

ATRACCIÓ I FIDELITZACIÓ DEL TALENT

Francesc Solà, Francesc Quintana i Teresa García-Milà

Gener de 2015

Nota. Les opinions expressades en els documents d'aquesta col·lecció corresponen als seus autors. El Pla Estratègic Metropolità de Barcelona no s'identifica necessàriament amb les seves opinions.

En el passat, les ciutats d'un país o d'una regió competien per la inversió i el talent amb altres ciutats d'aquell mateix país o regió. Avui dia, indrets d'arreu del món competeixen els uns amb els altres. Cada vegada hi ha més competència mundial per les persones intel·ligents, innovadores i emprenedores.

La classe creativa suma uns 150 milions de persones i té una gran mobilitat. Aquestes persones participen d'un sistema tecnològic d'àmbit mundial i d'un mercat laboral també d'àmbit mundial, cosa que els permet migrar amb gran llibertat entre les ciutats capdavanteres del món.

Richard Florida, 2008. *Les ciutats creatives*

ABSTRACT

El discurs de la captació i la fidelització del talent, així com el de la competitivitat, es recolza en el paradigma de la globalització. En aquest sentit, l'objectiu estratègic serà posicionar Barcelona i la seva àrea metropolitana com a seu d'empreses, institucions i centres de referència d'àmbit internacional en els terrenys econòmic, polític, científic, tecnològic, cultural i artístic, tant per atraure talent internacional com per retenir i projectar el talent propi.

L'escenari de competència mundial inherent a la globalització farà que el capital humà qualificat sigui decisiu per determinar com s'insereixen les metròpolis en el mapa global de ciutats.

Segons els autors, existeixen tres etapes vitals sobre les quals s'inscriurien les estratègies de captació i fidelització del talent:

- la fase de formació en educació superior
- els anys immediatament posteriors a la graduació
- i a l'hora d'arrelar i formar una família

No obstant això, les propostes no es duran a terme sense una governança reforçada que inclogui en tres vessants -el paper del sistema universitari i de recerca; les agències de promoció econòmica i global; i Barcelona Metròpoli Global-, les polítiques de captació i retenció de talent d'una agenda sistèmica.

PARAULES CLAU

talent, competitivitat global, capital humà, globalització, posicionament BCN.

AUTORS

- **Francesc Solà.** Director general de Fira 2000 i director de Trans. Anteriorment va ser gerent de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).
- **Francesc Quintana.** Llicenciat en Geografia i en Ciències Polítiques i de l'Administració. La seva activitat professional s'inicià en el camp de la geografia aplicada (estudis territorials, explotació de dades georeferenciables). Des del 2002 treballa com a consultor a Trans.
- **Teresa García-Milà.** Doctora en Economia, University of Minnesota. Llicenciada en Ciències Econòmiques (UB). Des del 2012 és directora del Barcelona Graduate School of Economics (GSE) Ha estat professora del departament d'Economia de la UPF, investigadora associada del Centre de Recerca en Economia Internacional (CREI) i professora del GSE.

ÍNDEX

| | |
|--|----|
| 1. Presentació i justificació | 4 |
| 2. El punt de sortida | 6 |
| 3. Els nius de talent a l'AMB: atributs i lliçons apreses | 12 |
| 4. Les palanques per al canvi: algunes recomanacions | 15 |
| 5. Reflexions al voltant de la governança en captació i fidelització del talent: l'agenda sistèmica | 22 |
| Referències | 25 |

1. PRESENTACIÓ I JUSTIFICACIÓ

El paradigma de la globalització està plenament instaurat en el pensament polític, social, econòmic, cultural i simbòlic. La seva hegemonia és absoluta i actua com a fil conductor i aglutinador en la voluntat estratègica de qualsevol actor: una empresa, una institució d'educació superior, un organisme governamental, una fundació privada, un partit polític, etc.

El discurs de la captació i la fidelització del talent com també el discurs de la competitivitat es recolzen en el paradigma de la globalització. Ben segur que no cal insistir en aquesta obvietat; potser, però, és pertinent retrocedir fins a l'estudi seminal «Thriving Locally in the Global Economy»¹ de Rosabeth M. Kanter, publicat a la *Harvard Business Review* el 1995, per fer palesa l'evidència de la connexió entre allò global i allò local, i remarcar que potser la gran divisió econòmica és determinada pel fet que alguns individus i societats són cosmopolites perquè mantenen connexions globals, mentre que altres individus i societats queden localment circumscrits, sense abastar noves oportunitats. Siguin quines siguin les derivades del debat científic, els més reputats autors han situat la competitivitat local com a factor imprescindible per ser presents en el tauler de joc internacional, i la retenció i la fidelització del talent és un factor clau en el procés de crear competitivitat global.

També des d'una perspectiva seminal cal fer un petit recordatori sobre el paper atorgat a les àrees metropolitanes en la generació d'una economia competitiva a escala global i en la captació i retenció del talent. Dues referències bibliogràfiques obligades: la primera, *The World is Flat*, 2005, de Thomas L. Friedman; i la segona, *Les ciutats creatives*, 2008, de Richard Florida.

Friedman relata una història del segle XXI en la qual les noves tecnologies de la informació i la comunicació permeten eliminar les barreres tradicionals que condicionaven la idoneïtat d'un lloc o un altre per al desenvolupament d'oportunitats econòmiques i de creació de riquesa, amb la qual cosa dibuixa un món isomòrfic pel que fa a l'accés i creació de noves oportunitats. Per contra, si bé en el relat de Friedman la importància del lloc es desdibuixa fins a la irrellevància, Florida destaca el caràcter decisiu del lloc en el qual es generen les oportunitats de creació de riquesa.

Emprant una perspectiva bàsicament sociològica, Florida destaca que, en paral·lel a la globalització, està sorgint una classe creativa de vocació internacional que disposa del

¹ Pot consultar-se a <http://cioexcellence.com/students/KanterArticle.pdf>.

coneixement i de la capacitat per liderar els sectors d'activitat econòmica que generen riquesa en un entorn globalitzat.

La classe creativa es defineix com els professionals que s'ocupen en els camps de la ciència i l'enginyeria, l'arquitectura i el disseny, l'educació, les arts, la música i l'entreteniment, i la seva funció econòmica és la de crear noves idees, noves tecnologies i nous continguts creatius. Aproximadament, la classe creativa es calcula que és al voltant del 30% de la força de treball.

Aquesta nova classe creativa floreix i busca residir i treballar en àrees urbanes amb les característiques pròpies de les àrees metropolitanes, que de manera sintètica Florida les defineix amb tres adjectius: tecnologia, tolerància i talent. *Tecnologia* es refereix a recerca i desenvolupament, coneixement i la seva transferència al mercat, models de negoci innovadors i noves àrees d'activitat econòmica. *Tolerància* es refereix a la presència d'estils de vida diferents, de multiculturalitat i, molt especialment, de respecte a la diferència. *Talent* es refereix a les persones que tenen la formació, el coneixement i la disposició mental per fer funcionar la nova economia. És precisament el talent el factor productiu que està més disposat a deslocalitzar-se per anar a buscar el lloc més atractiu. El talent és mòbil i busca les millors oportunitats que es creen a les àrees metropolitanes.

En definitiva, el paradigma de la globalització i les seves derivades de la competitivitat i del talent han estat marcant no només el debat científic, sinó també, i cada cop més, les polítiques públiques dels països del nostre entorn occidental. Per al cas català, pot servir d'exemple el fet que en l'actualitat qualsevol universitat catalana fa palès el seu interès –més nominal, més real– per la captació i fidelització del talent.

