

le Guide di AFFARI & FINANZA

IMPRESE E SVILUPPO

IL TREND/La crisi mondiale non ha arrestato la spinta a investire sulle risorse umane: dagli Usa al Qatar, il futuro si basa sull'economia della conoscenza

La Formazione non finisce mai

CARLO ALBERTO PRATESI*

Roma

Benvenuti nella 'knowledge based economy'. La crisi finanziaria, la disoccupazione il cambiamento climatico non stanno arrestando il passaggio della nostra economia verso una nuova fase, dove le conoscenze, il capitale umano e le informazioni rappresentano il valore cardine su cui basare lo sviluppo. Lo sanno bene in Qatar, dove già oggi i profitti generati dal petrolio vengono investiti nella costruzione di «Education City»: un immenso campus dove hanno sede diverse università straniere — per il momento tutte americane (Cornell Medical College, Texas A&M, Carnegie Mellon, Georgetown, Virginia Commonwealth e Northwestern), che erogano corsi di laurea con docenti, programmi e sistemi di selezione identici a quelli adottati dalla propria casa madre — oltre a laboratori di ricerca e incubatori per nuove imprese. Perché il paese (che ospita il terzo giacimento petrolifero del mondo ed è il primo per reddito pro-capite) ha definito le linee strategiche del suo sviluppo, con l'obiettivo di

arrivare per primi a una economia che sia realmente "knowledge based", e che sostituisca nel tempo il business del petrolio di cui si prevede il declino in un futuro non troppo remoto. E il Qatar non è il solo a credere nella strategicità dell'investimento in formazione: poco lontano da lì, Abu Dhabi ospita la New York University e l' MIT, Dubai ha fatto un accordo con Warton. Mentre Singapore ospita una sede distaccata dell'Insead di Fontainebleau e ad Helsinki nasce in questi giorni la Aalto university per riunire in un unico complesso le facoltà di Ingegneria, Economia e Design. «Siamo tutti convinti che la formazione eccellente sia la pietra angola

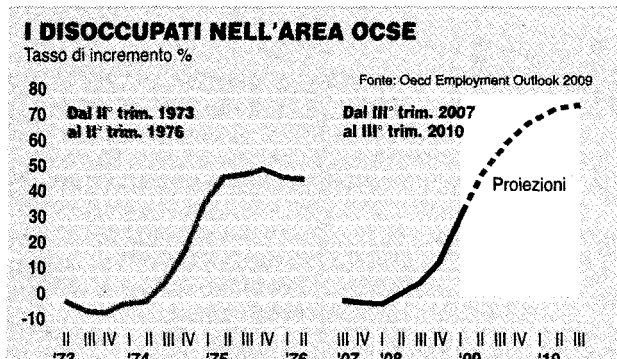
sulla quale poggiare il nostro sviluppo, e che la qualità del capitale umano debba essere la nostra priorità strategica, d'ora in avanti» ha dichiarato l'Emiro del Qatar. Del resto sono anche le aziende a chiedere un diverso tipo di preparazione al proprio personale, perché è la stessa organizzazione a essere cambiata. «A me piace parlare di organizzazione 'velcro' — spiega il guru indiano del management C. K. Prahalad — e con questo intendo un tipo di struttura che si forma e si disfa in base alle contingenze del business. Ogni posizione all'interno dell'azienda nasce per portare a termine un progetto e poi, raggiunto l'obiettivo, scompare. Quindi, chi vuole continuare ad avere un impiego, è chiamato a non fermarsi mai nel processo di aggiornamento e ampliamento delle proprie conoscenze: solo così potrà ricoprire di volta in volta nuovi incarichi». In mancanza di rendite di posizione, l'unica risorsa che serve a tutti è il talento, sul quale sempre di più si baserà la concorrenza globale. «La principale sfida dei nostri giorni è data dal fatto che in un mercato aperto le idee creative possono arrivare da chiunque e da qualunque parte, questo crea una crescente concorrenza anche in ambiti dove prima non c'era» conferma Gary Hamel, coautore con Prahalad del bestseller *Competing for the future*. «Siamo passati da una fase industriale, dove il benessere era il risultato dalla capacità di accumulare e impiegare il capitale finanziario, verso un mondo del *knowledge* basato sulla capacità di acquisire competenze e capacità — spiega Hamel. «Ora stiamo passando alla terza fase, quella della "creative economy", dove il vantaggio competitivo delle imprese è sempre più effimero, le conoscenze acquisite perdono rapidamente valore, quindi ognuno deve correre alla perenne ricerca di nuove soluzioni, nuovi modi per creare valore» Ecco perché la formazione continua è diventata a dir poco essenziale, e non ha più alcun senso la vecchia impostazione culturale, che poneva la professione come una fase suc-

