

# Le risposte dei sistemi economici e territoriali ai mutamenti strutturali in atto

## Nuove sfide per il mondo della formazione

Relazione del 18 giugno 1997 sull'incontro organizzato dall'Ufficio studi e ricerche sul tema «Apprendistato di commercio: prospettive di riforma»

### Introduzione

Il processo di internazionalizzazione (o di globalizzazione) in atto è fonte di tensioni tra il «vecchio» e il «nuovo», tra comportamenti, logiche e modelli economici, tecnologici, culturali, politici e sociali di ieri e quelli di domani. Le nuove tecnologie di comunicazione (trasporti e telecomunicazioni) accelerano il ritmo del cambiamento che non può più essere eluso o ritardato in nessun campo dell'agire sociale. I sistemi economici e territoriali si confrontano in una competizione sempre più accesa ed esclusiva. Non tutti i sistemi sono però dotati allo stesso modo, per cui vi sono sistemi che vincono e sistemi che perdono.

Tra i fattori comunemente riconosciuti come strategici per la competitività delle economie e dei territori vi sono le risorse umane (e oggi sempre maggiormente, anche se si ha tendenza a credere che il fattore decisivo sia la tecnologia). L'uomo, il capitale umano, lo sviluppo e la diffusione delle conoscenze e delle competenze nel campo del «know how», del «know who» e del «know what» ritornano ad essere il centro focale delle strategie di sviluppo economico e territoriale. Si parla infatti in taluni ambienti dei cosiddetti «Anthropo-centric Production System» per riconfermare la centralità dell'uomo sulle tecnologie (che rimangono al suo servizio).

Tutto ciò ha delle conseguenze importanti sui sistemi di formazione, a tutti i livelli – dal primo ciclo fino alla formazione permanente – e in termini di contenuti. I percorsi formativi devono evolvere in modo continuo e flessibile per rispondere in modo sempre più efficace e ottimale alle necessità dettate dai cambiamenti tecnico-economici, sempre più repentini e irreversibili. Vi è la necessità di pensare a nuove ingegnerie scolastiche, a percorsi formativi che

prevedono nozioni di base multidisciplinari e a perfezionamenti (continui) personalizzati e ad hoc.

A livello nazionale, come pure a livello cantonale, il mondo della formazione si trova di fronte a rinnovate sfide che incitano al cambiamento. È impossibile pensare ad una formazione statica di fronte ai mutamenti continui del contesto in cui opera. Vi sono importanti iniziative e progetti che tentano di dare una risposta a queste sfide: pensiamo in particolare all'USI e alla SUP. Non bisogna però fermarsi alle strutture, per quanto importanti esse siano. È importante riflettere anche in termini di contenuti, di percorsi, di curricoli ecc. È importante infatti che l'offerta si avvicini maggiormente alla domanda (espressa o potenziale) di formazione. È l'occasione/necessità di raccorciare le distanze ancora esistenti tra la sfera economico-tecnologica e la formazione. Vincere questa sfida significa pure sviluppare importanti vantaggi competitivi per il sistema economico e territoriale cantonale nel confronto interregionale e internazionale.

### I contenuti e gli obiettivi della relazione

Dire che la formazione ha un ruolo centrale nell'economia e nella società contemporanea è triviale, tautologico. La formazione, da che l'uomo esiste, è sempre stata centrale nel processo di sviluppo individuale, collettivo, economico, sociale, culturale, politico, ecc.

Semmai, quanto è meno triviale sono i contenuti e le modalità della formazione e la loro evoluzione nel tempo, in relazione allo sviluppo di altre dimensioni come quelle economico-imprenditoriali<sup>1</sup>, tecnologiche e del mercato. Ad esigenze nuove e continuamente rinnovate, contenuti e metodi devono essere costantemente adattati e rinnovati. L'innovazione diventa continua; la formazione assume contorni modulari e flessibili. Essendo economista, preoccupied soprattutto di temi quali lo sviluppo economico e territoriale – e quindi della dimensione regionale-territoriale della competitività tra più siste-

mi economici e territoriali – tratterò il tema della formazione, considerata nella sua accezione più larga<sup>2</sup>, partendo un po' da lontano e più precisamente dalle dinamiche in atto sul piano economico e territoriale. Questo quadro generale mi permetterà di presentarvi quelle che sono le mie convinzioni sul persistente ruolo e sulla continua importanza della formazione nello sviluppo sociale, culturale, economico, politico di un sistema territoriale. Con questa relazione è mia intenzione:

- 1) sottolineare come sia importante e fondamentale quanto si sta facendo oggi nell'ambito della revisione delle pratiche della formazione professionale;
- 2) stimolare i responsabili a perseverare in questo esercizio perché la posta in gioco è elevata, tanto a livello nazionale quanto a livello cantonale. Ne va dello sviluppo, della crescita e della partecipazione attiva del Cantone al gioco della competizione interregionale e internazionale.

### Economia e territori: dinamiche a confronto

*Cosa sta succedendo al mondo economico*

Le nuove tecnologie di comunicazione (trasporti e comunicazioni) accelerano il processo di internazionalizzazione (o di globalizzazione) e di integrazione delle imprese, dei mercati, delle società e dei territori. Le distanze si accorciano, i sistemi economici e territoriali vengono più facilmente a contatto gli uni con gli altri



(acquisizioni, delocalizzazioni, investimenti all'estero, ecc.); le interdipendenze aumentano. Ciò ha come conseguenze:

- la rapida evoluzione dei mercati;
- l'accorciamento del ciclo di vita del prodotto (i bisogni evolvono molto rapidamente e sono soddisfatti sempre più celermente);
- l'aumento della concorrenza e della competizione (che diventa spesso globale), con conseguente incremento della necessità di innovare costantemente le logiche e i comportamenti in materia di tecnologia, di sistemi di produzione, di prodotti, di mercati, di processi e di organizzazione.

Aumentano quindi le tensioni tra il «vecchio» e il «nuovo», tra l'acquisito e la ricerca di nuovi spazi di azione competitivi (sempre più vasti ed esclusivi), tra comportamenti, logiche, modelli economici, tecnologici, culturali, politici e sociali. La velocità del cambiamento e dell'adattamento ai repentini mutamenti di contesto diventa il fattore chiave della competitività. Oggi «vince» chi fa meglio (qualità) e soprattutto più in fretta (accesso rapido ai mercati, diminuzione dei costi, ecc.). Nascono quindi nuove esigenze e nuovi bisogni in tutti i campi, tra i quali vi è anche quello della creazione di risorse strategiche specifiche, rappresentate anche – tra le altre cose – dalle competenze e dalla conoscenza tecnica e organizzativa, multiforme, multidisciplinare e multifunzionale.

*Per sottolineare l'importanza – riconosciuta generalmente – della conoscenza, non a caso oggi si parla di economia del sapere. L'uomo (la risorsa umana) ridiventa il centro focale delle strategie di sviluppo e crescita delle imprese e dei territori (Anthropocentric production system). Si riscopre la centralità dell'uomo sulle tecnologie, che rimangono, ovviamente, al suo servizio. Le risorse umane (la loro formazione e sviluppo continui) sono tra i fattori di competizione più importanti.*

#### **Le conseguenze a livello territoriale**

L'apertura degli spazi, dal locale al nazionale e ora dal locale al globale (con sempre meno filtri a livello nazionale), pone i sistemi economici e territoriali di fronte a nuove sfide. La competizione non è più soltanto fra imprese ma anche – se non sempre di più – fra sistemi economici e territoriali.

I mutamenti accennati precedente-

mente obbligano i sistemi territoriali a drastiche e profonde ristrutturazioni e a totali ridisegni che coinvolgono tutti e tutto indistintamente: tutti i settori, tutte le attività, tutte le regioni e tutti i comparti sociali. I comportamenti, la loro natura, il loro modo di esprimersi e di configurarsi nel tempo e nello spazio, definiscono in che misura e per quali motivi un sistema socioeconomico e territoriale è competitivo e attrattivo rispetto ad altri sistemi. Chi non li cambia e non li adatta continuamente rischia l'isolamento. I filtri territoriali e le altre barriere all'entrata (ostacoli istituzionali, barriere protezionistiche, ecc.) che permettevano fino a ieri qualche ritardo, oggi, sono sempre meno numerosi, per cui il rischio di emarginazione e di perdita di posizioni nel gioco della competizione globale è molto alto.

