

# La connexió del talent



**NICK LEON**

El camp de batalla de la competitivitat internacional al segle XXI és la innovació,<sup>1</sup> i les ciutats en són considerades cada cop més els fogons que enriqueixen no tan sols les seves regions circumdants, sinó també els seus respectius països en general. Perquè les ciutats prosperin i gaudeixin d'un futur sostenible en aquesta economia d'alta velocitat, intensiva en coneixement i connectada en xarxa, s'han de reinventar contínuament. Això requereix talent i grans recursos de capital humà: individus amb molt talent. Aquest és l'actiu fonamental que atreu companyies, crea nous nivells d'empresa i permet que les ciutats es reinventin a mesura que s'exposen a la creixent pressió tecnològica, social i ambiental. Però no n'hi ha prou amb atreure talent; la ciutat també s'hi ha de connectar.

Arreu del món, les ciutats estan emprenent una renovació profunda, especialment pel que fa a l'ocupació i els llocs de treball, com també la producció i el consum. Als països emergents, petites ciutats s'estan convertint en metròpolis, i també s'hi creen ciutats totalment noves. De Londres a Madràs, de Shoreditch a Xangai, d'Amsterdam a Dubai, les ciutats creixen, es transformen i es repositionen com a agents en un escenari mundial. Aquesta transformació s'expressa en iniciatives importants per regenerar els centres de les ciutats i els barris, habilitar nous equipaments d'oci i cultura i renovar la infraestructura avançada, incloses les TIC i les xarxes municipals sense fils. Les ciutats aspiren a atreure no tan sols inversions i multinacionals perquè s'hi instal·lin, sinó també els treballadors del coneixement amb talent i altament mòbils que alimenten l'economia intensiva en coneixement. Aquest capital humà és un factor essencial per a moltes empreses que cerquen un nou centre d'operacions internacional o per a noves iniciatives empresarials d'alt creixement que busquen l'indret idoni per als seus projectes.

**En l'economia actual, basada en el coneixement i impulsada pels serveis, on les xarxes de comunicació arriben a semblar més importants que les comunicacions viàries i ferroviàries, les ciutats globals estan sorgint com a centres de comandament i control de l'economia internacional.**

Les ciutats van créixer històricament a les cruïlles de rutes comercials o en indrets geogràficament favorables per a la producció i la distribució de mercaderies. Aquests avantatges quedaven reforçats per l'aglomeració, les economies d'escala, el desenvolupament d'infraestructures complexes, especialment carreteres, ferrocarril i aeroports, i l'enriquiment i la difusió de coneixement expert mitjançant universitats i centres de recerca. Aquestes cruïlles no solament estaven associades a béns materials i al seu intercanvi comercial, sinó també a idees, coneixement i capital humà. A les cruïlles més importants s'hi va anar

concentrant el capital humà i s'hi van crear institucions formals i informals.

Tanmateix, en l'economia actual, basada en el coneixement i impulsada pels serveis, on les xarxes de comunicació arriben a semblar més importants que les comunicacions viàries i ferroviàries, les ciutats globals estan sorgint com a centres de comandament i control de l'economia internacional. Els seus equipaments i infraestructura complexa influeixen decisivament en la decisió de les empreses d'escollir una ciutat en detriment d'una altra.<sup>2</sup> En aquestes decisions és gairebé tan important la disponibilitat d'un fons de treballadors del coneixement qualificats. Per això, creiem que el talent, juntament amb una robusta infraestructura del segle XXI, és més important que l'accés als mercats locals que, en el passat industrial, era el motiu principal pel qual les empreses s'establien en una ciutat. En l'economia intensiva en coneixement, les multinacionals i les noves empreses operen a escala mundial pràcticament des de la seva creació.

## **L'economia en xarxa i basada en el coneixement i el paper del talent i la infraestructura**

Enllaçades entre si i amb centres de producció, distribució i consum secundaris, les ciutats més potents s'hi tornen encara més, mentre altres queden relegades a un segon pla o abocades a la decadència. En aquest cas, el retorn a la prosperitat és un camí llarg i difícil. Per exemple, Nova York és l'única de les setze grans ciutats del nord-est i l'oest mitjà dels Estats Units amb més població que fa cinquanta anys. Durant aquest període, el declivi d'algunes grans ciutats ha estat vertiginós, amb una reducció a la meitat de la població els darrers setanta anys, mentre la població total dels Estats Units gairebé s'ha doblat en el mateix període. Per tant, cal apostar fort, com afirma Edward Glaeser al seu article seminal sobre l'auge de la ciutat qualificada, amb l'anàlisi que hi fa de Nova York.<sup>3</sup>