En conseqüència, i tenint en compte els treballs de revisió del Pla estratègic metropolità de Barcelona: horitzó 2030, cal insistir en la conveniència que l'àrea metropolitana de Barcelona compti amb una estratègia per a l'atracció i la fidelització del talent. És una necessitat estratègica de primera magnitud conèixer i incidir en els factors clau que ajuden a fixar els treballadors altament preparats i amb capacitat creativa en una àrea metropolitana com la nostra. Les hipòtesis de sortida, que es detallen a continuació, ja han estat validades i són ja un coneixement compartit:

- Les dinàmiques socials de les ciutats-regió són a la base de l'èxit econòmic en l'economia global.
- Les persones amb talent –la classe creativa– són individus amb un alt nivell de formació i capacitat que són atrets per les àrees metropolitanes que ofereixen els més alts estàndards d'oportunitats en termes d'ocupació i *engagement* en activitats

econòmiques creatives, d'alt nivell de qualitat de vida, de massa crítica en vida cultural i de diversitat social.

2. EL PUNT DE SORTIDA

Barcelona i la seva metròpolis ja han fet un llarg camí en el disseny d'estratègies per posicionar-se adequadament per a la captació del talent i també en l'avaluació dels resultats obtinguts en el desplegament d'aquestes estratègies. En l'estudi *Talent magnets. Cities and universities building the workforce for a knowledge economy* (2012) de la xarxa World Class Cities Partnership,² de la qual forma part la ciutat de Barcelona, apareixen de manera molt clara quines són les pràctiques més innovadores en la captació i fidelització del talent que diferents metròpolis estan seguint.

Les estratègies per fidelitzar el talent haurien de diferir en funció de l'edat i/o el moment vital dels individus que han de conformar el *pool* de talent. S'identifiquen fins a tres grans etapes.

La primera és quan la persona està en fase de formació en una institució d'educació superior. Aquí, el repte és anar creant una xarxa d'oportunitats que ha de garantir que, en el moment posterior a la graduació, l'estudiant no marxarà. Cal ajudar l'estudiant a construir una xarxa de possibles contactes professionals, bé sigui amb beques de col·laboració, amb pràctiques a empreses, o bé sigui a través d'altres tipus de programes col·laboratius que incrementin la seva ocupabilitat.

La segona correspon als anys immediatament posteriors a la graduació. En aquesta fase, el principal repte és aconseguir que la persona amb talent no marxi durant un període entre cinc i set anys a comptar des del moment de la graduació. El factor principal és que hi hagi una àmplia oferta de llocs de treball qualificats, ben retribuïts i que suposin un repte i una oportunitat de creixement professional per al recent graduat. Una vegada aconseguit que el talent es quedi, la possibilitat d'anar fidelitzant-lo té molt a veure amb la capacitat de la ciutat de proveir els recursos que aquesta població jove necessita més enllà de les hores de feina.

La tercera fase s'inicia quan l'individu decideix arrelar-s'hi i formar una família. En aquesta fase final del procés de fidelització del talent és essencial que la ciutat sigui capaç de donar resposta a les demandes d'habitatge adequat i d'oferta d'escolarització, com també a altres qüestions com la qualitat de l'atenció a la salut i la qualitat de l'entorn urbà, que inclou també l'oferta cultural i lúdica.

² Pot consultar-se a https://www.ucd.ie/t4cms/talent_report_FINAL-VERSION_3_29_13.pdf.

Fixades aquestes tres etapes, les estratègies que s'apunten com a més innovadores per a la captació i fidelització del talent són les següents:

- 1. La integració inicial dels estudiants.** Aquí les universitats metropolitanes són les protagonistes. Anar a estudiar a una universitat estrangera per l'interès del programa acadèmic, pel prestigi de la institució i pel bon nom de la ciutat on se situa la universitat són la font més important d'atracció inicial de talent. Per tant, és a les institucions d'educació superior a qui correspon començar a treballar per atraure i cuidar aquest talent. Així, en la mesura que l'estudiant hagi tingut oportunitats de conèixer en profunditat i d'integrar-se en el seu entorn abans que obtingui la titulació, més fàcil serà que tingui interès i disposi d'oportunitats per trobar la primera ocupació a la ciutat d'acollida. Les universitats han d'actuar com a imants per al talent.
- 2. L'aliança entre la universitat i la ciutat.** La universitat ha de treballar colze a colze amb les autoritats locals per implementar programes destinats a la fidelització del talent creant una xarxa de relacions –socials, empresarials, ciutadanes– que hi doni contingut. Ambdues instàncies han d'entendre que la fidelització del talent no és possible sense la implicació conjunta en pla d'igualtat. El Govern de la ciutat i el seu teixit empresarial han de col·laborar amb les universitats per acollir aquest talent facilitant programes d'habitatge, permisos oficials de residència, implicació en el teixit associatiu de la ciutat, etc. Alternativament, la universitat garanteix al teixit productiu l'existència d'un *pool* de talent que satisfarà les demandes de mà d'obra altament qualificada de les empreses i altres entitats.
- 3. L'aliança entre la universitat i l'empresa.** La universitat i les empreses han de treballar conjuntament per tal d'aconseguir que els graduats amb millor qualificació i coneixement puguin optar a les feines més qualificades, ben retribuïdes i amb recorregut professional. Bones ofertes de treball aconseguiran retenir el millor talent, que es altament mòbil. Només si les empreses contracten treballadors ben formats i amb mentalitat oberta podran competir globalment.
- 4. Promoció de la marca de la ciutat.** Els líders polítics locals han de saber transmetre al món un missatge clar i singular, a través de la marca de la seva ciutat, que identifiqui i celebri els avantatges propis de la ciutat i en projecti la reputació. Aquesta tasca requereix anys de dedicació i la universitat present a la ciutat hi ha de ser des del primer dia.

5. **Acollir la immigració.** Les persones foranes altament educades i qualificades estan disposades a traslladar-se allà on el seu talent tingui més possibilitats de desenvolupar-se. Les persones immigrants amb formació i talent són emprenedores en l'economia del coneixement i, per tant, capaces de crear iniciatives empresarials que beneficiaran la població autòctona, i també poden ocupar llocs de treball que queden sense cobrir per part del talent local. Addicionalment, aquestes persones actuen com a ambaixadores globals de la ciutat que ha sabut fidelitzar-les.
6. **El cost de viure a la ciutat i la seva qualitat de vida.** La qualitat de vida d'una ciutat es mesura en termes de possibilitat d'accés a recursos que les persones amb talent valoren: seguretat, vida cultural intensa, ofertes d'oci de qualitat, vida associativa, serveis urbans de qualitat, com per exemple el transport públic, o la possibilitat de la pràctica esportiva. Amb els anys, si la persona amb talent pren la decisió d'establir-se a la ciutat definitivament i crear una família, aquestes demandes giren cap a la disponibilitat de l'habitatge, la qualitat de l'espai urbà o el sistema educatiu.
7. **Una ciutat ben connectada al món.** Les connexions aèries internacionals han de ser àmplies tant per l'àmbit geogràfic que cobreixen com per la seva freqüència horària.

Com a conclusió, cal que la universitat i la ciutat treballin plegades en la definició de diverses estratègies de captació i fidelització del talent, atès que aquesta és l'única possibilitat de reforçar les pròpies capacitats. Les ciutats amb estratègies que identifiquen el talent com un flux –de fora cap endins i a l'inrevés– són les més capaces d'atraure i fidelitzar talent.