Non tutte le regioni e i territori (così come neppure tutte le imprese) sono posizionati allo stesso modo di fronte alla competizione globale. Vi sono imprese (grandi ma anche piccole e medie) che hanno prodotto conoscenze e competenze (risorse) tecnologiche, di prodotto e di processo, nonché conoscenze e competenze organizzative, tali da permettere loro di muoversi con più agilità sui mercati mondiali. Allo stesso modo, vi sono regioni (macro-regioni) che hanno saputo posizionarsi in modo esclusivo nella scacchiera dei «vincenti», grazie alla presenza di imprese innovative e competitive sul piano internazionale, alla capacità e alla possibilità di produrre, diffondere e riprodurre risorse (umane, tecniche, economiche, commerciali, finanziarie e organizzative), alla capacità di combinare – in modo coerente e in un mix esclusivo – risorse specifiche (interne) e risorse complementari (esterne), fattori, sistemi di valori e comportamenti economici, sociali, culturali e politico-istituzionali, interessi molteplici (convergenti e divergenti), ecc., seguendo un preciso disegno di sviluppo e di crescita economica e territoriale, consensuale e competitivo.

Vi sono quindi territori e regioni vincenti e territori perdenti. Tra i primi possiamo citare i distretti industriali italiani, il Nord-Est italiano, la Lombardia, il Baden Württemberg, l'Asia e la Baviera, le regioni del Nord-America, nuovi paesi emergenti del Sud-Est asiatico, alcuni paesi dell'Est (Ungheria, Cechia), alcuni Paesi latino-americani, i cosiddetti «milieux innovateurs» francesi ed europei, i

centri d'eccellenza economica e tecnologica situati sull'asse Nord-Sud (Londra, Parigi, Milano), ecc. Tra i secondi troviamo, per contro, le regioni periferiche, definite tali non solo dal punto di vista geografico, ma pure dal punto di vista economico, politico-istituzionale e culturale-identitario. Anche dal punto di vista territoriale, quindi, la produzione, la diffusione, la riproduzione di risorse, conoscenze e competenze tecniche e organizzative, giocano un ruolo essenziale per lo sviluppo di vantaggi competitivi e dunque per la crescita.

#### **I fattori-chiave dello sviluppo economico e territoriale**

(i vantaggi competitivi)

Si ha tendenza a credere che con la globalizzazione spariscono i territori (il globale annienta il locale). Non lo condivido, così come gran parte dei regionalisti. I processi di internazionalizzazione fanno riemergere infatti l'importanza specifica dei territori. L'evoluzione tecnologica ed economica non avviene malgrado i territori. Semmai sono i confini giuridici e istituzionali a perdere un po' del loro significato: i territori funzionali (economici, tecnologici, di mercato, ecc.) tendono a soppiantare progressivamente i territori istituzionali (confini giuridici).

Di fronte ai mutamenti radicali e continui in atto, e soprattutto di fronte alle loro conseguenze sulle strutture e sull'occupazione, alcuni sistemi reagiscono, altri s'impauriscono e ne restano paralizzati. In quest'ultimi gli agenti si sentono impotenti e hanno la sensazione di non poter agire su nessun meccanismo che regola il gioco delle istituzioni, dell'economia e della società civile in generale; tendono a credere che tutto avvenga senza di loro. Le regioni, in particolare quelle periferiche, hanno lo stesso sentimento nei confronti della nazione di appartenenza e dei paesi che la circondano.

I margini di manovra non sono però così drasticamente ridotti. Tutto dipende non solo dalla dotazione di fattori specifici e dalla possibilità di accedere a quelli mancanti all'esterno, ma anche dalla capacità/volontà di crearli e ricrearli in continuazione e soprattutto di combinarli in modo originale ed esclusivo. Qualsiasi regione possiede delle potenzialità: spesso non riesce a convincersene e quindi resta immobile a subire gli eventi.