Així doncs, què cal perquè una ciutat tingui èxit en aquesta economia basada en el coneixement, i quin paper hi tenen les comunicacions i l'accés al talent? De la mateixa manera que les carreteres, el ferrocarril, els aeroports, l'electricitat i les telecomunicacions han contribuït a transformar les ciutats al segle XX, com podran les inversions en nova tecnologia i les diferències de model afavorir una ciutat per davant d'una altra en un món tan canviant? I, com atrauran determinats equípaments el talent internacional, a més de comprometre'l amb les empreses i les institucions locals, perquè hi hagi un intercanvi de coneixement i qualificacions i la ciutat regió se'n beneficiï?

En aquest article analitzarem una ciutat concreta, Barcelona, i mirarem com se centra en el talent i com cerca transformar les seves empreses per esdevenir una ciutat realment intensiva en coneixement. Barcelona constitueix un exemple interessant perquè és una de les ciutats més atractives del món segons l'European Cities Monitor 2006,<sup>4</sup> on fa temps que figura com la ciutat europea amb la millor qualitat de vida per als treballadors i la cinquena millor per instal·lar-hi una empresa. Cada any augmenta el seu atractiu internacional, no tan sols per fer-hi negocis o passar-hi les vacances, sinó també per establir-hi la residència, trobar-hi feina o crear-hi una empresa. El 15,3 % de la seva població prové de fora d'Espanya.<sup>5</sup> Certament, Barcelona no té problemes per atreure persones i empreses amb talent, però fins a quin punt se'n beneficia la ciutat, la seva economia i el capital humà en general? I quines altres condicions calen per anar més enllà d'atreure talent a escala nacional i internacional?

## La importància del talent internacional per innovar

Barcelona és una destinació cada cop més atractiva per a les «classes creatives», un terme encunyat per Richard Florida;<sup>6</sup> prop del 55 % de la comunitat internacional que hi viu procedent de l'Europa dels Quinze més els Estats Units i el Canadà, té estudis superiors, enfront del 22,6 % de la població autòctona. Però, com s'ha constatat,

no n'hi ha prou amb atreure la comunitat internacional a Barcelona per estimular-ne la transformació cap a una ciutat intensiva en coneixement. Les dades recents d'ocupació mostren un creixement de la proporció de llocs de treball amb poc valor afegit, alimentat pel creixement del sector de la construcció i de l'oci, en detriment dels sectors intensius en coneixement (IDESCAT, 2006). Perquè la comunitat esdevingui un agent important de la transformació de la intensitat en coneixement, les autoritats municipals no tan sols intenten atreure aquesta comunitat, sinó que també reconeixen la necessitat de connectar-la amb les empreses i les institucions locals.

### El districte d'innovació 22@Barcelona ha encarregat un estudi a Design London per determinar fins a quin punt el talent internacional que es troba a la ciutat està treballant amb les empreses, les institucions i la societat locals.

Les autoritats municipals de Barcelona i, concretament, el districte d'innovació 22@Barcelona han encarregat un estudi a Design London per determinar fins a quin punt el talent internacional que es troba a la ciutat està treballant amb les empreses, les institucions i la societat locals. Design London és una aliança d'empreses (*joint venture*) entre el Royal College of Art i l'Imperial College London centrada en la innovació interdisciplinària. Les autoritats pretenen copsar les actituds que els col·lectius local i internacional tenen l'un envers l'altre i concretar les accions que cal emprendre per millorar l'intercanvi entre ambdós. L'equip de recerca s'encarrega d'estudiar com el 22@Barcelona pot:

- ▶ Accelerar el pas de la ciutat cap a una «ciutat del coneixement», especialment al nou districte d'innovació 22@, que pretén constituir-se com a nou centre internacional de la ciutat per a empreses i institucions i acollir treballadors d'arreu.
- ▶ Aprofitar els vincles entre la comunitat internacional i empreses i institucions d'arreu del

món, posicionar Barcelona com a centre mundial d'innovació per als sectors basats en el coneixement i proporcionar noves oportunitats internacionals per a les empreses existents.