Les estratègies per captar i fidelitzar el talent han d'abastar de l'àmbit local al nacional i s'hi ha d'integrar el sector públic i el privat, així com organitzacions no governamentals i la universitat. Les ciutats que entenen les necessitats del talent construeixen les seves polítiques i estratègies sobre aquestes mateixes necessitats.

Definir el punt de sortida de manera sòlida requereix esmentar l'estudi de Barcelona Global *International Professional Talent Monitor 2013. Work, Business and Life in Barcelona*.³ És una enquesta distribuïda a partir d'organitzacions empresarials, empreses i centres de recerca i universitaris que acullen professionals internacionals que viuen i treballen a Barcelona. Es van obtenir 326 respostes en línia i es van mantenir 19 entrevistes en profunditat així com diverses sessions de treball per elaborar els resultats. En definitiva, l'enquesta sintetitza els punts de vista d'executius d'empreses transnacionals situades a Barcelona, d'empresaris,

³ Pot consultar-se a <http://www.barcelonaglobal.com/Resources/public/images/documents/relacionades/1413968017/en/barcelona-global-international-professional-talent-monitor-2013.pdf>.

d'emprenedors, d'inversors, d'acadèmics, d'investigadors i de professionals *freelance*. Tots ells es caracteritzen per la seva alta mobilitat internacional i per la capacitat de contactar amb oportunitats que s'estiguin generant en qualsevol ciutat del món. En definitiva, l'objectiu de l'enquesta és oferir un diagnòstic de la capacitat de Barcelona d'atraure i fidelitzar talent internacional per facilitar la presa de decisió als responsables públics.

Breument, els resultats més destacats de l'enquesta són els següents:

- Barcelona és valorada per la seva qualitat de vida, l'atractiu de la seva oferta cultural, el sistema privat de salut, la presència d'una comunitat internacional, la qualitat dels espais i serveis públics, l'actitud tolerant dels barcelonins i la qualitat del sistema educatiu.
- La qüestió de la disponibilitat i el preu de l'habitatge comporta una valoració clarament negativa.
- Barcelona és igualment una ciutat globalment ben connectada, amb universitats i centres de recerca de qualitat que permeten la presència d'una força de treball internacional. Així mateix, els preus de les oficines són assequibles, existeix una força de treball local qualificada i els costos laborals són competius.
- Les persones enquestades, però, posen de manifest el seu disgust amb les dificultats per posar en marxa un negoci o inversió, l'accés al crèdit i la rigidesa de la legislació laboral (obtenir llicències d'activitats, permisos de treball). En termes generals, es critica la manca de suport públic a l'emprenedoria així com la pobre inversió pública en projectes de recerca. Finalment, també mostren certa insatisfacció amb el nivell d'impostos que han de suportar les empreses.
- Un punt que juga molt a favor de Barcelona és la creativitat del seu entorn professional, que atrau talent internacional per ell mateix perquè valora i reconeix les seves credencials i trajectòria.
- Constatant que la qualitat de l'educació és un factor molt important per fidelitzar el talent forà, les persones enquestades expressen certa satisfacció amb aquest factor, especialment amb l'oferta educativa en llengua anglesa.
- Finalment, es recull un clar disgust amb la gestió burocràtica dels visats, permisos de residència, etc., tant en el nivell de claredat de la informació com en l'eficiència dels procediments, i l'única excepció a aquesta situació és la inscripció al padró municipal de Barcelona.

Per acabar de fixar el punt de sortida, cal recollir també el marc internacional en el qual Barcelona i la seva metròpolis s'hauran de posicionar en l'horitzó 2030.⁴ El centre de gravetat econòmic del planeta s'està traslladant cap a Orient, i, a més llarg termini, ens trobarem davant regions emergents associades amb noves rutes comercials i noves onades migratòries, noves economies de ràpid creixement i «mercats frontera». De manera progressiva, el Mediterrani es configura com la porta d'entrada a Europa i Àfrica dels mercats asiàtics. En aquest context, la Barcelona metropolitana afronta el repte de competir amb altres ciutats per captar inversió estrangera, atraure talent d'arreu del món, generalitzar el domini d'idiomes estrangers (en particular de l'anglès) i aconseguir un marc regulatori atractiu per a les empreses localitzades o que podrien decidir localitzar-se al territori.

Per altra banda, les tendències actuals i previsibles en l'àmbit de les relacions laborals i de l'organització empresarial apunten cap a un context fluid en el qual les trajectòries professionals estaran vinculades a projectes seqüencials, sense expectativa de permanència en el mateix lloc de treball al llarg de la vida. En aquest nou context, les fronteres entre ocupació per compte aliè i empenedoria es difuminen, i prenen cada vegada més protagonisme l'orientació al coneixement i la gestió del talent, que passen a ser els principals factors d'impuls empresarial i la clau de l'ocupabilitat.

En conseqüència, alguns factors que cal tenir en compte en aquest procés són els següents:

- La marca Barcelona és reconeguda arreu, i té el suport d'infraestructures d'àmbit internacional (port, aeroport, fira), té centres de recerca líders mundials en el seu camp de coneixement (sis centres d'excel·lència amb reconeixement Severo Ochoa) i acull esdeveniments d'impacte internacional (Barcelona Mobile Congress).
- La constitució de Barcelona Growth com a agència pública i privada que vetlla activament per la projecció internacional de la marca Barcelona i Barcelona Global com a mostra de la preocupació del món privat a visualitzar l'atractiu internacional de Barcelona com a ciutat global.
- El 2014, l'índex sintètic Global Power City, que elabora la fundació japonesa Mori Memorial Foundation a partir de setanta indicadors ordenats per àmbits de competitivitat urbana i que compara quaranta grans ciutats del món, posiciona Barcelona en el vint-i-setè lloc mundial.
- Les dades de l'informe Global Cities Investment Monitor de la consultora KPMG, referides al període 2009-2013, situen Barcelona en la desena posició entre les principals metròpolis del món receptores d'inversió internacional.