I regionalisti hanno tendenza a voler invalidare questa immagine negativa e di impotenza perché sono convinti che:

- 1) il territorio non è uno spazio geografico (fisico) sul quale vengono paracadutate delle attività e sul quale gli agenti agiscono come su dei punti (territorio passivo che subisce le dinamiche), ma bensì uno spazio attivo (più o meno attivo a dipendenza di molti fattori), luogo di creazione di tecnologia e di innovazione, luogo di coordinamento di attività, luogo di relazione, di interazione, di comunicazione, luogo di progettualità e di creatività;
- 2) se è vero che i classici fattori di produzione sono geograficamente sempre più accessibili, è altrettanto vero che i fattori-chiave per i settori avanzati (per esempio le co-

noscenze e le competenze specifiche) sono incorporati nella manodopera qualificata e nelle routine organizzative: due realtà strettamente locali e difficilmente trasferibili.

Le evidenze empiriche, scaturite da innumerevoli studi effettuati a livello internazionale, hanno permesso a diverse scuole di pensiero dell'economia regionale di definire quali sono i fattori-chiave che portano un territorio ad essere o diventare competitivo e motore di sviluppo, sia dal punto di vista economico che da quello territoriale. Vi presento qui di seguito quali sono le convinzioni (tesi) principali che ho ricostruito a partire da queste evidenze:

- la crescita di una regione riposa principalmente sulla sua capacità d'innovazione o di creazione di «vantaggi assoluti» (di risorse spe-

cifiche e uniche non facilmente replicabili e imitabili);

- un territorio, o un sistema territoriale, diventa competitivo e motore di sviluppo se e solo se: 1) pone l'uomo (le sue esperienze, le sue conoscenze e le sue competenze) al centro del sistema: la risorsa strategica essenziale per le imprese e per i territori è l'uomo; 2) possiede un progetto di sviluppo a medio termine, che poggia sulle potenzialità presenti e future, sui bisogni di breve come di lunga durata e soprattutto su una gerarchia di obiettivi chiari e generalmente condivisi; 3) attiva e promuove l'apertura, l'interazione, la comunicazione e lo scambio (relazionalità a rete multidimensionale); 4) attiva e promuove il cambiamento, l'innovazione e l'apprendimento continui, attraverso l'adattamento di strutture, codici, norme, regole, comportamenti, abitudini e attitudini, di fronte ai problemi economici, sociali, ecc.

Tutte le principali scuole di pensiero (nel campo dell'economia regionale) sono inoltre concordi sul fatto che:

- la costruzione e la ricostruzione continue di risorse specifiche, quali le risorse umane e quindi la produzione e la riproduzione di conoscenza e - in definitiva - la pratica dell'apprendimento continuo, sono processi-chiave della competitività perché veicolano il cambiamento, l'adattamento e l'innovazione continua;
- l'apprendimento e la formazione sono quindi fattori strategici essenziali per un territorio: le regioni e le imprese che sanno apprendere più in fretta e meglio diventano competitive, e questo soprattutto perché le loro conoscenze non sono immediatamente imitabili da nuovi entranti e non sono trasferibili a regioni (imprese) concorrenti.

*Non a caso: in tutta Europa, nell'agenda delle misure strategiche, vi è lo sviluppo di imprese o strutture basate sulla conoscenza. L'educazione e la formazione professionale sono aumentate in tutti i paesi avanzati e molti paesi in via di sviluppo hanno fatto della formazione la priorità anche per conseguire lo sviluppo economico.*

#### **I termini della competitività economica e territoriale**

Quindi, l'uomo, il capitale umano, lo sviluppo, la diffusione e la riproduzione continua delle conoscenze e del-

le competenze giocano un ruolo primordiale nello sviluppo di vantaggi competitivi, non solo dal punto di vista economico ma anche da quello territoriale.

I termini specifici di questa competitività sono:

- l'anticipazione;
- la visione (progetto, valori condivisi, ecc.);
- il cambiamento, l'adattamento (e quindi l'innovazione);
- l'apprendimento, la formazione e la creazione di risorse specifiche;
- la velocità.