## Aprofitar les xarxes socials i empresarials de la comunitat internacional

La recerca de la professora AnnaLee Saxenian<sup>7</sup> remarca el significat del talent internacional no tan sols per la seva aportació intel·lectual directa a les ciutats, sinó també per la importància de les seves xarxes socials internacionals que arriben fins als països de procedència d'aquests individus talentosos. La seva anàlisi se centra en els nous immigrants i els ciutadans nord-americans de primera generació originaris de la Xina, l'Índia i el sud-est asiàtic, que representen prop del 40 % dels treballadors de les empreses tecnològiques de Silicon Valley. Demostra que la transformació d'aquestes economies emergents i de la seva base de qualificació a la darrera dècada ha causat un flux de treballadors del coneixement altament formats tant cap als Estats Units com en sentit contrari, atès que molts d'aquests treballadors tornen als seus països i ciutats d'origen. Però el retorn no constitueix una fuga de cervells a la inversa, sinó la prova del que Saxenian anomena *mobilitat de cervells*.

Aquests professionals qualificats i alts executius tornen a temps parcial o durant un breu període per crear empreses locals que puguin subministrar béns o serveis a empreses de Silicon Valley o bé oferir-hi serveis d'externalització. El terme *mobilitat de cervells* fa referència a individus que treballen en un o diversos indrets, movent-se indistintament entre aquests llocs, malgrat una possible gran diferència horària. En el cas de Silicon Valley, la comunitat internacional es connecta i crea llaços estrets amb les empreses locals, però també hi trobem que la xarxa principal desenvolupa relacions amb la comunitat internacional donant suport a les seves xarxes socials i empresarials internacionals.

La recerca també ha demostrat que els treballadors del coneixement qualificats, especialment el talent internacional, també són molt mòbils i s'estableixen en indrets que ofereixen una combinació de gran oferta sociocultural i oportunitats de creixement econòmic. Això crea un cercle virtuós que fa que les empreses s'instal·lin allà on poden explotar el capital social de qualitat i interactuar amb consumidors avançats i innovadors. D'aquesta manera, les autoritats municipals no tan sols han d'oferir a les empreses un entorn econòmic i financer atractiu, sinó també una qualitat de vida i equipaments socioculturals que permetin atreure i retenir els treballadors del coneixement altament mòbils.

**Les autoritats municipals no tan sols han d'oferir un entorn econòmic i financer atractiu, sinó també una qualitat de vida i equipaments socioculturals que permetin atreure i retenir els treballadors del coneixement.**

## La importància de la diversitat

Si representem l'evolució de les ciutats d'acord amb el creixement del capital humà i la seva capacitat d'innovació, veurem la importància d'una mà d'obra heterogènia, diversa en qualificacions, experiència i xarxes culturals i socials.

De fet, si una ciutat i la seva economia no reben una aportació constant d'aquestes persones, el coneixement i la informació restaran en mans de pocs i la innovació disminuirà. Si la diversitat, l'alt nivell de formació i coneixement i les xarxes socials internacionals de la comunitat internacional altament mòbil ja presents a la ciutat no són explotats, el procés d'esdevenir una ciutat intensiva en coneixement pot restar compromès. Per tant, una ciutat ha d'aprofitar al màxim la presència de la comunitat internacional i del ric fons de talent existent, com també atreure'n de nou.

## Connectar el talent local i internacional

Això ens duu a la premissa principal de l'anàlisi realitzada a Barcelona. En essència, la nostra hipòtesi és que no n'hi ha prou amb atreure la comunitat internacional qualificada, les classes creatives. Perquè la ciutat se'n beneficiï, és essencial captar el coneixement, el pont intel·lectual i econòmic cap a les empreses i les institucions locals, i aprofitar les seves xarxes socials i econòmiques. Això no es produeix espontàniament, sinó que ha de ser induït per mitjà d'un contacte proactiu entre les comunitats local i internacional. L'extensió de les xarxes socials i econòmiques d'aquesta comunitat internacional cap als seus respectius països d'origen és una eina important per incrementar la competitivitat de les empreses locals i obrir nous mercats internacionals.

L'atractiu de Barcelona per a les classes creatives queda palès en molts estudis de mercat i en les dades demogràfiques i d'ensenyament que demostren que no solament s'hi senten atretes, sinó que també hi tenen una presència nombrosa. Tanmateix, les autoritats municipals tenien la preocupació que aquest actiu important de capital social estigués infrutilitzat, de manera que l'augment d'aquesta interacció amb les empreses i les institucions i amb la societat local significaria una considerable millora per a la ciutat en la seva transformació vers una intensitat més gran en coneixement. La recerca i l'anàlisi ho corroboren, i indiquen que una ciutat que no tan sols atreu la comunitat internacional, sinó que també la relaciona amb les empreses i les institucions locals, tindrà més probabilitat de prosperar en una economia en xarxa altament competitiva i intensiva en coneixement.

