

# Giovanna Dossena

Professore Economia e Gestione delle Imprese, Università degli studi di Bergamo  
Presidente AVM Gestioni SGR



## *Istruzione, Formazione, Ricerca, Capitale Umano e Talenti*

Le sfide globali poste dai mega trend in atto impongono l'urgenza di identificare una serie di interventi su capitale umano, istruzione, ricerca e talenti, ambiti che appaiono sempre più determinanti per favorire il benessere, la qualità e le prospettive di vita delle persone e motore per lo sviluppo economico e sociale di un paese.

Appare necessario agire perseguendo alcune priorità strategiche che partendo dal potenziamento del percorso educativo di ogni persona dalla nascita, ne favorisca la mobilità, anche attraverso specifici percorsi formativi di “new work” e “life long”, con un sistema di crediti formativi destinati all'intera popolazione. Sarà poi necessario sviluppare nuove discipline, nei percorsi di istruzione e formazione delle persone, promuovendo l'interdisciplinarietà e l'integrazione scuola-lavoro, come fattore essenziale dell'esperienza scolastica. Il paese deve diventare un luogo di educazione, il genius loci è il driver decisivo di attrattività dei territori, questo potrà

essere favorito promuovendo gli investimenti in innovazione culturale, ricerca e sviluppo, anche attraverso il risparmio privato, favorendo la partecipazione italiana a piattaforme di ricerca internazionale e attraverso investimenti in infrastrutture digitali, per potenziare il trasferimento tecnologico.

I temi proposti hanno una valenza pregnante che riflette il loro ruolo strategico rispetto alle opportunità di sviluppo di un paese. Le riflessioni nel seguito proposte sono tuttavia frutto di una sintesi eroica e pertanto includono alcune inevitabili approssimazioni che sono accettabili nello spirito di rendere quelle riflessioni più chiare.

L'obiettivo del lavoro è presentare le tematiche proposte non in vista di una loro descrizione precisa, ma nella prospettiva della loro configurazione futura al fine di identificare le possibili soluzioni che, alla luce di un processo di “anticipazione”, risultano più efficaci.

I temi della istruzione, della ricerca, del capitale umano, della formazione e del talento, non solo sono esiziali in senso assoluto per lo sviluppo di qualsivoglia sistema economico e sociale, ma altresì esplicano, nel loro leit motiv - la risorsa umana - l'enorme influenza che essi possono esercitare sul benessere, sulla qualità e sulle prospettive della vita delle persone e del pianeta.

Allorché si tratti di interventi sulle risorse umane ogni proposta non può avere in alcun modo un orizzonte di breve termine perché:

— la cultura, gli atteggiamenti, le propensioni ed i valori che determinano il comportamento umano si formano e si influenzano nell'arco di generazioni. Qualsiasi proposta va pertanto assunta in termini di visione intergenerazionale ed ogni riflessione non può essere espressa che in termini di “future generation thinking and investing”;

— il percorso di apprendimento dell'uomo è continuo lungo l'intero arco della sua vita. In ogni sua fase esso avviene attraverso modalità ed assume connotazioni diverse. Pur tuttavia nessuna va sprecata. Perciò qualsiasi proposta che si possa avanzare deve prevedere l'ipotesi della literacy continua al fine di cogliere tutte le opportunità che la risorsa umana presenta in potenza, e può liberare, durante tutta la sua vita. In molti paesi avanzati, come negli Stati Uniti, è in atto un profondo processo di riqualificazione delle attività di recruiting delle risorse umane, volto a valorizzare la coesistenza di persone di età diversa come fonte di opportunità per una reciproca contaminazione valorizzante.

Nel seguito le riflessioni si articolano su quattro principali punti: l'analisi di dinamiche di contesto, l'obsolescenza di vecchi miti e l'avvento dei nuovi mantra, gli obiettivi da perseguire, gli strumenti per realizzarli.

Le possibili osservazioni riferite a ciascuno di tali punti saranno circoscritte alle sole aventi stretta attinenza ai temi dell'istruzione, della ricerca, del capitale umano, della formazione e dei talenti.

Tali osservazioni prescindono peraltro volutamente da qualsiasi giudizio di valore, che pure rappresenta un riferimento importante per ogni decisione, ma si forma e si conforma nel tempo in modo soggettivo.

#### *Dinamiche di contesto*

L'analisi delle dinamiche delle variabili di riferimento nel contesto rappresenta il necessario inquadramento dal quale scaturiscono le forme ed i contenuti dei mega trend in atto. Tale tipologia di trend non è arrestabile né invertibile, ma solo gestibile. La gestione delle variabili derivabili da mega trend implica l'identificazione delle priorità, ovvero degli obiettivi desiderati, nonché della conseguente preordinazione di mezzi e strumenti idonei al loro raggiungimento.

