Get Adobe Reader
scarica il plug-in gratuito Acrobat Reader

N° 2 2009

di Lorenzo Caselli

Insegnare etica nelle Facoltà di Economia

saggi

Gastone Ceccanti

Caritas in Veritate. Riflessioni di un tecnico

Pier Maria Ferrando

Risorse immateriali e creazione di valore nell'offerta formativa post lauream dell'Università

Federico Fontana

Capitale intellettuale e creazione di valore pubblico locale

Michela Marchiori

Le competenze: misurazione e valutazione di risorse intangibili ai fini di valorizzazione e sviluppo

Sonia Ruggiero

Luci e ombre della logistica distrettuale nell'interazione tra impresa e rete

working paper

Cristina Elisa Orso

"Dalla carità al business": Prospettive di microcredito e micro finanza nei Paesi in via di sviluppo

Pier Maria Ferrando

Nota sul convegno AIDEA di Ancona. Nodi irrisolti e punti di ripartenza in tema di risorse immateriali

Roberto Garelli

Controlli interni e requisiti del Sarbanes-Oxley Act

Riccardo Spinelli

La valutazione e l'impatto della "prontezza ICT" nelle piccole e medie imprese

< indietro

contento PORTAL ENGINE

W3C HTML 4.01 W3C CSS

Reg. Tribunale di Genova, n. 11/2004 del 31 maggio 2004 ISSN 1824-3576 Cod. CINECA E187020 p.iva 00754150100

IMPRESAPROGETTO
RIVISTA ON LINE DEL DITEA
n. 2 - 2009

Risorse immateriali e creazione di valore nell'offerta formativa post lauream dell'Università

Pier Maria Ferrando

Sommario: 1. Premessa - 2. L'offerta formativa *post lauream* e l'evoluzione dei processi di produzione e diffusione della conoscenza - 3. PerForm. Un po' di storia - 4. Il *business model* di PerForm - 5. Le risorse per la formazione *post lauream*… - 6…e le risorse immateriali - 7. *Intellectual Capital*, patrimonio strategico e creazione del valore nel *post lauream* 8. Alcune indicazioni conclusive - Bibliografia - Editoria elettronica

Abstract

In this paper the innovation in the study programmes delivered in the Italian Universities is discussed, with specific reference to *post lauream* programmes. The discussion is developed in the light of the case of the Centre of Permanent Education of Genoa University – PerForm. The remarks and considerations here presented come from story, activity and esperience of this Centre; anyway they are widely generalizable. First of all, the main drivers of the new role of Universities in delivering *post lauream* programmes are considered. Secondly, business model and management guide lines characteristic of PerForm are focused. Thirdly, delivering *post lauream* programmes by the University is considered as a cognitive process, that both uses and produces intangibles resources. In this light are then discussed the Intellectual Capital, the managing and organizational models, the logic and cultural frameworks the Universities could take advantage from to be successful delivering *post lauream* programmes.

1. Premessa

Il ruolo dell'Università come istituzione pubblica è legato alla produzione e diffusione di conoscenza attraverso attività di ricerca e di alta formazione, con ricadute sul piano della creazione di valore in quanto ciò dà luogo ad una risorsa (il sapere) destinata ad incorporarsi nell'economia, nella società, nelle istituzioni,

a qualificare i livelli culturali, tecnici, professionali degli individui, a migliorare la produttività dei processi economici e sociali.

Anche l'Università tuttavia evolve sotto la spinta di cambiamenti che la investono attraverso una pluralità di sollecitazioni e determinano una evoluzione delle attese che si esprimono nei suoi confronti.

L'Università oggi è chiamata a rispondere a bisogni più evoluti, a rivisitare la *mission* istituzionale ed a riconfigurare la *value proposition*; il che implica significativi cambiamenti sul piano dei modelli di *governance*, del patrimonio di risorse, dei processi gestionali e dei ruoli organizzativi. L'offerta formativa *post lauream* dell'Università, da proiettare in una prospettiva *life long learning*, rappresenta un esempio significativo delle spinte evolutive cui l'Università deve oggi rispondere.

Oggetto di questo *paper* è l'esperienza dell'Università di Genova in tema di formazione *post lauream* attraverso l'operare di una unità dedicata: il Centro Universitario di Formazione Permanente – PerForm, a cui sono riconducibili le riflessioni e le osservazioni proposte in questa sede. Queste riflessioni ed osservazioni sembrano peraltro generalizzabili ai casi in cui Università, prive di esperienze e tradizioni in questo campo, intendano misurarsi con i problemi del *post lauream*[1].

