

**Zeitschrift:** Iride : rivista di economia, sanità e sociale  
**Herausgeber:** Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI  
**Band:** - (2019)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Interpretare i bisogni del territorio grazie alla formazione continua universitaria  
**Autor:** Ureta, Ivan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1044641>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Ivan Ureta

È responsabile della Formazione continua in economia e docente-ricercatore senior presso il DEASS, Professore associato presso l'IE Business School di Madrid

e Professore ospite presso la Deusto Business School. Ha inoltre ricoperto il ruolo di Professore associato presso la Sultan Qaboos University in Oman e vanta importanti collabo-

razioni in varie istituzioni accademiche britanniche, europee e sudamericane e di consulenza per alcune delle maggiori agenzie di Cooperazione e sviluppo. Ha all'attivo numerose

pubblicazioni su economia e politica internazionale, economie emergenti, mobilità internazionale e sicurezza.

## Interpretare i bisogni del territorio grazie alla formazione continua universitaria

La formazione continua universitaria può contribuire a servire i bisogni delle aziende e delle organizzazioni presenti in un territorio con l'obiettivo di renderlo più innovativo, imprenditoriale e competitivo. In questo articolo si mettono a confronto due modi di interpretare il ruolo della formazione continua universitaria come possibile leva che spinga verso la creazione e il consolidamento di una cultura imprenditoriale, dinamica e aperta.

Formazione continua, *continuing education*, *advanced studies*, sviluppo professionale, *lifelong learning* sono alcuni dei concetti utilizzati per descrivere processi educativi e formativi variegati che si adattano alle sfide e ai cambiamenti delle organizzazioni e dello sviluppo delle persone. In generale, si tratta di un processo all'interno del quale adulti che non frequentano più le scuole regolarmente, intraprendono attività formative sequenziali e organizzate con l'intenzione consapevole di identificare o risolvere, in modo pratico, problemi della comunità e delle organizzazioni (Liveright & Haygood, 1969; Courtenay 1989).

Per evitare delle dispersioni tematiche, questo articolo si focalizza sull'innovazione e l'atteggiamento imprenditoriale ed innovativo della formazione continua universitaria. Per approcciarlo, si rifletterà su due tipi di pensiero strategico e di azione che possono guidare le decisioni in ambito di formazione continua universitaria.

Come concetto, l'educazione continua o educazione per adulti si sviluppa nel diciannovesimo secolo. All'epoca l'Inghilterra, patria della rivoluzione industriale, diventa probabilmente uno dei modelli pionieristici nel cercare di armonizzare il

progresso della tecnologia e della scienza sostenendolo con modelli di formazione per adulti e professionisti. Nel 1823 viene fondata la London Mechanic's Institute che presto diventerà Birkbeck College (oggi Birkbeck, University of London), una delle prime istituzioni specializzate in educazione superiore serale (Birkbeck, 2019). Nell'economia mondiale iniziava a consolidarsi un modello industriale sempre più diffuso e complesso e di conseguenza i requisiti di formazione dovevano adattarsi a questo contesto dinamico e in evoluzione. Risulta evidente quanto la formazione continua universitaria vada di pari passo con lo sviluppo tecnologico e con i processi legati a innovazione e imprenditorialità.

Questa tendenza era destinata a crescere e a diventare determinante nel corso delle decadi successive. A partire degli anni settanta infatti si assiste ad una presenza sempre più strutturata e in aumento di studenti adulti nelle aule universitarie (Richardson & King, 1998). Nel ventesimo secolo, sono diversi i fattori ambientali che guidano la domanda sempre crescente di formazione continua: una maggiore facilità di accesso all'informazione, i veloci cambiamenti tecnologici, le interazioni globali sempre più agili e frequenti, innovazioni radicali e finalmente, l'incremento di qualifiche professionali e competenze. In questo contesto, dagli anni novanta, il concetto di triplice elica che suggerisce l'importanza di spingere le interazioni tra l'accademia, l'industria e il governo (Etzkowitz & Leydesdorff, 1990) rinforza l'importanza della formazione continua universitaria come agente di cambiamento e le tendenze sul futuro indicano che la formazione continua supererà in numero di possibili beneficiari la formazione di base.