Quattro principali dinamiche vanno tenute in considerazione:

— Dinamica della tecnologia: essa sarà dominata dalla evoluzione delle tecnologie digitali e soprattutto dal machine learning che evolverà fino all'intelligenza artificiale. Software sempre più sofisticati sapranno affiancare/sostituire l'attività umana che pertanto sarà progressivamente polarizzata su due opposti fronti: da un lato, quello caratterizzato da competenze generaliste e tecnico-ingegneristiche di base, che rappresenterà il polo inferiore; dall'altro, quello delle competenze matematico- filosofico-scientifiche che rappresenterà il polo superiore insieme alle attività creativo-disruptive. Tale dinamica precinderà da qualsiasi specifica qualificazione disciplinare e settoriale.

Alla risorsa umana sarà sempre di più richiesta alta qualificazione, che deve risultare "continua", pena una accelerata obsolescenza. Il binomio formazione/obsolescenza sarà estremamente critico nel prossimo futuro. Al contempo, tuttavia, istruzione e formazione devono risultare flessibili ed adattative: si pone in tal senso il dilemma tra specializzazione e versatilità delle competenze umane da stimolare, dilemma che, in modo progressivo, sembra trovare una soluzione in un distinguo: la specializzazione dovrebbe caratterizzare il lavoro ripetitivo, ancorché altamente qualificato, mentre la versatilità dovrebbe privilegiarsi a presidio delle attività con potenziale innovativo.

Si consideri comunque che il "blend" di competenze, il concetto dell'interdisciplinarietà e del lavoro congiunto di team che uniscono più competenze specialistiche e più esperienze diversificate sarà lo strumento di elezione per la gestione della risorsa umana nel futuro.

La capacità di presidio e di sviluppo di diffuse competenze in campo tecnologico e scientifico assumerà inevitabilmente connotazioni politiche: non si tratta solo di mantenere il dominio umano sulla tecnologia, ma di diffondere le capacità di comprenderla e di utilizzarla secondo obiettivi condivisi: intellighere la tecnologia sarà il fattore determinante di effettive possibilità di inclusione sociale ed il fattore

fondante della democrazia;

— Dinamica della popolazione: i paesi avanzati si connotano per un progressivo invecchiamento della popolazione accelerato dall'allungamento della speranza di vita e dall'abbassamento del tasso di natalità. La percentuale di anziani attivi aumenterà in modo rapido. Ciò si tradurrà da un lato nella disponibilità di risorse con un elevato bagaglio esperienziale ed un alto potenziale, ma, dall'altro, nella necessità di risolvere problemi di analfabetismo di ritorno e di literacy perché tale potenziale possa in effetti esplicitarsi.

Tali dinamiche inducono due ordini di riflessioni: il primo relativo alla ricerca di opportune ed efficaci modalità di integrazione di tali risorse nel mondo del lavoro, il secondo riconducibile alla circostanza che la propensione al consumo e all'investimento generalmente si riduce all'aumentare dell'età e questo genera considerazioni importanti sul fronte delle possibili ricadute sul tasso di crescita dei mercati.

— Dinamica dei bilanci pubblici e privati: anche in questo ambito i trend in atto delineano la progressiva polarizzazione tra unità in progressivo deficit ed unità in progressivo avanzo. Ciò con riferimento ad entrambi i comparti, sia pubblico che privato. I bilanci pubblici saranno progressivamente stressati da istanze di riduzione della pressione fiscale e da nuove forme di assistenzialismo – soprattutto a tutela di nuove “disabilità sociali” - e produrranno condizioni di capital rationing ancora più stringenti di quelle odierne. Si imporranno pertanto nuove modalità di finanziamento congiunto pubblico/privato per avviare e sostenere iniziative ed opere anche in quei settori a tradizionale vocazione pubblica (educazione, istruzione, gestione del patrimonio culturale, ecc.). Gli investimenti di impact finance e le attività di filantropia assumeranno progressivamente una valenza strategica nell'allocatione delle risorse e nella redistribuzione del potere economico.

— Dinamica degli affari: la progressiva globalizzazione porta con sé nuove opportunità e pericoli entrambi connessi alla progressiva in-

tegrazione che essa determina. Nessuna politica potrà avere effetto se non ove concertata a livello sovranazionale: la tecnologia genererà infatti progressiva disintermediazione e disubiquità delle attività rispetto alle originarie appartenenze geografiche, politiche, normative di autorità statali.