### Il ruolo della conoscenza e dell'apprendimento

*Quale conoscenza per quale economia e quali territori: nuovi bisogni, nuove esigenze*

Da recenti studi<sup>3</sup> e dalla recente letteratura sul management scaturiscono alcune indicazioni rilevanti sul ruolo del sapere e dell'apprendimento continuo e quindi, indirettamente, sul ruolo essenziale della formazione (strutture, contenuti e modalità). Possiamo riassumere queste indicazioni nei punti che seguono.

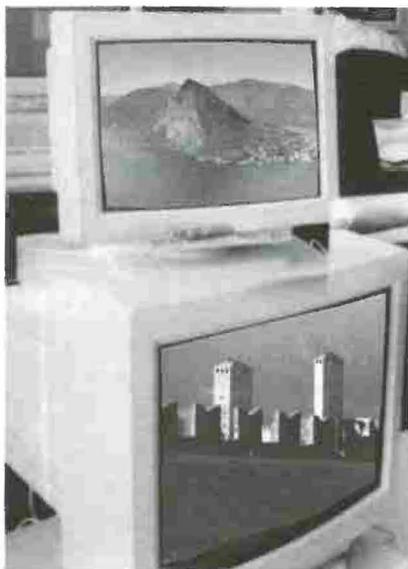
- Nel contesto economico attuale (globalizzazione) in cui l'innovazione e l'adattamento ai repentini e continui mutamenti sono una necessità ineluttabile, la *conoscenza* è la migliore risposta strategica e l'*apprendimento* ne è il processo più importante.
- L'era dell'«imparato una volta per tutte» è definitivamente terminata.
- La creazione continua di conoscenza è diventata un processo-chiave della competitività.
- La conoscenza si crea attraverso l'apprendimento, che deriva dall'esperienza, secondo un processo per prove e errori.

Ma di quale conoscenza e di quale forma di apprendimento parliamo? Le forme di conoscenza generalmente riconosciute e che vanno ricordate sono:

- 1) il *Know-what* (il saper cosa);
- 2) il *know-why* (il sapere perché);
- 3) il *know-how* (il sapere come) e
- 4) il *know-who* (il sapere chi).

Il «sapere chi» diventa sempre più importante (implica il «chi sa cosa» e il «chi sa fare cosa», elementi determinanti nella risoluzione di problemi complessi).

Al di là delle forme di conoscenza e di apprendimento citate, per essere più concreti, ci si deve chiedere pure cosa cercano oggi le imprese o i ge-



stori delle risorse umane in termini di conoscenze, di competenze e dunque di profili professionali. È un modo per capire verso quali sentieri può e/o dovrebbe incamminarsi la formazione. Le imprese e i gestori delle risorse umane cercano con sempre maggiore insistenza:

- qualifiche sempre più elevate;
- persone con una personalità, un carattere e una serie di competenze che vanno ben oltre quelle tradizionalmente ritenute.

Nelle personalità si cerca un mix il più completo possibile delle competenze seguenti: flessibilità, apertura al cambiamento/ adattabilità, mobilità, motivazione, creatività, determinazione, auto-controllo, pragmatismo nella soluzione di problemi anche complessi, apertura e disponibilità verso l'apprendimento continuo, competenze organizzative, competenze tecniche, capacità e predisposizione al lavoro d'équipe/competenze relazionali, responsabilità, spirito d'iniziativa, conoscenze linguistiche, conoscenze informatiche, cultura generale, competenze gestionali (importanza della comunicazione), autonomia, polivalenza.

In definitiva non si cercano più solo tecnici o persone super-specializzate, ma persone con la migliore composizione delle competenze che ho appena menzionato. La ricerca e la formazione della miglior composizione possono diventare un ottimo fattore di competitività anche sul fronte dell'offerta di manodopera. Le persone che sapranno costruirsi un mix di competenze originali ed esclusive avranno maggiori chances per en-

trare nel sempre più ristretto mondo del lavoro.