Nel *paper* in particolare si richiameranno l'esperienza di PerForm, il suo *business model* e la sua *value proposition*, e si analizzeranno le risorse materiali ed immateriali indispensabili per operare in questa prospettiva. Nel far questo si ricorderanno anche alcuni dei fattori di spinta e di freno che possono influenzare lo sviluppo dell'offerta *post lauream* nelle Università e dei momenti di *competence building* e *competence leveraging* che possono caratterizzarne il percorso.

2. L'offerta formativa *post lauream* e l'evoluzione dei processi di produzione e diffusione della conoscenza

Le sollecitazioni che mettono in tensione l'offerta formativa dell'Università sono legate al ruolo della conoscenza nella società post-industriale, che si configura come una società dinamica ed aperta e come un sistema complesso ed evolutivo, caratterizzato dalla varietà e variabilità da un lato dei bisogni individuali e collettivi e dall'altro delle risorse umane, tecniche, organizzative, aventi contenuti di informazione e di conoscenza, mobilitabili per darvi risposta.

Il sapere si configura, oggi più di ieri, come fattore di sviluppo per i sistemi economici, come fonte di vantaggio competitivo per i sistemi aziendali e come condizione di cittadinanza e di riconoscimento professionale per le persone.

[1]Chi scrive ha vissuto direttamente l'esperienza di PerForm essendone stato Presidente dal 2000 fino ad Ottobre 2009.

Il sapere si configura come una risorsa sempre più pervasiva, che si incorpora nelle persone, nei fattori produttivi e nei prodotti, nelle imprese e nelle aziende, nei sistemi territoriali e nelle istituzioni.

Nella società post industriale l'accesso alle informazioni ed alla conoscenza rappresenta un imprescindibile diritto di cittadinanza ed una fondamentale condizione di sviluppo e di innovazione.

Tradizionalmente il sapere diffuso attraverso i Corsi di laurea poteva essere considerato come un "bene pubblico" in quanto conoscenza standard, *astratta* e teorica, aperta alla generalità dei cittadini grazie al diritto allo studio, capace di aprire l'accesso alle professioni, alle funzioni tecniche, alle attività amministrative. Oggi invece le conoscenze richieste nell'economia, nella società, nelle istituzioni sono sempre più differenziate e specializzate, ed accanto a sapere *astratto* e teorico occorre trasmettere anche sapere *concreto* e pratico, caratterizzato da specifici valori d'uso (Rullani, 1984).

L'evoluzione dei sistemi formativi deve poi fare i conti con i cambiamenti che hanno investito i processi di produzione e diffusione della conoscenza:

- la conoscenza oggi non è più un dato *standard* ma è una risorsa evolutiva;
- si moltiplicano le sedi di produzione della conoscenza (non più solo le istituzioni aventi la ricerca come missione, ma anche le attività del settore terziario dell'economia: finanza, consulenza, comunicazione, ecc., le funzioni "terziarie" delle imprese: *marketing*, gestione della qualità, progettazione, ecc.);
- la circolazione della conoscenza non è più gerarchica (da chi la produce a chi la utilizza) ma interattiva (tra le diverse sedi in cui viene prodotta ed utilizzata);
- i tempi di acquisizione della conoscenza si estendono lungo l'arco della vita (*life long learning*);
- le sedi di acquisizione della conoscenza si moltiplicano (in aula, a distanza, *on the job*).

Di fronte a queste sfide il sistema formativo (cfr. le dichiarazioni conclusive del Consiglio dell'Unione Europea, Lisbona 2000, e successivi[2]) viene sollecitato a modificare il proprio ruolo e la propria fisionomia:

- cambia la domanda che si rivolge a questo sistema, chiamato non solo ad alimentare la diffusione e l'aggiornamento della cultura e delle conoscenze ma anche ad incrementare i contenuti di sapere dei processi economici e sociali;
- devono cambiare i contenuti della sua offerta, da articolare e differenziare per profili e finalità formative cercando di corrispondere alle tendenze evolutive che stanno caratterizzando i processi di produzione e di diffusione della conoscenza.

[2]Si possono ricordare dopo Lisbona gli appuntamenti di Stoccolma (2001), di Barcellona (2002), di Bruxelles (2004), che hanno consentito di individuare via via le leve su cui agire per raggiungere gli obiettivi di Lisbona (passare ad una economia competitiva, dinamica, basata sulla conoscenza e sulla coesione sociale), tra le quali "*fare dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita una realtà concreta*".