Tali fenomeni implicheranno crescenti richieste di definizione e condivisione di norme e valori comuni, di consenso e di riferimento: fatto che ulteriormente amplifica la rilevanza della risorsa umana nelle possibilità di benessere future. Si tratta, tuttavia, non solo di innalzare execution capabilities a tutti i livelli dell'organizzazione sociale e di impresa, ma di definire protocolli di condotta comuni nella definizione di una reciproca responsabilità sociale e civile tra impresa, Stato e società. Questa dinamica imporrà la formazione di nuove professionalità idonee a gestire con scienza e coscienza nuove attività di filantropia, di impact finance, di distribuzione del lavoro e del potere tra pubblico e privato.

Nuove istanze di moderazione e sostenibilità si impongono velocemente quali unici possibili driver dello sviluppo nel futuro: esse implicano che ogni attore nei sistemi economici e sociali dovrà essere orientato a tali nuovi obiettivi da conoscenze, cultura e valori nuovi.

#### *L'obsolescenza di vecchi miti e l'avvento di nuovi mantra*

L'insieme dei fattori suesposti scardina alla radice numerose convenzioni che hanno caratterizzato il nostro contesto economico e sociale fino ad oggi. Esse non sono più sostenibili. Ci sono alcune parole che sono già anacronistiche perché sintesi di corrispondenti sistemi non più sostenibili:

— resiliente: è la capacità di un corpo che subendo un urto ritorna nel suo stato originario. Il momento della crisi libera e produce un'elevata energia che è assurdo sprecare in un obiettivo impossibile: tornare come prima. In ogni momento niente in natura è uguale al momento precedente. Resiliente è parola che protegge paura e

privilegi nel contesto di un'ipocrisia buonista che propone più assistenzialismo che assistenza, ma non garantisce chance e sostenibilità nel tempo. Resistere non sempre e non necessariamente è la soluzione più utile e razionale in un contesto in rapido cambiamento. La nuova parola di riferimento sarà piuttosto "antifragile": la capacità di un corpo che subisce un urto di trasformarsi in qualcosa di più adatto ad affrontare ulteriori shock. Tale concetto implica identificare e mettere bene in vista le nostre fragilità non per renderle più rigide o resistenti, ma per limitarle, correggerle e rendere più evolutivi organismi e contesti;

— produttività: è l'obiettivo della neo-economia fordista basata sulla ricerca della massimizzazione di un output da destinare ad un consumo di massa. E' un obiettivo obsoleto: la chiave del futuro è la creatività, ovvero la capacità di identificare nuove modalità, nuove opportunità e nuovi percorsi di sviluppo idonei a generare valore a qualsiasi livello della scala produttiva essi siano applicati;

—istruzione e formazione sono necessari, ma non sufficienti. Insegnare implica lasciare un segno nel patrimonio di conoscenze di una persona, istruire significa letteralmente "mettere dentro" e cioè aggiungere informazioni e nozioni al bagaglio di conoscenze di un soggetto. Formare significa plasmare una competenza ad una specifica attività e funzione. Istruzione e formazione non hanno alcuna valenza strategica se non preceduti da una efficace attività di "educazione". Educare significa letteralmente "tirare fuori", ossia far emergere attitudini, capabilities, propensioni e talento: il talento va prima di tutto scoperto, ove non si sia in grado di dare un'opportunità al talento di "uscire", si limita l'obiettivo educativo a favorire l'applicazione di specifiche capacità, attività con un respiro molto corto, spesso persino idonea ad uccidere il talento e capace semplicemente di favorire la specializzazione di una qualche abilità.

La finalità dell'attività educativa è proprio quella di "estrarre" e di valorizzare, ossia di far emergere il valore ed il talento che nella

attività e nella prestazione di ciascuno spesso rimane un enorme potenziale che non riesce ad esprimersi.

Il percorso educativo può stimolare l'emersione del talento solo se coltiva e favorisce ogni fase del processo di apprendimento: il "pensiero" – ossia la capacità di armonizzare i concetti – è solo l'ultimo passo di un complesso percorso che nasce dalla coscienza e dall'affiorare di una "sensazione" che, rielaborata, diventa prima "percezione" e poi "concetto" – cioè sintesi tra mente e realtà, ossia *conceptum* –. La fase critica del percorso di crescita e cognitivo di ogni individuo è l'educazione, non la formazione.