Tutto ciò ha delle conseguenze importanti sulle strutture, in particolare su quelle formative. Il sistema di formazione si trova di fronte alla necessità di adeguare continuamente e in modo flessibile contenuti e soprattutto modalità (i curricula devono cambiare al cambiare della struttura tecnologica dei sistemi di produzione). I processi innovativi sono continui. È impensabile applicare all'apprendimento e alla formazione tempi e ritmi diversi. Ciò impone al settore della formazione tempi di reazione sempre più brevi per adattare programmi e strutture. Sono necessarie quindi nuove ingegnerie scolastiche e formative. Percorsi formativi che prevedono nozioni di base multidisciplinari e perfezionamenti (continui) personalizzati e ad hoc. Sarebbe opportuno uscire dalla staticità della formazione professionale attuale.

### Le difficoltà

Quanto detto finora, anche se deriva da esperienze vissute e tendenze ormai verificate, non è ancora pane quotidiano per tutti e dappertutto. Vi sono molteplici difficoltà da considerare:

- vi sono bisogni ed esigenze che non tutte le imprese e i sistemi formativi sentono allo stesso modo. In taluni casi questi bisogni non sono ancora tali (non rivelati), per cui forzare il cambiamento e/o l'adattamento risulta problematico (scostarsi dalle posizioni acquisite non è evidente);
- i tempi dei cambiamenti tecnologici, di mercato, ecc., non coincidono con i rispettivi (indispensabili) cambiamenti delle strutture che per definizione presentano sempre delle rigidità;
- la formazione è considerata un costo oppure un investimento? A volte si ha l'impressione che le imprese formino per un dovere morale e non perché considerano questo sforzo strategico per il futuro dell'azienda;
- le imprese tendono a volersi dedicare solo alla formazione specifica (specializzazione): attualmente le pratiche aziendali non favoriscono sempre la trasversalità delle competenze sopra menzionate;
- l'imprenditore si trova di fronte al dilemma di sapere se, riguardo alle risorse di cui necessita, sia meglio costruirle (formarle) oppure «ac-

quisirle»: in questo senso, il mercato frontaliero è un atout oppure un ostacolo all'adattamento delle strutture formative?

- le imprese vorrebbero subito personale qualificato in grado di essere efficiente fin dall'assunzione: spesso, però, non sanno comunicare questa richiesta o, peggio, identificano i nuovi bisogni e le nuove esigenze con ritardo, per cui è impossibile pretendere un aggiustamento rapido delle strutture, che per definizione sono rigide. Questo fenomeno è in parte responsabile dello scollamento e della distanza importante esistente ancora oggi tra mondo imprenditoriale e mondo della formazione;
- vi sono difficoltà oggettive legate all'eterogeneità delle attività economiche e delle relative esigenze in materia di formazione, nonché all'eterogeneità e alle molteplici possibilità di formazione all'interno dei singoli settori;
- in momenti di recessione, come quelli attuali, gli enti pubblici e le imprese sono confrontate a difficoltà finanziarie importanti, per cui sono obbligati a fare delle scelte circa le priorità d'allocazione delle proprie (scarse) risorse.

### Le risposte dei diversi agenti

*L'eterno problema del chi fa, deve o dovrebbe fare cosa*

Le finanze pubbliche sono in crisi; le imprese devono affrontare tempi particolarmente difficili. Le scelte relative all'allocazione delle risorse diventano problematiche. Il settore pubblico rivede i propri compiti. L'impresa deve scegliere se formare risorse proprie o se comprarle all'esterno (mercato transfrontaliero, ad esempio, oppure out-sourcing di certi servizi, ecc.). Anche se in realtà si osserva la tendenza a delegare i compiti vicendevolmente.

E allora nasce il dilemma – in particolare nel campo della formazione professionale – della ripartizione dei compiti tra ente pubblico e imprese: chi deve offrire quale formazione o segmento di formazione e chi la deve finanziare? La risposta non è semplice. Se ci si riferisce in particolare alla formazione permanente, viene spontaneo asserire che la stessa rientra nei compiti specifici delle imprese (come del resto già avviene). Ma oggi questo non è più sufficiente. Infatti, i cambiamenti repentini implicano un recupero generale di conoscenze teo-

riche elementari da parte del personale, ciò che è sovente possibile ottenere solo all'esterno delle imprese: per cui si aprono nuovi campi di negoziazione con il settore pubblico per adottare soluzioni partenariali di finanziamento su misura.