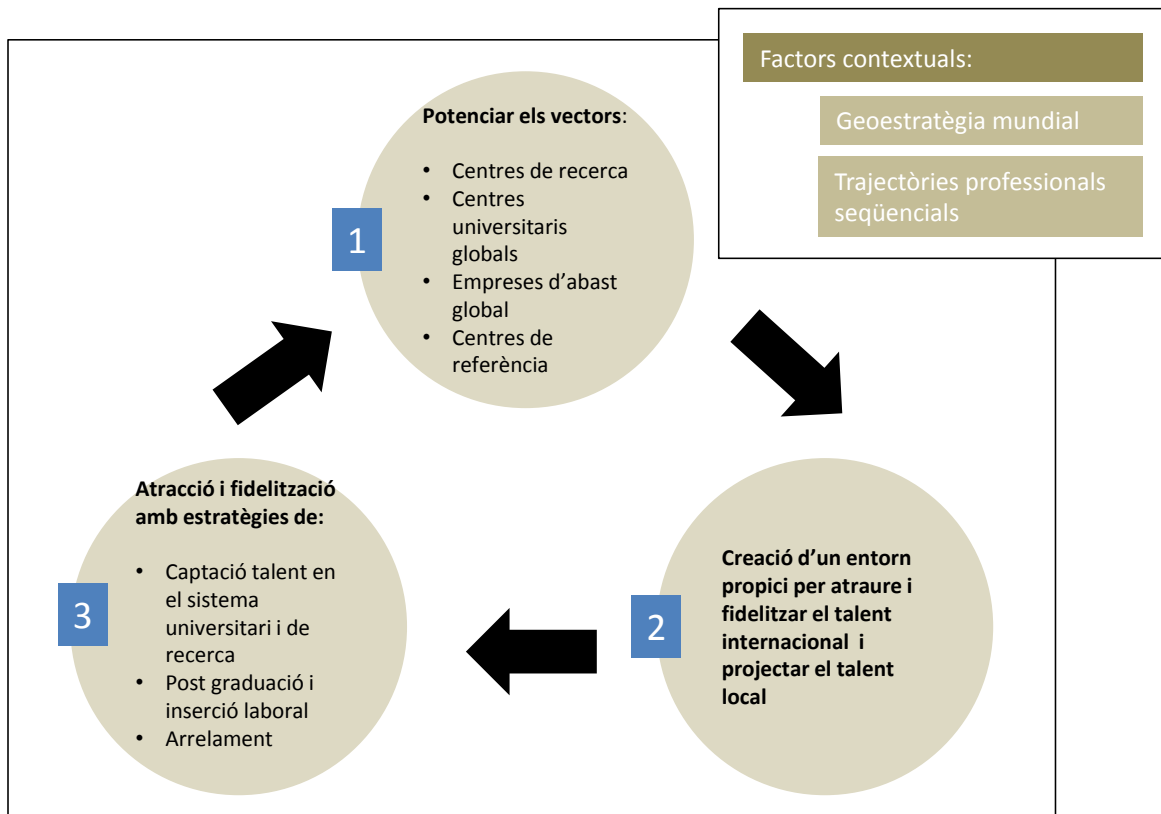
⁴ Font: *Bases per a un nou Pla estratègic metropolità de Barcelona: horitzó 2030. Resum executiu.*
<http://www.pemb.cat/wp-content/uploads/2014/03/noupla-complet.pdf>.

- Barcelona destaca especialment com a quarta ciutat organitzadora de reunions internacionals l'any 2013, segons el rànquing de l'informe anual de l'Associació Internacional de Congressos i Convencions (ICCA).
- Des del punt de vista dels aspectes que cal millorar en la projecció global de la metròpolis, es recullen també aquests punts, vinculats entre ells:
 - Manca d'empreses de gran dimensió i vocació internacional amb seu a Barcelona.
 - Manca d'institucions i centres d'àmbit internacional, en comparació d'altres ciutats amb aspiracions globals.
- Durant els últims anys, les universitats de l'àrea metropolitana estan fent esforços notables per adequar l'oferta de titulacions, millorar la inserció laboral dels graduats, desenvolupar recerca en la frontera del coneixement, contribuir a transformar la recerca en innovació i potenciar la formació contínua. En aquesta mateixa línia, també cal valorar positivament les polítiques públiques adreçades a la captació i retenció del talent a Catalunya (PSH - Pla Serra Húnter, ICREA).

La definició d'un objectiu estratègic ha de partir del fonament que, més que el capital físic, tecnològic o financer, és el capital humà qualificat el que contribuirà decisivament a determinar com s'insereixen les metròpolis en el mapa global de ciutats. En concret, cal preguntar-se sobre el paper de les grans empreses i les institucions internacionals, juntament amb les universitats i els centres de recerca d'excel·lència, com a pols de gravitació del talent internacional, però també sobre la configuració d'un entorn propici per al desenvolupament de talent propi amb projecció global. En conseqüència, l'aposta prou coneguda passa per posicionar Barcelona com a seu internacional de centres de recerca, centres universitaris, empreses d'abast global i institucions i centres de referència d'àmbit internacional, en els terrenys econòmic i polític, científic, tecnològic, cultural i artístic. Tot això, amb l'objectiu d'atraure el talent internacional i retenir i projectar el talent propi arreu del món.

Com a primera conclusió, cal apostar per reforçar el cercle virtuós de la captació i fidelització del talent tenint en compte els factors contextuais i potenciant els vectors claus que influeixen la captació de talent i que ja estan clarament identificats. A partir d'aquí, es reforçaria l'entorn propici per atraure talent internacional i retenir i projectar el talent local. En conseqüència, aquest entorn ben construït ha de redundar en l'arribada de nou talent internacional a l'àrea metropolitana de Barcelona, cosa que caldrà reforçar amb estratègies adequades per garantir que el talent se sent còmode i roman en el temps. Finalment, si s'aconsegueix atraure i fidelitzar talent, en sortiran reforçats els vectors clau. A continuació, es plasma gràficament aquesta idea.

Objectiu estratègic 2030: el cercle virtuós de la captació i fidelització del talent



3. ELS NIUS DE TALENT A L'AMB: ATRIBUTS I LLIÇONS APRESES

En definitiva, plantejar quins esforços cal fer per atraure talent en l'àmbit internacional és una qüestió pertinent perquè les persones altament qualificades contribueixen de manera decisiva a crear coneixement i innovació a les ciutats d'acollida; perquè l'atracció i la mescla de talent divers sempre té un efecte multiplicador que contribueix a la taxa local de creixement econòmic; perquè sovint, en l'àmbit local, el talent autòcton no pot donar resposta a les necessitats de personal qualificat del teixit productiu local; perquè està comprovat que les persones amb talent són molt més creatives que la capacitat de l'entorn que les acull, i perquè la competició per captar talent a escala global tot just ha començat, i és un dels grans reptes del segle XXI per a les realitats metropolitanes.

En conseqüència, atesos aquests factors, és el moment de constatar que la competència pel talent és una qüestió global que afecta la sostenibilitat del desenvolupament econòmic i social de qualsevol regió, amb independència de la seva mida i especialització.

Com a resum, les palanques per al canvi que es posin a treballar en l'horitzó 2030 han de reconèixer els punts forts, els punts febles i les tendències que marca l'atracció i fidelització internacional del talent. Així, en un primer esbós, podem constatar que les principals febleses que afectaran el futur de Barcelona i la seva àrea metropolitana es concreten en la manca de seus de grans multinacionals, en les barreres de tipus legal i administratiu per a la fidelització del talent i en la manca d'oportunitats laborals, atès l'entorn de crisi econòmica. Per contra, els factors clau que jugaran com a oportunitats seran la qualitat de vida i l'entorn urbà de la metròpolis barcelonina, la mateixa marca Barcelona, l'existència de centres i departaments universitaris de recerca reconeguts internacionalment i d'escoles de negocis i de postgrau de primer nivell internacional, la xarxa d'hospitals públics i privats de referència internacional en alguns camps del coneixement en salut i la iniciativa ICREA (Institució Catalana de Recerca i Estudis Avançats), que fa de pont entre el talent internacional i els equips de recerca més punters de les universitats i centres de recerca catalans.

Cal adoptar la perspectiva que el talent és un bé escàs que valora els intangibles associats a un determinat lloc on treballar, crear i conviure. Per *intangibles* cal entendre els valors, les creences i la simbologia que, de manera intuïtiva o tàcita, s'associen a una determinada ubicació en el tauler internacional de la captació de talent. En conseqüència, caldrà també posar l'accent en les infraestructures i les polítiques de gestió d'aquests intangibles per traslladar-ho als agents socioeconòmics de la metròpolis de Barcelona: organitzacions empresarials, Govern català, administracions locals, grans empreses multinacionals amb seu a Barcelona, centres de recerca de referència internacional, universitats catalanes, entre altres.

Cal, per tant i en primer lloc, que l'orientació a la captació i fidelització de talent sigui quelcom compartit per tots els agents econòmics i socials que en un o altre grau hi estan implicats. Així, la metròpolis haurà de ser capaç d'expressar exemples que siguin autèntiques **referències de captació i fidelització de talent**.