cessiva rispetto alla scuola: oggi lavorare e imparare sono due processi paralleli. E neanche la mancanza di fondi è più una scusa per non investire nell'apprendimento, considerate le opportunità offerte dai fondi interprofessionali per la formazione continua che si finanziano con il contributo obbligatorio dello 0,30% dei salari che da sempre le aziende versano all'Inps (già oggi i 17 fondi esistenti accumulano 180 — 200 milioni di euro l'anno). Quello che serve però è un cambiamento culturale, che induca gli imprenditori ad abbandonare l'atteggiamento tipico della vecchia economia industriale. «La formazione, anche quando è totalmente finanziata, comporta un impegno per le aziende, rappresentato dal costo implicito dei dipendenti impegnati in aula piuttosto che nel processo produttivo. In un momento di crisi come quello attuale le azien-

de tendono quindi a sfruttare l'opportunità dei fondi per formare il personale in modo poco lungimirante. Si limitano ad affrontare tematiche 'obbligatorie' (ad esempio, sulla sicurezza nei luoghi di lavoro, sulla privacy, sul D. Lgs. 231 sulla responsabilità sociale, per i crediti formativi obbligatori per alcune categorie di lavoratori, ecc.), e solo di rado investono sui processi di riqualificazione e di riconversione del loro personale. Questo un po' per una scarsa capacità progettuale e di innovazione, un po' perché la formazione a ben vedere è ancora vista come un adempimento e non come un fattore abilitante di sviluppo» sottolinea Maurizio Nacamulli, responsabile dei servizi di formazione nella società di consulenza Business Value.

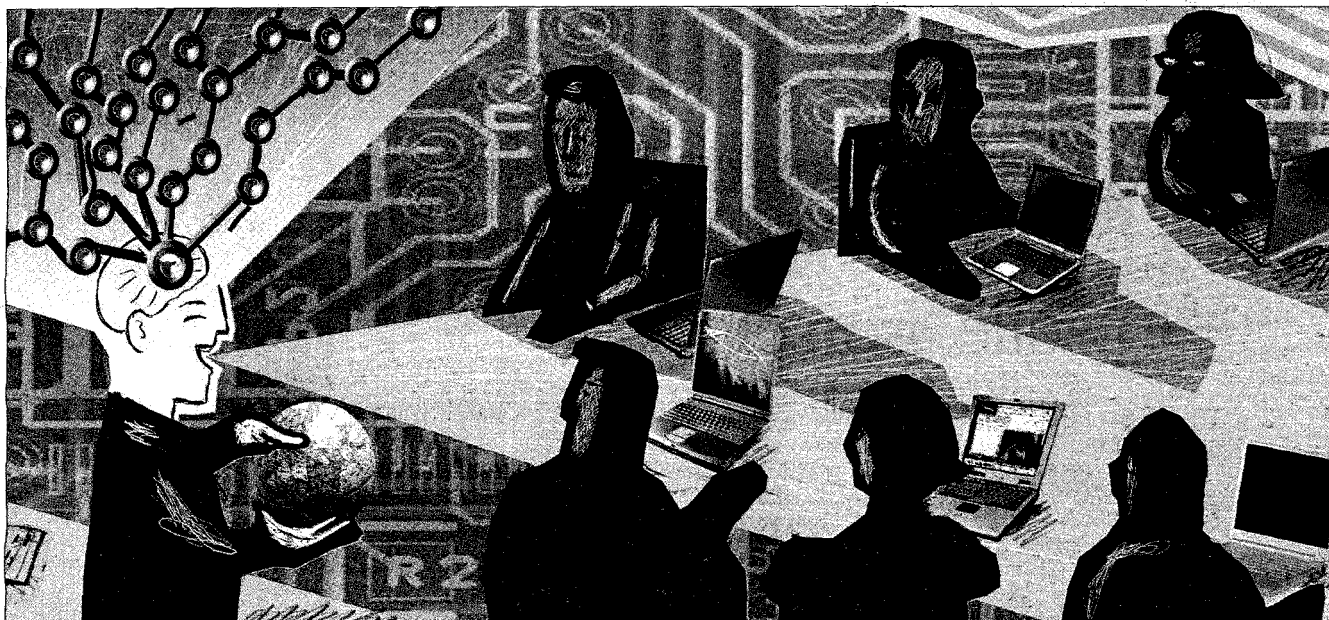
**Università Roma Tre*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gli strateghi del business svelano i segreti delle organizzazioni "velcro"





I GURU
Dall'alto,
Gary Hamel,
per il Wsj
il più influente
guru
del business;
il guru
indiano del
management
C.K.
Prahalad