È comunque indispensabile una maggiore comunicazione tra imprese e mondo della formazione. Ci vuole un filo diretto tra tutte le istanze toccate direttamente e indirettamente dalla formazione (centri di ricerca, istituzioni ponte, imprese, associazioni di categoria, ecc.). Le relazioni ci sono, ma ci vorrebbero più interazioni multilaterali per captare e anticipare meglio le evoluzioni del mercato, delle tecnologie e quindi delle esigenze in termini di nuovi prodotti, di processi, di strutture, di organizzazioni e di profili professionali.

### Conclusioni

*Cambiamento e apprendimento continui: l'agenda della formazione del futuro*

La produzione e la riproduzione della conoscenza, attraverso un processo di apprendimento continuo (e in continua evoluzione), sono i pilastri dello sviluppo territoriale. L'apprendimento è il motore dell'innovazione e quindi dell'adattamento continuo dei sistemi economici e territoriali alle sfide interne ed esterne.

Il processo di apprendimento (accumulo di conoscenze, di esperienze e di competenze) permette la creazione e lo sviluppo di risorse specifiche, che rappresentano uno dei campi di forza essenziali, concorrenti al «grado di attività» di un territorio e quindi alla capacità di questo territorio di incamminarsi su una traiettoria di sviluppo competitiva.

A livello nazionale come pure a livello cantonale, il mondo della formazione si trova confrontato con rinnovate sfide che incitano al cambiamento. Non si può più pensare al sistema formativo attuale (per quanto in passato abbia potuto essere efficace e efficiente) di fronte ai mutamenti continui del contesto in cui opera.

### Alcune linee d'azione

Constatiamo con piacere che – sia a livello nazionale che a livello cantonale – lo sforzo attuale profuso per riformare la formazione professionale è importante, non solo dal punto di vista giuridico, ma anche da quello strutturale (cfr. per esempio la creazione delle SUP).

Ciononostante non bisogna fermarsi alla creazione di nuove strutture, ma è necessario incidere anche sui contenuti e sulle modalità della formazione. È necessario riflettere quindi sui curricula, sui contenuti delle varie formazioni, sui percorsi formativi, ecc. (come del resto si sta già facendo). Quali altre linee d'azione potrebbero essere intraprese? Qui di seguito sono elencate alcune proposte:

- la promozione di nuove ingegneria scolastiche (magari attraverso esperienze-pilota volte a sostenere l'organizzazione modulare della formazione professionale e delle specializzazioni) e la valorizzazione di imprese, di associazioni e di enti che già operano in questo senso;
- la promozione e la diffusione dei nuovi campi del sapere nei diversi settori economici, nonché il miglioramento della qualificazione degli impiegati, investendo nella formazione;
- la creazione (necessaria) di competenze economiche, tecniche e organizzative in tutti i settori strategici, puntando sull'attitudine al cambiamento, alla flessibilità, alla mobilità e alla versatilità.

Alcuni imprenditori ritengono che il settore della formazione crea buoni tecnici, buoni specialisti, ma non crea per contro persone polivalenti con competenze soprattutto relazionali e trasversali. È necessario quindi promuovere, accanto alla doverosa specializzazione, anche la polivalenza e la multidisciplinarietà.

Vincere queste sfide significa pure sviluppare importanti vantaggi competitivi per il sistema economico e territoriale cantonale nel confronto interregionale e internazionale.

**Siegfried Alberton\***

### Note:

<sup>1)</sup> Vanno qui considerati il mantenimento, l'adattamento e la riproduzione/sviluppo di risorse specifiche, a dipendenza dell'evoluzione tecnologica e delle logiche produttive e organizzative, nonché dell'evoluzione del mercato: esigenze, gusti, bisogni, ecc.

<sup>2)</sup> Intendo la formazione come processo di apprendimento continuo caratterizzato da una progressiva appropriazione di conoscenze, esperienze, competenze, ecc.

<sup>3)</sup> Alberton, S., *Cultura del business e innovazione*. Progetto Ticino, Spunti di riflessione sul divenire dell'economia ticinese, UBS Regione Ticino, Lugano, 1997.

<sup>\*)</sup> Assistente scientifico presso l'Istituto di Ricerche Economiche (IRE).