En aquest sentit, poden resultar il·lustratius d'aquestes dinàmiques de captació i fidelització del talent alguns exemples d'èxit que fa temps que es desenvolupen a la metròpolis i que es poden mostrar com a exemples d'èxit del que podem anomenar **nius de talent**. A tall d'exemple podem citar diversos referents en camps ben dispars, com les escoles de negoci d'IESE i ESADE, situades en llocs predominants en els rànquings internacionals per la seva capacitat d'atraure talent internacional; la masia del Club de Futbol Barcelona, que s'ha convertit en referència mundial del futbol base i formatiu des del 1979 i en exemple mundial quant a captació de talent internacional en el futbol d'elit; els centres CERCA, impulsats pel Govern català fa gairebé dues dècades amb clara vocació internacional i dedicats a impulsar recerca d'avantguarda i competir per captar i retenir el millor talent internacional en camps

específics i singulars, i, finalment i més recent, el Mobile World Congress, que impulsat per la Fira de Barcelona, amb el concurs i consens del conjunt d'administracions, ha situat Barcelona com a seu de la mobilitat en l'àmbit internacional, convertint un esdeveniment congressual en la seu permanent que impulsa, a través de la Mobile World Capital, la creació d'activitat econòmica, social i cultural a la ciutat i la metròpolis.

Ni hi són tots els exemple d'èxit, ni construïm la llista amb ànim d'exhaustivitat. Ens interessa destacar alguns dels factors clau que ajuden a entendre com aquestes iniciatives es converteixen en referències en l'àmbit internacional per a la captació i fidelització del talent, és a dir, quins són els atributs que ajuden a explicar l'èxit. En podem anomenar alguns, com ara:

- La marca Barcelona i la seva metròpolis com a component essencial de l'èxit en el seu desenvolupament.
- Una selecció molt acurada dels seus components basada en els mèrits, siguin investigadors, professionals o joves, i en la qual l'entitat té clarament assumit que el talent és escàs i cal cercar-lo en el món global en competència amb altres institucions i empreses.
- La figura del líder, que és una referència en el món global en el seu camp i té clarament interioritzat el rol a seguir en la captació i fidelització del talent i la creació de la seva pròpia xarxa d'oportunitats al voltant dels seus actius.
- El quart té a veure amb la creació de consens institucional i una bona governança. Aquest és un element motor fonamental que explica en bona part l'èxit de les iniciatives. La captació de talent vol permanència i estabilitat en el temps en el desenvolupament d'una estratègia d'aquesta mena. Les entitats i institucions que ho puguin garantir a mitjà i llarg termini tindran èxit en la seva iniciativa.
- I, per acabar, les iniciatives d'èxit en captació i fidelització de talent requereixen una determinada massa crítica. La mida és rellevant i la xarxa internacional, també.

Els cinc atributs poden fixar-se com a comú denominador del que anomenem níus de talent, però no cal oblidar-se del que potser és més essencial no tant per a la captació, sinó per a la fidelització: la creació d'un ambient laboral, social, familiar i institucional que es preocupa de manera permanent de mimar el talent i facilitar-li la vida més enllà del seu desenvolupament professional. Té a veure, com ja hem dit, amb l'habitatge, l'escola, el sistema sanitari, l'ambient cultural i lúdic de la ciutat, l'entorn amigable, la tolerància i la capacitat d'integrar i incloure el nouvingut i d'acceptar-lo i procurar el seu ple desenvolupament professional gràcies al seu desenvolupament personal.

4. LES PALANQUES PER AL CANVI: ALGUNES RECOMANACIONS

Els paradigmes exposats a l'apartat anterior ens permeten sintetitzar algunes recomanacions que poden servir per marcar l'agenda metropolitana per a la captació del talent els propers anys.

4.1. El rol de la universitat en la internacionalització del coneixement

Un dels majors reptes que ha d'afrontar el sistema universitari metropolità és la seva internacionalització en un sentit ampli, és a dir que vagi més enllà de la seva participació en programes d'intercanvi, dobles titulacions o projectes europeus. La captació i desenvolupament del talent tenen molt a veure amb el grau d'internacionalització de la universitat en tots els nivells (docència, recerca i transferència) i en tots els estaments (alumnes, professors, personal tècnic, investigadors i *alumni*).

El sistema universitari català es troba en una cruïlla interessant. Els darreres anys s'ha vist afectat per un notable descens dels seus ingressos per finançament públic, fet que l'aboca a plantejar-se com a opció l'exportació del seu coneixement globalment tant per captar nous estudiants com per generar ingressos addicionals. Però per exportar coneixement aquest ha de ser capdavanter, la qual cosa requereix que els professors i recercadors siguin reconeguts internacionalment, alguns provinents de centres de prestigi internacional. Aquestes contractacions no són fàcils de compaginar amb les rigideses institucionals dels centres públics i amb les limitacions pressupostàries, que no discriminen de manera efectiva per qualitat. La qüestió de la internacionalització del principal recurs que les universitats controlen, el coneixement, ha aparegut amb força i cal posar-la a l'agenda metropolitana en l'horitzó 2030, però cal dotar-la dels instruments adequats.

Les tendències internacionals que afectaran el futur de la formació superior són les següents:⁵

- Els països en els quals més creixerà la demanda d'educació superior seran la Xina, l'Índia, el Brasil, Indonèsia i Nigèria.
- El desequilibri entre oferta interna de formació superior i demanda provocarà forts moviments d'estudiants joves que demanaran formació superior més enllà de les seves fronteres, en el mercat global. Alguns dels principals països emissors seran l'Índia, Nigèria, Malàisia, el Nepal, el Pakistan, l'Àrabia Saudita i Turquia.

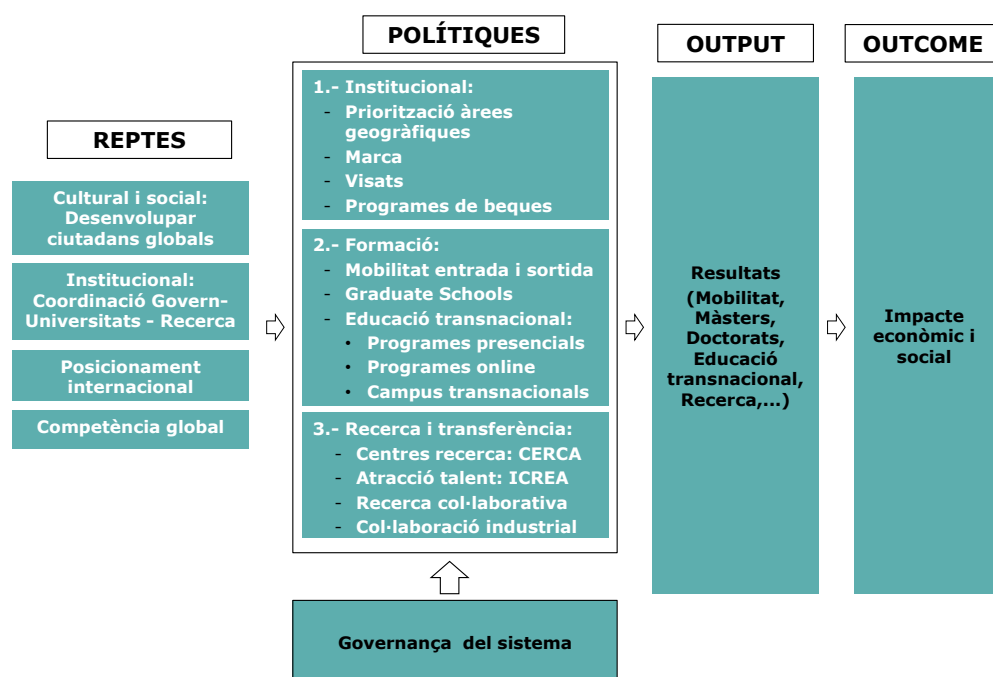
⁵ Font: British Council. Going Global. *The shape of things to come*, 2012, Oxford Economics. Pot consultar-se a <http://www.britishcouncil.org/education/ihe/knowledge-centre/global-landscape/report-shape-of-things-to-come-1>.