La crescita nella domanda di formazione continua apre la possibilità a diverse organizzazioni

e associazioni di promuovere corsi per adulti. Come dicevamo all'inizio dell'articolo, la grande varietà di concetti per riferirsi a questa realtà formativa, genera un'ambiguità che può confondere gli utenti finali e così il mercato locale, nazionale o internazionale può vedersi cannibalizzato. Inizialmente si faceva riferimento alla convergenza tra l'imprenditorialità, i processi d'innovazione, le tendenze crescenti della tecnologia con lo sviluppo di una formazione continua sempre più variegata e specializzata. In questo senso, i gestori e pianificatori di formazione continua universitaria, immersi in un mercato ambiguo e saturo, devono interpretare il contesto nel quale operano per proporre delle formazioni che riescano a dare risposta ai bisogni del territorio. Così il pianificatore di formazione continua universitaria deve interpretare un ruolo che ha come ingredienti centrali lo spirito imprenditoriale, l'apertura, l'innovazione e l'auto-critica. La riflessione sulle possibili interpretazioni di questa realtà dinamica e mutevole è costante.

*“I gestori e pianificatori di formazione continua universitaria devono interpretare il contesto nel quale operano per proporre delle formazioni che rispondano ai bisogni del territorio.”*

Come comprendere e interpretare i bisogni del territorio? Questa è una delle prime domande che si può porre un pianificatore di formazione continua universitaria. Innanzitutto bisogna comprendere profondamente il proprio territorio di riferimento. Oggi i territori non sono più semplicemente unità più o meno consolidate-omogenee a livello geografico o culturale. Oggi i territori sono caratterizzati da sistemi di relazioni complesse. Il mio “territorio” inizia e finisce quindi dove c'è una relazione, un'interconnessione, e questo ci porta necessariamente a pensare a modelli d'interazione globale. Partendo da questa premessa, ci sono in questo senso degli approcci strategici di pensiero e azione che devono essere considerati. Da un lato, ci possiamo interrogare su diversi aspetti. Cosa mi sta chiedendo il mercato o il “territorio”? Come interpreto quello che mi sta chiedendo il mercato? Come mi posso attivare per dare risposta alla mia interpretazione di cosa chiede il mercato? Con quale modalità propongo dei prodotti che teoricamente dovrebbero rispondere a questi bisogni? Come valuto l'impatto delle formazioni nel tessuto economico e sociale? Come

posso monitorare i cambiamenti e le tendenze in modo da poter poi riadattare la mia offerta formativa?

Ci sono due atteggiamenti imprenditoriali principali che possono essere adottati in merito: uno reattivo e uno propositivo. L'atteggiamento reattivo ci spinge a rispondere alle sollecitazioni del mercato, delle organizzazioni, delle aziende, delle associazioni, dei singoli esperti. Se siamo l'unico agente sul mercato questo può funzionare nel corto-medio termine. Ricevo degli input che valuto e che considero possibilmente come giusti e veritieri, e fornisco un output per colmare quella richiesta. Il modello comunicativo e d'interazione tra università e azienda accadrebbe in questa logica: *Di cosa avete bisogno? Noi organizziamo quei corsi e li eroghiamo.* In questa modalità, molto probabilmente l'istituzione universitaria diventerebbe una piattaforma di offerta di servizi che sicuramente tenderà a somministrare dei corsi in outsourcing in considerazione del fatto che le competenze interne sono limitate così come saranno povere le interazioni e la convergenza tra la ricerca e la formazione. Questo modello produce una comunità di apprendimento e d'interazione statica e poco auto-critica. Provoca delle relazioni di sfiducia e di tensione nei confronti di altri attori e portatori d'interesse. In un contesto dinamico, sempre più competitivo, questo approccio porta ad un progressivo impoverimento delle nostre capacità innovative e soprattutto percettive per capire quale sia il ruolo di pianificatori di formazione continua universitaria. Il contesto globale non è configurato in questo modo. La digitalizzazione, le forme sempre più sofisticate di informazione e di comunicazione si fondano su dei sistemi interattivi ed aperti, non su modelli chiusi. Questo modello si basa sul concetto di vendita, che diventa l'obiettivo finale. Con questa strategia si mira alla sopravvivenza.

