e non delle ore di lavoro. Abbiamo ridimensionato la struttura gerarchica e stimolato forme di auto-responsabilizzazione. Sono apprezzati e valorizzati atteggiamenti quali la proattività e il *team working*. Si lavora in un contesto che gli amanti dell'analisi transazionale definirebbero 'adulto-adulto'.

Tanto per smentire il detto che vuole 'il ciabattino con le scarpe bucate' abbiamo investito molto sulla formazione, attingendo anche ai percorsi FranklinCovey.

**Quali gli ingredienti per essere competitivi sul mercato per Cegos?**

La vicinanza ai clienti, sia in termini di proattività sia di capacità di essere reattivi in maniera eccellente. Se vogliamo avere domani un mercato a maggior potenziale dobbiamo aiutare oggi le aziende a tenere il passo delle concorrenti straniere. Dobbiamo ripensare le nostre aziende in ottica internazionale e andare oltre alla mera sopravvivenza. Proprio questa visione globale è un altro dei nostri punti di forza. Realizziamo ogni anno circa 20 milioni di euro di progetti internazionali, per lo più attraverso la nostra offerta *Global Learning* by Cegos.