En aquest context, en el mercat de la formació superior s'estan conformant diverses tendències per intentar respondre a aquests reptes:

- L'educació transnacional: consisteix en el fet que els estudiants d'un país determinat poden estudiar un grau d'una universitat forana des del seu país. En aquest sentit, qui creua fronteres és el producte formatiu, no l'estudiant. És una estratègia d'internacionalització, tant per a estudiants com per a investigadors. Les solucions aportades poden variar: acords de doble titulació, programes conjunts, programes franquiciats, formació a mida i *online*, etc.
- La col·laboració internacional en recerca. Actualment, un terç de la recerca produïda ja té lloc dins de col·laboracions internacionals i els resultats d'aquesta recerca tenen més impacte en termes de citacions. Els països que més recerca col·laborativa internacional porten a terme són els Estats Units, el Regne Unit, Alemanya, França, Itàlia, la Xina i el Japó. Els països que obtenen un índex més alt de citacions són Suïssa, els Estats Units, els Països Baixos, el Regne Unit i Suècia.
- La importància creixent en l'ús de rànquings globals en els quals les universitats es posicionen segons el seu prestigi internacional, bàsicament a partir dels resultats que obtenen en recerca; ARWU i Times Higher Education són els indicadors de més reconeixement.
- Finalment, però no menys important, els sistemes universitaris de cada país aspiren a ser la peça clau per a la captació d'estudiants en el context dels fluxos internacionals de mobilitat dels estudiants, tant d'entrada com de sortida. Identificar els fluxos i posicionar-se per captar-ne una determinada porció és un plantejament estratègic ineludible que està a la base del propi èxit o fracàs del sistema universitari en qüestió i de l'estratègia nacional per a la captació i posterior fidelització del talent.

Alguns dels països més avançats (el Canadà, el Regne Unit) compten ja amb sòlides estratègies operatives, en les quals també es contempla l'impacte econòmic que genera el correcte posicionament en el mapa dels fluxos de l'educació terciària. Una estratègia d'aquestes característiques reforça el prestigi internacional del sistema universitari, és una oportunitat per atraure estudiants i investigadors internacionals, permet impulsar aliances en formació, recerca i innovació i genera un notable impacte econòmic. Aquesta política d'internacionalització de la universitat ha d'estar fonamentada en diversos aspectes clau com ara la prioritització d'àrees geogràfiques en les quals captar alumnes, ha de comptar amb una governança coordinada que incorpori govern, ciutat i universitats, tenir el suport d'una marca que faciliti l'exportació de coneixement, ser un estímul a la mobilitat, tant d'entrada com de sortida, i donar suport a l'educació transnacional en totes les seves vessants.

La primera aproximació a una proposta per al sistema universitari de l'àrea metropolitana de Barcelona i de Catalunya podria ser la següent:



Tots els experts coincideixen que la captació d'estudiants forans és molt difícil en estudis de grau i que, en canvi, on existeixen enormes possibilitats és en el camp del postgrau i el doctorat i, especialment per a la captació d'investigadors de primer nivell, en els centres de recerca i departaments universitaris que són referències internacionals en el seu camp.

Sota aquest esquema senzill apareix la necessitat de **formular una política governamental** integral i adequada per a la internacionalització de les universitats, com a element cabdal per estendre més massivament la captació i fidelització del talent.

Els instruments per desenvolupar polítiques d'aquesta naturalesa passen, al nostre entendre, per situar les universitats de l'AMB en el món global a partir de les iniciatives següents:

1. Atraure estudiants postgraduats, investigadors i professors de reconegut perfil acadèmic internacional en àrees en què les potencialitats de la ciutat en l'àmbit acadèmic, ciutadà i econòmic donen mostres de la seva capacitat de créixer i captar oportunitats en el món global. Sota una entitat com les *graduate schools* (de les quals la Barcelona Graduate School of Economics és un bon exemple), caldria explorar la possibilitat d'estendre-ho al camp de la salut (vinculat als hospitals terciaris, centres de recerca biomèdica i facultats de

medicina), als camps de l'agroalimentació (vinculats a la indústria agroalimentària, pionera a casa nostra, als centres de recerca i estudis universitaris afins) i a l'arquitectura i l'urbanisme (vinculats a la ciutat, a la metròpolis i a les escoles d'arquitectura metropolitanes).

2. Estendre i reforçar programes creats per captar i fidelitzar talent en l'àmbit dels centres de recerca i les universitats, com els de l'**ICREA** i el **Programa Serra Húnter**, i donar-los continuïtat en el futur. ICREA ha estat una de les iniciatives de més èxit per a la captació de talent i caldria garantir-ne el manteniment i reforç cercant, si cal, la col·laboració privada també en el seu finançament.
3. En el camp de la cultura i les arts creatives, Barcelona necessita una gran institució capaç d'integrar i vertebrar un conjunt d'entitats que són referència en el seu camp (l'ESCAC, en cinema, l'Institut del Teatre, l'ESMUC, per citar-ne només alguns exemples). Una aposta de la ciutat i la metròpolis per les arts i la indústria creativa, i la seva capacitat d'arrossegament econòmic en sectors com la música, la dansa, el cinema, les arts plàstiques i digitals, requereix una institució de referència acadèmica en el món global, i Barcelona no disposa encara d'una **universitat de les arts**, a diferència d'altres metròpolis que han fet d'aquest sector un veritable actor econòmic, cultural i social.
4. Exemples de grans universitats europees com l'Imperial College, el KTH, la TUM ens mostren com programes dedicats a vincular de manera estreta i permanent un sector econòmic potent i les capacitats de recerca i transferència de la universitat local donen fruits extraordinaris. Sota diferents denominacions, els **Industrial Liaison Programmes** serien bons exemples a estendre a l'AMB en àrees industrials específiques i vinculades a grups i centres de recerca existents.
5. I, per acabar, però no per això menys important, la captació i retenció de talent té molt a veure amb el volum de recursos i la capacitat de vincular-los a l'obtenció de resultats. En l'àmbit dels centres de recerca, els exemples van en la bona direcció de vincular els *inputs* en recerca a l'*output*. En l'àmbit de la universitat resta molt espai de millora. Cal vincular el finançament de manera més directa als resultats, potenciar la contractació internacional i desincentivar l'endogàmia. I un repte important és vincular-lo amb impactes també sobre el teixit econòmic i social de la ciutat i l'AMB.

El finançament públic continua sent molt necessari per a institucions encara en procés de consolidació, com el CERCA, l'ICREA i els doctorats industrials, però no aconseguirem consolidar el sistema i fer-lo més permanent en el temps sense la col·laboració i implicació

privada en el seu finançament i posicionament. A més, les universitats i centres de recerca han de situar a la seva agenda de prioritats polítiques el *fund-raising* que situï els alumnes, empreses, fundacions i particulars en el finançament també basal d'aquestes institucions perquè siguin capaces de constituir una base sòlida de finançament a mitjà termini a través de la creació d'*endowments*, el rendiment dels quals els permeti realitzar una política de captació i retenció de talent sostenible en el temps.