L'approccio propositivo invece cerca di gettare le basi per un processo percettivo più raffinato che comprenda gli elementi più strategici che possono contribuire a dare un senso ad un modo di fare formazione continua che faccia diventare il “territorio” più competitivo e i sistemi di relazioni più efficaci. Il ruolo di una formazione continua universitaria propositiva è quello di cogliere, interpretare, co-costruire e sfidare le tendenze e le credenze consolidate per cercare di capire in che modo queste possano essere declinate nel modo più efficiente possibile. In questo senso uno dei principali ruoli della formazione continua universitaria è quello di porsi



davanti ai portatori d'interesse come ascoltatori e soprattutto consulenti che pongono delle domande e degli interrogativi rispetto a quegli elementi che secondo loro devono essere approfonditi e somministrati. La comunicazione università-azienda in questo senso potrebbe avvenire così: *Quali sono i principali bisogni che percepite? Quali sono i meccanismi o i flussi di pensiero che vi hanno portato a definire quei bisogni? Quali sono i risultati che vi aspettereste se quei bisogni fossero accolti come li avete formulati?* Una distorsione nell'interpretazione di questo ruolo propositivo sarebbe legata al fatto di dire al portatore d'interesse: *Bene, allora quello di cui hai bisogno è questo.* Con questa modalità, il processo di co-costruzione che caratterizza questo modello cadrebbe.

Il modello propositivo investe invece nella convergenza tra ricerca e formazione. È questa la condizione per essere in grado di porre le giuste domande ai portatori d'interesse al fine di comprendere in maniera critica e propositiva i loro bisogni e mettersi nella condizione di poter rispondere in maniera innovativa ed efficace. In questo scenario l'istituzione universitaria non diventa quindi una piattaforma di erogazione di prodotti formativi più o meno standardizzati. Si consolida bensì come una realtà che propone delle soluzioni legittimate dallo sviluppo di competenze interne. Questa modalità crea i presupposti per sviluppare delle comunità di apprendimento dinamiche, aperte, inclusive e auto-critiche. Stimola la capacità di anticipare grazie a prodotti formativi innovativi e sperimentali che abbiano come obiettivo il raffina-

mento delle capacità percettive e la consapevolezza dei singoli e delle organizzazioni. Con questo modello, la vendita non diventa l'obiettivo finale. L'obiettivo finale è il servizio e la sua conseguenza non è la sopravvivenza, bensì lo sviluppo.

*“Uno dei principali ruoli della formazione continua universitaria è quello di porsi davanti ai portatori d'interesse come ascoltatori e soprattutto consulenti.”*

La conoscenza si sviluppa grazie alla collaborazione, l'apertura e la comunicazione. Le soluzioni innovative sono la conseguenza. Oggi la collaborazione universitaria è molto dinamica. Si sviluppano programmi condivisi, si creano *double-degrees*, si promuovono le visite in diverse realtà culturali, si punta da un lato alla super-specializzazione, ma dall'altro si cerca anche l'interdisciplinarietà. Si cercano dei modelli di collaborazione che tante volte hanno a che fare con l'ottenimento di un marchio che possa legittimare meglio il posizionamento del nostro prodotto nel mercato. Sono strategie di marketing che possono portare dei benefici a livello d'incremento dell'attrattività. Sono anche delle opportunità di collaborazione, di apertura, d'innovazione, di crescita. In definitiva si tratta di un approccio che privilegia non solo gli aspetti disciplinari e tecnico-scientifici, ma anche quelli più legati alle emozioni, alla consapevolezza, al *sense-making*, in modo che i sistemi di relazioni dei quali parlavamo prima diventino più maturi, sostenibili e responsabili.