### *Gli obiettivi da perseguire*

Istruzione, ricerca, capitale umano, formazione e talento sono pertanto temi intimamente interrelati. Come per qualsiasi progetto, anche quello di potenziarli, deve partire dalla definizione delle priorità. A mio sommo avviso esse dovrebbero così articolarsi:

— potenziare il percorso educativo di ogni persona a partire dalla sua nascita;

— favorire lo sviluppo di nuove discipline nei percorsi di istruzione e formazione delle persone di qualsiasi fascia d'età;

— considerare l'interdisciplinarietà come fattore essenziale dell'esperienza scolastica, così come l'integrazione scuola-lavoro (in luogo dello sterile concetto di alternanza);

— diventare attrattivi: ciò significa che il paese deve diventare un "luogo" di educazione: il concetto del *genius loci* è il driver principale della capacità attrattiva di un territorio. In tal senso non è affatto sufficiente pensare di attrarre capitali: bisogna attrarre lo svolgimento di attività sul territorio che, sviluppandosi e radicandosi, gli conferiscono "genius" e capacità "self enforcing".

### *Gli strumenti per realizzare gli obiettivi. Una visione a lungo termine*

Nel seguito si suddividono sinteticamente gli strumenti in relazione agli obiettivi sopra richiamati. La valenza di taluni strumenti è invero trasversale a tutti gli obiettivi e molti strumenti sono in grado di liberare sinergie reciproche.

#### *Educare:*

— potenziare il percorso educativo fin dall'età pre-scolare favorendo la nascita e lo sviluppo di luoghi di sperimentazione e di espressione dei talenti. Sono necessarie figure di monitor e coach con competenze di psicologia, arte e antropologia a fianco della classica figura del docente formato ad una specifica materia;

— favorire la formazione “life long” attraverso l'approntamento di luoghi di sperimentazione a frequenza obbligatoria. Ciò potrebbe realizzarsi attraverso un sistema di crediti formativi destinati all'intera popolazione e finalizzati ad un improvement diffuso e non discriminante. I problemi di literacy, ad esempio rispetto alle tematiche dell'evoluzione dell'intelligenza artificiale, sono evidenti: chi non potrà comprendere ed interagire con l'intelligenza artificiale non potrà scegliere perché non potrà essere cosciente dei contenuti e delle implicazioni connessi alla scelta;

— alfabetizzare alla digitalizzazione tutte le categorie sociali attraverso percorsi formativi obbligatori ad hoc dedicati a tutte le fasce d'età;

— allungare l'orario scolastico quotidiano per favorire il raggiungimento delle certificazioni di fine ciclo con anticipo di un anno;

— favorire una grande interdisciplinarietà dei contenuti ed aumentare i momenti di sperimentazione attiva anche in laboratori esterni alle strutture scolastiche quali imprese, esercizi commerciali, studi

La formazione continua per affrontare le sfide dell'intelligenza artificiale

professionali, ecc.;

— favorire tutti i percorsi educativi e formativi incentrati sulla “lookinginward” come attività capace di far emergere attitudini e volontà interiori. Non è solo la performance che si concreta nel risultato di una prestazione che definisce le potenzialità di talento di una persona, ma piuttosto quella interna: è pertanto necessario elaborare percorsi che favoriscono negli individui la conoscenza e l'espressione di sé. La capacità di mantenere l'equilibrio emotivo, l'approccio agli altri con empatia e le possibilità di esprimere creatività implicano tutte la conoscenza di sé. Vanno reputate quali vere e proprie discipline la meditazione, la preghiera, l'interazione con la natura, il movimento fisico. Tali attività peraltro migliorano la produttività del lavoro e favoriscono la propensione alla leadership “consensuale” che si prospetta come la più efficace per gestire il potere nel futuro;

— educare significa conoscere e far emergere la psicografia del discente, ovvero far emergere, identificare e valorizzare i tratti salienti della sua personalità (apertura mentale, stabilità emotiva, estroversione, coscienziosità, cordialità, valori intrinseci di riferimento per l'individuo). E' il mind set la materia prima sulla quale l'educatore deve lavorare;

— introdurre in ogni disciplina l'obiettivo di rappresentarne le implicazioni sociali e civili: economia civile, finanza civile e humanistic management saranno i temi fondamentali per la costruzione di valori comuni alle prossime generazioni.

— l'educazione, l'istruzione e la formazione, devono spostare la cultura dominante della società dagli attuali “guilt patterns” - sulla base dei quali le persone rispettano le norme per non incorrere in sanzioni -, verso “shame patterns” - nei quali le persone adottano una condotta positiva perché ne condividono i valori e temono la vergogna;

— favorire percorsi scolastici differenziati e flessibili, strutturati su “crediti” di merito che lo studente può maturare ed ai quali egli ac-

cede sulla base della propria specifica progressione nello studio: la sostituzione dei crediti di merito alle annualità permette a ciascuno l'impegno ed il risultato che gli è più fisiologico e favorisce la formazione di classi omogenee di discenti;

— favorire le “capacità” imprenditoriali degli individui attraverso la sperimentazione delle attitudini ad assumere responsabilità e rischi, ad elaborare visioni e scenari, a reputare se stessi il principale asset per il successo professionale.