L'anàlisi realitzada demostra que la comunitat internacional a Barcelona cerca clarament una relació considerablement més profunda i que les barreres són i han de ser objecte de mesures proactives. No es tracta simplement de millorar els equipaments urbans i atreure les classes creatives de tot Espanya o de l'estranger. Com ha mostrat l'experiència de Barcelona, si bé l'atracció de

talent internacional és l'objectiu principal, els llocs de treball s'han creat majoritàriament en el sector de la construcció, del comerç i l'oci, i no pas en l'economia del coneixement. Aquesta comunitat formada i mòbil cerca habitatge i serveis d'alta qualitat per gaudir de l'estil de vida que l'atreu a la ciutat, amb la qual cosa crea ocupació en aquests sectors. Amb els incentius econòmics per traslladar-s'hi des dels seus països d'origen, com ara uns impostos més baixos, la seva aportació al sector públic pot ser proporcionalment molt inferior a la dels ciutadans locals. Perquè una ciutat se'n beneficiï, ha d'actuar de manera proactiva per atreure'ls si vol explotar la seva capacitat d'innovació, transferència de coneixement i accés a àmplies xarxes socials internacionals, tot plegat considerat fonamental per al futur de Barcelona.

Com hem vist abans, l'experiència de Silicon Valley i la seva comunitat internacional altament integrada ha demostrat el valor que genera no tan sols la injecció directa de capital social, sinó també les àmplies xarxes internacionals que aporta aquesta comunitat. El valor d'aquesta xarxa consisteix en l'accés a fonts de subministrament més econòmiques per augmentar la competitivitat de les empreses locals, com també en l'obertura de nous mercats.

Finalment, la diversitat i l'entrada constant de treballadors és important per mantenir i millorar la capacitat innovadora d'una ciutat i evitar una concentració de coneixement i informació. Però això depèn, un cop més, de la capacitat de la ciutat d'explotar aquest actiu.

## Objectiu: centre d'innovació o destinació turística

L'anàlisi realitzada per Barcelona confirma les preocupacions de les autoritats municipals, que han posat en marxa una iniciativa basada en programes per desenvolupar talent de manera proactiva i per intensificar les connexions entre la comunitat internacional i les empreses i les institucions locals. Barcelona, i especialment el districte d'innovació 22@, es considera més un

centre mundial d'innovació que no pas una destinació turística atractiva de la Mediterrània. És clar que també ho pot ser, però perquè la ciutat prosperi ha de tenir més trets de Palo Alto que no pas ser un Orlando amb arquitectura modernista.

## Perquè Barcelona prosperi ha de tenir més trets de Palo Alto que no pas ser un Orlando amb arquitectura modernista.

### Atreure, retenir, desenvolupar, connectar

El districte 22@ marca el camí de Barcelona amb un programa anomenat Talent 22@. Es tracta d'un programa sistemàtic per desenvolupar el talent del districte, que s'està convertint ràpidament en el centre de la transformació de Barcelona en una ciutat intensiva en coneixement. El programa es compon de quatre eixos bàsics:

- ▶ **Atreure** talent, especialment empresaris dels sectors basats en el coneixement i l'alt talent en recerca i desenvolupament, significa no tan sols disposar dels equipaments adequats, com ja hem dit abans, sinó també de programes d'abast mundial que articulin la proposta d'estil de vida, intel·lectual i econòmica de la ciutat. Barcelona ha desenvolupat un programa de ponts amb ciutats d'arreu del món i un altre, molt efectiu, de comunicació per motivar la gent a venir-hi.
- ▶ **Retenir** implica tant disposar d'una densa xarxa d'empreses i oportunitats laborals, programes per ajudar les noves empreses a prosperar, com també d'equipaments socioculturals, des d'escoles internacionals fins a habitatge, passant per instal·lacions esportives, comerços i un sector de serveis avançat que contribueixin a l'estil de vida i al benestar.
- ▶ El component següent és el **desenvolupament del talent** al si de la comunitat local i internacional mitjançant la inversió en programes de

formació a tots els nivells. Des de l'educació primària fins als programes de postgrau, passant pel desenvolupament de noves qualificacions per a la gent gran, Barcelona ha implantat un programa ambiciós que enlloc no és més visible que al districte 22@. Un programa que palesa les iniciatives de desenvolupament de talent és l'anomenat Memòria Virtual. Aquesta iniciativa arriba a les escoles, forma nens i nenes en coneixements avançats de comunicació perquè puguin filmar i entrevistar la gent gran del barri i seguidament crear dossiers en línia a Internet. D'aquí n'han sorgit tres resultats importants. Els nens han desenvolupat nous conceptes i han despertat la seva curiositat pel sector intensiu en coneixement; en segon lloc, s'ha conservat el patrimoni cultural del barri, creant-hi més compromís personal, i, finalment, ha demostrat a la gent gran el poder d'Internet. Aquest col·lectiu ha quedat fascinat pel contingut digital sobre les seves pròpies vides i el seu entorn immediat. El programa ha estimulat aquesta generació a utilitzar les eines en línia emprades pels seus néts. En resum, és petit però molt emblemàtic, i demostra el fort compromís del 22@ pel desenvolupament de talent.