4.2. El nou rol de la promoció econòmica local

Les administracions locals han apostat des de sempre per facilitar la qualificació professional de les persones amb l'objectiu de millorar-ne l'ocupabilitat. Així, han anat desenvolupant-se ens específics amb aquesta funció, com per exemple les oficines de promoció econòmica local. Igualment, s'ha fet un sòlid intent de donar suport a l'emprenedoria mitjançant instruments com les incubadores d'empresa o programes de suport a les *start-up*. Formació i suport a l'emprenedoria han estat, doncs, els dos eixos fonamentals al voltant dels quals s'han estructurat les polítiques de promoció econòmica des de l'àmbit local.

Malgrat tot, aquest rol de la promoció econòmica local s'ha posat en entredit d'ençà de la crisi econòmica iniciada el 2008, i per tant ha de ser revisat en vista de l'horitzó 2030.

En paral·lel a aquest procés que posa en qüestió les polítiques de promoció econòmica, des de la Unió Europea també s'ha produït un canvi substancial en les polítiques d'assignació dels recursos econòmics continguts en els diversos fons estructurals (FEDER, FSE i altres). Existeix un punt de coincidència força clar: els receptors de fons estructurals a Catalunya també seran les administracions locals, però amb un canvi de paradigma, passar de la creació d'infraestructures i equipaments a donar contingut a aquests a través de l'especialització intel·ligent basada en la recerca i la innovació per millorar la competitivitat del territori i millorar l'ocupabilitat de les persones. Tradicionalment, aquests fons estaven destinats a la creació d'infraestructures i equipaments.

Els responsables de les polítiques comunitàries que atorguen el desplegament dels fons estructurals han creat un esquema de repartiment amb criteris essencialment nous: l'estratègia Regional Innovation Strategy for Smart Specialisation. Aquest programa de finançament no posa al centre les infraestructures territorials, sinó que hi situa el teixit empresarial en el qual la regió ha sabut trobar la seva especialització. Així, per al període 2014-2020, la Comissió Europea exigeix que els estats membres i les regions elaborin estratègies de recerca i innovació per a l'especialització intel·ligent del seu teixit productiu, que potenciïn les especialitzacions econòmiques i de coneixement que millor s'ajustin al seu potencial

d'innovació sobre la base dels actius i les capacitats del territori. En aquest nou esquema de repartiment de fons estructurals, és clau desenvolupar models de col·laboració pública i privada i, més concretament, models que contemplin la col·laboració de l'empresa, l'àmbit del coneixement, l'Administració pública i la societat civil (l'anomenat model de la quàdruple hèlix).

De manera lògica, el talent, la seva gestió i fidelització, és una qüestió transversal a tots els programes RIS3 que s'estan desenvolupant. Des d'aquest punt de vista i en la perspectiva de l'horitzó 2030, els òrgans i ens de promoció econòmica local haurien de posar la qüestió de la detecció, captació i fidelització del talent a la seva agenda pública i prioritzar-la. En aquest sentit, l'endegament del programa RIS3 per al període 2014-2020 és una molt bona oportunitat per plantejar la conveniència de transformar les agendes de les agències de promoció econòmica local cap a mecanismes de captació de talent.

En aquest sentit, el canvi en el paradigma de les agències de promoció econòmica és clau i un dels pilars consisteix a identificar, captar i mantenir el talent. A més, però, per captar i fixar empreses i entitats tractores és necessària la captació de seus internacionals d'empreses basant-la no solament en la qualificació de sòl industrial, sinó a través de posar en valor altres atributs, com la qualificació de les persones, el treball transnacional, el coneixement d'idiomes, la xarxa i les connexions intermodals i internacionals.

4.3. El valor del talent a les corporacions empresarials

La gestió del talent, entesa en una accepció àmplia que inclou la captació, el desenvolupament i la fidelització, s'ha convertit en una de les prioritats estratègiques de les organitzacions empresarials. El 85% dels directius de tot el món creu que atraure i fidelitzar les persones amb talent serà el repte més gran en els propers cinc anys.⁶

Aquesta preocupació es fonamenta en un canvi de valors de les noves generacions –fet que obliga les empreses a adquirir noves competències per atraure nous talents–, en l'envelliment de la població, en les dificultats per captar talent sobretot en entorns científics i tecnològics i també en la fugida del talent cap a entorns més competitius.

La pèrdua de talent per a les empreses representa un cost molt elevat i a més representa una pèrdua de coneixement corporatiu ja que per a moltes empreses la transferència de talent individual a escala organitzativa o col·lectiva és un repte força sovint no superat.

⁶ PricewaterhouseCoopers, Enquesta Global Anual de CEO, 2008.

Moltes grans corporacions han desenvolupat una estratègia de marca d'empresa per atraure talent, com és el cas d'INDRA, BBVA, Telefónica o AGBAR, per posar-ne alguns exemples. Aquestes companyies treballen conscientment en la creació de marca com a ocupador, utilitzant eines com els fòrums d'ocupació, premis finals de carrera, esdeveniments globals, portals virtuals d'ocupació, beques i reconeixements externs (Best Place to Work, Global Top Company for Leaders, etc.).

També les empreses es preocupen per implementar de manera activa una estratègia «d'anticipació» identificant i compromentent el talent jove a les universitats i centres de formació professional, com el cas de Gas Natural - Unión Fenosa i Nissan. Microsoft afirma que la «màgia» de l'èxit empresarial es deu a la capacitat de crear un clima que permeti atraure els millors professionals.⁷

Més recentment hem vist com grans corporacions (Repsol, per exemple) llancen grans campanyes destinades a premiar i donar suport a iniciatives emprenedores relacionades amb temàtiques del seu interès. O bé altres campanyes que llancen reptes a escala global per identificar persones, grups o entitats capaces de proporcionar solucions o innovacions rupturistes a processos oberts.

Tot aquest conjunt d'instruments són emprats sovint per grans companyies per intentar captar i desenvolupar talent. Malauradament, les pràctiques de les grans companyies no expliquen una realitat empresarial generalitzable a casa nostra.

Sovint hem associat la gestió i captació de talent a la presència o captació de grans consorcis empresarials. Aquí, la mida també és important, i per això una realitat com la de l'AMB amb una presència de pimes per sobre de la mitjana europea en sectors amb cert predomini, almenys les dues darreres dècades, i en sectors menys intensius en tecnologia (turisme i construcció) són dificultats prou conegudes per desenvolupar de manera àmplia i extensa polítiques d'identificació i captació de talent.

Amb tot, les corporacions empresarials, les associacions empresarials, els clústers d'empreses, tot i reconeixent els grans valors de Barcelona i la metròpolis per desenvolupar polítiques de talent, posen l'èmfasi en altres aspectes que cal continuar manifestant: el fiscal (referit als tipus impositius per a salaris alts), el laboral (per les rigideses normatives, la política de visats i la dificultat de fixar carreres professionals atractives) i les dificultats de les pimes locals per guanyar dimensió referides altre cop als desincentius fiscals i laborals.⁸

⁷ Carles Grau. «Noves eines i tècniques per a la gestió del talent. El cas de Microsoft». *La gestió del talent. Paradigmes*, núm. 1. Nova revista del DIUE, 2008.

⁸ *La Vanguardia*, «Barreras para crecer», 5 de gener de 2015.