#### *Attrarre:*

Si tratta di sviluppare competenze ed infrastrutture sul territorio capaci di farlo divenire un luogo desiderabile. Ciò implica la costruzione di una nuova reputazione del territorio attraverso una nuova modalità di comunicazione: si tratta di passare dalla comunicazione di ciò che “fa rumore” a quella di ciò che “fa valore”.

#### *Valorizzare:*

significa far emergere in ciascuno le sue specifiche attitudini e riuscire a indirizzare le persone verso percorsi coerenti alle attitudini;

— ciò implica ricostruire una nuova rete di relazioni sociali capaci di esplicitare il valore assoluto e relativo di ogni ruolo e professione nel contesto del sistema economico perché ad ognuno possa essere attribuita una nuova “dignità” cosicché anche una formazione scolastica di livello intermedio o di avviamento professionale, possa risultare qualificante e qualificata in quanto strumento di generazione di valore per l'intero network;

— favorire l'inclusività, che significa favorire l'accesso e gli strumenti di base ad un pubblico il più vasto possibile. Al contempo l'inclusività implica la possibilità di operare selezioni chiare e trasparenti - negli obbiettivi e nei meccanismi. È nel momento della selezione che

si deve operare oggettivamente, e seriamente: il concetto di merito non può mai essere riferibile alla persona nel suo complesso, bensì alla persona rispetto alla specifica finalità alla quale la selezione è preposta, selezione che pertanto non può presentare né compromessi buonisti né opacità;

— l'Italia patisce un debito di reputazione che va sanato con un adeguato programma di istruzione degli addetti alla comunicazione perché se ne favorisca una positiva, volta a rappresentare casi, esempi ed esperienze positive e di successo che nel paese sono molte. Non c'è possibilità per un sistema di formazione ed educativo di affermare principi positivi se non attraverso lo stretto e coordinato endorsement degli apparati di stampa e di comunicazione;

— favorire la mobilità delle risorse umane, la quale genera opportunità ed inclusività, anche attraverso specifici progetti e percorsi formativi di “new work”, attraverso l'uso di nuove tecnologie capaci di sfruttare la dimensione social del mercato del lavoro per favorire la mobilità. E' estremamente importante l'approccio culturale al fallimento ed al turnaround professionale di ogni persona: un sistema di voucher formativi, finanziato in modo strutturato dai nuovi settori della filantropia, del crowdfunding e di un sistema di garanzie a valere sul bilancio pubblico - potrebbe essere istituito ed essere fruito generando un momento di riqualificazione professionale;

— favorire gli investimenti in innovazione culturale oltre che specifici in ricerca e sviluppo. Tali investimenti possono essere progressivamente finanziati attraverso la canalizzazione di risparmio privato direttamente ai percettori finali, prestando particolare attenzione alla canalizzazione dei fondi della filantropia attraverso la definizione di un piano condiviso a livello nazionale;

— potenziare la partecipazione italiana a piattaforme di ricerca internazionale; o favorire l'internazionalizzazione delle scuole anche attraverso la possibilità di scambi internazionali di docenti;

— favorire tutti i fattori abilitanti del technology transfert come strumento di arricchimento del sistema economico e di immissione di stimoli idonei a mantenerlo proattivo nell'ottica della competitività e del benessere del Paese. Esso va considerato lo strumento che rende virtuoso il circuito dell'investimento pubblico in tutte le sue declinazioni perché ne garantisce la ricaduta sul sistema economico;

— a partire dalla attività di studio e ricerca che si realizzano nelle università: la valutazione professionale di professori e ricercatori dovrebbe includere, oltre ai lavori di ricerca e pubblicazione di carattere teorico, la contribuzione all'attività di generazione di spin-off, di start-up e di orientamento all'attività allocativa delle risorse finanziarie nel contesto economico;

Infrastrutture  
per favorire  
il trasferimento  
tecnologico

— favorire la realizzazione di infrastrutture digitali capaci di potenziare il trasferimento tecnologico in un circuito arricchito che vede interagire interlocutori privati/istituzioni scolastiche ad ogni livello/enti di ricerca/imprese prevedendo la possibilità che tali interlocutori possano istituire una filiera attraverso relazioni contrattuali e finanziarie trasparenti ed idonee a bypassare vincoli ed autorizzazioni burocratico/politiche che restringono gli ambiti di operatività.