- ▶ El darrer component és el programa per **connectar** les comunitats internacional i local per mitjà del projecte Intensificar Connexions. Aquest està articulat en una sèrie d'eixos que inclouen programes socials, comercials i econòmics, i està impulsat pel districte 22@ conjuntament amb un grup assessor internacional i ambaixadors d'aquest col·lectiu. Cooperen amb la ciutat i el districte 22@ per dissenyar l'estratègia i facilitar-ne l'execució. Aquests ambaixadors són designats entre la comunitat internacional i es caracteritzen per la força de les xarxes socials i econòmiques que representen, tant locals com internacionals, com també per l'energia i la vitalitat que aporten per mobilitzar el talent internacional dins de la ciutat.

En resum, tots quatre components són considerats fonamentals per acomplir l'objectiu de la ciutat d'esdevenir un centre d'innovació en lloc d'una simple destinació turística atractiva, i constitueixen un exemple que haurien de seguir altres ciutats amb motivacions semblants.

## Mirar enrere per mirar endavant

A mitjan segle XIX, les ciutats angleses van créixer a un ritme extraordinari gràcies a la Primera Revolució Industrial. Els estudis sobre el creixement de les ciutats angleses durant els cent anys següents demostren que el capital social i les qualificacions, juntament amb la producció i la difusió d'informació, van tenir-hi una influència sistemàtica.<sup>8</sup> Ara que estem passant a l'era postindustrial, en la qual la intensitat en coneixement d'una ciutat serà un criteri encara més determinant per a la seva competitivitat, la recerca demostra que les ciutats han de comprometre activament el talent, tant de la

mateixa ciutat com de fora, inclòs l'estranger; no n'hi ha prou amb atreure'l. Si una ciutat no treu profit de la comunitat internacional altament mòbil que ja s'hi troba, connectant-la activament amb les empreses i les institucions locals, la seva trajectòria pot canviar, i la seva capacitat de reinventar-se i la prosperitat futura de tots els seus ciutadans poden quedar compromeses.

Barcelona, especialment el districte 22@, pot ser considerada un exemple. La ciutat sempre ha estat innovadora i intenta donar continuïtat a aquest tret a llarg termini, no tan sols atraient i retenint el talent d'arreu del món, sinó també desenvolupant-lo i connectant els talents de les comunitats local i internacional.

### NICK LEON

Director de Design London, una aliança d'empreses (*joint venture*) del Royal College of Art i l'Imperial College London, convertida en un centre internacional de docència i recerca en disseny interdisciplinari.

Ha estat director de Desenvolupament Empresarial a Europa d'IBM Global Services, i va dirigir el negoci d'IBM en el sector de les telecomunicacions. La seva tasca a l'Escola de Negocis de l'Imperial College s'ha centrat en l'impacte de les TIC en la vitalitat social i econòmica de les ciutats.



## Notes

1. US COUNCIL ON COMPETITIVENESS (2005); AHO, E (2006). *Creating an Innovative Europe – Report of the Independent Expert Group on R&D and innovation appointed following the Hampton Court Summit*. COMISSIÓ EUROPEA, EUR 22005. Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees, ISBN 92-79-00964-8.
2. HALL, Peter; PAIN, Kathryn (2006). *The Polycentric Metropolis*. Earthscan Publications Ltd.
3. GLAESER, Edward (2003). «The Rise of the Skilled City». *Harvard Institute of Economic Research Discussion Paper*, núm. 2025.
4. CUSHMAN & WAKEFIELD – HEALEY & BAKER (2006). *European City Monitor*.
5. Cens de l'Ajuntament de Barcelona (2006), <http://www.bcn.es/estadistica/catala/index.htm>.
6. FLORIDA, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And how It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books.
7. SAXENIAN, A. (2005). «From Brain Drain to Brain Circulation: Transnational Communities and Regional Upgrading in India and China». *Studies in Comparative International Development*, estiu de 2005, vol. 40, núm. 2, p. 35-61.
8. SIMON, C.J.; NARDINELLI, C. (1996). «The talk of the town: human capital, information and the growth of English Cities, 1861 to 1961». *Explorations in Economic History*, vol. 33, p. 384-413.