5. REFLEXIÓ AL VOLTANT DE LA GOVERNANÇA EN CAPTACIÓ I FIDELITZACIÓ DE TALENT: L'AGENDA SISTÈMICA

Hem analitzat en les pàgines precedents algunes recomanacions que permetin posar sobre la taula mesures que puguin contribuir a fixar a l'agenda institucional el paper cabdal que atorguem a la captació de talent a l'AMB.

Les recomanacions proposades poden portar-se a terme per actors diversos, públics o privats, institucionals o provinents d'agències governamentals o socials, però sense una governança reforçada i creant «l'*autoritas*» necessària per impulsar-les, el canvi pot ser més llarg, tortuós i de difícil concreció.

L'agenda sistèmica per impulsar de manera decidida un reforçament de les polítiques de captació i fidelització del talent passarien, al nostre entendre, per vertebrar aquestes polítiques en tres vessant diferents, que anomenarem com segueix:

- El paper del sistema universitari i de recerca
- Les agències de promoció econòmica local
- Barcelona Metròpolis Global

5.1. El paper del sistema universitari i de recerca

Hem vist que la captació de talent a les universitats i als centres de recerca té molt a veure amb el grau d'internacionalització d'aquests. Hem proposat un conjunt de recomanacions que, per portar-se a terme, requereixen ambició, voluntat i consens institucional. Hem situat a l'agenda de prioritats la necessitat de dotar el sistema universitari d'una política integral per a la internacionalització de les universitats. Alguns països, com el Canadà o el Regne Unit, que són referents en la promoció activa de la internacionalització universitària, situen en un lloc preminent la governança global de les polítiques endegades.

De la mateixa manera que fa més de vint anys, quan el grau d'internacionalització de les empreses petites i mitjanes a Catalunya era baix o nul i calia crear l'estímul, promoure missions internacionals, donar a conèixer nous mercats, afavorir l'intercanvi de coneixement i de bones pràctiques, per contribuir a impulsar aquestes dinàmiques es va crear el COPCA, ara caldria promoure la **creació d'una agència governamental**, una mena de COPCA del coneixement, que integrés el Govern de la Generalitat de Catalunya, les universitats, els centres CERCA, la ciutat de Barcelona i l'AMB, amb l'únic i principal objectiu d'afavorir la internacionalització integral del sistema universitari i de recerca de l'AMB, integrant o coordinant a més els esforços de diverses entitats, com ara l'ICREA, la Fundació Catalana per la

Recerca i la Innovació, l'ACER i altres entitats de la ciutat que tenen entre les seves prioritats la internacionalització del sistema universitari i la detecció i captació de talent internacional.

Cal acompanyar aquesta actuació d'un canvi en la governança i el finançament del sistema universitari, en què hi hagi incentius econòmics clars que incentivin la contractació internacional, i atraure els recercadors internacionals més potents. Per exportar coneixement, per atraure estudiants de grau i especialment de postgrau a escala internacional, cal disposar de grups de recerca reconeguts internacionalment, no només als centres CERCA, sinó també als departaments universitaris.

5.2. Les agències de promoció econòmica local

Incorporar a l'agenda de prioritats de les agències de promoció econòmica local la detecció i captació de talent no serà una tasca senzilla. Moltes ciutats de l'AMB cobreixen amb prou dificultats les investides tremendes de la crisi, i hi fan front amb recursos escassos i sovint amb actuacions de «para-xocs» per atendre sol·licituds d'ocupació i bolcades en la formació d'aturats per facilitar-los l'ocupabilitat. I això ha de continuar sent així. Ara bé, segurament es justificaria que en l'àmbit metropolità es pogués cobrir una nova agenda de prioritats que, amb la voluntat de sumar sinergies i sense substituir el paper de la promoció econòmica municipal, posés l'accent en quatre dinàmiques imprescindibles per enfrontar amb millors garanties els reptes de futur: ens referim a la detecció, captació i fidelització del talent, l'emprenedoria en totes les seves vessants (pública local, corporativa, social, empresarial, científicotecnològica), la innovació i la internacionalització empresarial. L'AMB, al nostre entendre, podria ser el catalitzador d'aquestes polítiques per ajudar els municipis metropolitans a situar a la seva agenda de prioritats les quatre temàtiques esmentades: **talent, emprenedoria, innovació i internacionalització empresarial**. Les polítiques estructurals europees, canalitzades a través del programa RIS3, poden contribuir a aquestes dinàmiques.

Seria recomanable una governança adequada per canalitzar aquestes funcions que, sota el lideratge de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, integrés agents del que hem anomenat quàdruple hèlix: administracions, empreses, entitats del coneixement i societat civil.

5.3. Barcelona Metròpolis Global

Sota aquesta denominació genèrica volem referir-nos a com canalitzar tot un altre conjunt d'actuacions que són imprescindibles per completar el conjunt de reptes que planteja la detecció i captació de talent. Ens referim a la promoció internacional de la marca Barcelona, a estudiar amb les autoritats governamentals de l'Estat la política de visats que pugui facilitar

l'acollida de professionals, investigadors i directius, l'anàlisi rigorosa de la fiscalitat per segments alts de renda i com pot suposar una barrera per captar talent internacional en comparació amb altres països, o les condicions d'acollida per a directius i professionals que cerquen un ambient favorable per instal·lar-se amb les seves famílies: escoles internacionals, sanitat, oferta cultural i lúdica, un ambient creatiu i innovador, etc.; o les missions internacionals per captar oportunitats d'inversió a la ciutat-metròpolis, o la xarxa internacional «d'ambaixadors» de Barcelona, que ajuden a fer més visible la capacitat de la ciutat per atraure talent i inversió.

Justifiquen totes aquestes funcions la creació d'una entitat *ad hoc*?

Segurament la resposta és no, perquè moltes d'aquestes funcions ja s'estan desenvolupant, i bé. Però requereixen un gran consens de la ciutat amb la regió, de la ciutat amb el Govern de la Generalitat i amb els actors socials i empresarials, i amb les universitats i altres entitats. Que la detecció i captació de talent figurin com elements cabdals que ens permetin situar-nos millor en un món global depèn en bona mesura del fet que la creació d'una entitat *ad hoc* estigui a l'agenda de prioritats de tots aquests actors i entitats.

REFERÈNCIES

Barcelona Global. *International Professional Talent Monitor 2013. Work, Business and Life in Barcelona*.

British Council. *The shape of things to come. Going Global. Oxford Economics*, 2012.

Florida, Richard. *Les ciutats creatives*, 2008.

Friedman, Thomas L. *The World is Flat*, 2005.

Grau, Carles. «Noves eines i tècniques per a la gestió del talent. El cas de Microsoft». *La gestió del talent. Paradigmes*, núm. 1. Nova revista del DIUE, 2008.

Kanter, Rosabeth M. «Thriving Locally in the Global Economy». *Harvard Business Review*, 1995.

Lepawsky, Josh; Phan, Chrystal; Greenwood, Rob. «Metropolis on the margins: talent attraction and retention to the St. John's city-region». *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, núm. 0, 2010, pàg. 1-23.

PEMB. *Bases per a un nou Pla estratègic metropolità de Barcelona: horitzó 2030. Resum executiu*, 2014.

PricewaterhouseCoopers. *Enquesta Global Anual de CEO*, 2008.

Tendensor *et al.* *Tools and Strategies for Innovative Talent Attraction and Retention*, 2014.

La Vanguardia. «Barreras para crecer», 5 de gener de 2015.

World Class Cities Partnership. *Talent magnets. Cities and universities building the workforce for a knowledge economy*, 2012.