Questi cambiamenti hanno investito il sistema universitario a partire dalla "Dichiarazione di Bologna" del 19 giugno 1999, sottoscritta da 29 Paesi allo scopo di far convergere i sistemi di formazione superiore in Europa.

Rispetto al processo di Bologna il percorso del nostro paese si è caratterizzato come noto per l'articolazione del sistema di formazione superiore in tre cicli (Corsi di Laurea triennali, Corsi di Laurea Magistrali biennali e a ciclo unico, Corsi di Dottorato triennali) e la possibilità di istituire Corsi di Master Universitario di durata annuale di I livello, dopo la Laurea, e di II livello, dopo la Laurea Magistrale.

Recentemente poi è stato posto il problema della assunzione dell'Apprendimento Permanente tra i compiti dell'Università, creando un *continuum* tra i momenti distinti ma interdipendenti rappresentati dalla ricerca, dalla formazione di base e specialistica offerta nei Corsi di Laurea e dall'Apprendimento Permanente (*post lauream*). "*L'apprendimento permanente è destinato rapidamente a diventare un compito istituzionale dell'Università, a completamento della sua missione di soggetto fondamentale della ricerca e della formazione superiore rivolta ai giovani*" (MIUR, 2007).

Richiami in questo senso si trovano anche nel Documento di Programmazione Economico-Finanziaria 2008-2011 del Ministero dell'Economia[3] e nelle Linee Guida per la progettazione dei nuovi ordinamenti didattici dei Corsi di Laurea e di Laurea Magistrale del MIUR[4].

Ad oggi tuttavia si tratta di dichiarazioni di principio senza seguito in termini di obiettivi e di politiche finalizzate. L'attenzione del Ministero anzi sembra oggi rivolta in tutt'altra direzione.

3. PerForm. Un po' di storia

Il Centro Universitario per la Formazione Permanente dell'Università di Genova, PerForm, è stato costituito nel 1999 come Centro di Servizi di Ateneo, per sviluppare un'offerta formativa *post lauream*.

[3] "*A monte dell'investimento diretto in ricerca, occorre aumentare e riqualificare quello in formazione universitaria…. Inoltre, è di vitale importanza il contributo che l'Università deve offrire alle attività di formazione e apprendimento permanente a livello qualificato, rivolte al settore privato, ai professionisti, alla Pubblica Amministrazione e ai lavoratori in cerca di migliore qualificazione*".

[4] "*Sempre nel contesto dello Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore, il sistema universitario italiano è chiamato a ulteriori sfide relativamente ai processi di formazione, con la riqualificazione del dottorato di ricerca (il terzo livello) e un serio impegno per l'apprendimento permanente, inteso come nuova e specifica missione istituzionale degli Atenei (sul quale sono state presentate specifiche linee guida, visibili sul sito del Ministero). L'intervento operato sui corsi di laurea e di laurea magistrale va dunque considerato come parte di un più ampio processo di miglioramento della qualità e dell'efficacia dell'intero ventaglio dell'offerta formativa universitaria nel nostro paese*".

Il Centro è gestito da un Consiglio formato da 5 docenti con appartenenze disciplinari diverse eletti dal Senato Accademico[5] e da un Presidente eletto all'interno del Consiglio.

Fino al 2008, il Centro ha dovuto avvalersi di personale reclutato in termini di precariato; in quell'anno è stato possibile consolidare, con un contratto di lavoro a tempo indeterminato, il rapporto con il nucleo di sei unità da più tempo operanti nel Centro, una delle quali con funzioni di Direttore. Questo nucleo è integrato da altre unità di personale non strutturato, per un totale di 10/12 unità[6].

Il Centro opera con il vincolo della autosufficienza economica: i costi della sua gestione devono essere coperti dai proventi generati dall'offerta formativa, salvo che per la sede degli uffici che sono messi a disposizione dall'Ateneo; solo nei primi anni ha goduto di un contributo di funzionamento, poi ridotto di entità fino ad essere annullato. Tale vincolo è sempre stato rispettato; il Centro non ha mai dovuto chiedere risorse all'Ateneo per coprire costi o perdite e ha trasferito regolarmente all'Ateneo il 10% delle quote di iscrizione ai Master Universitari.

Dopo un periodo iniziale "di rodaggio", il Centro ha incominciato ad operare nel 2002, con un'offerta di Master e Corsi di perfezionamento alimentata da proposte di Facoltà, Dipartimenti, gruppi di docenti.

Il 2002 è anche l'anno in cui l'Università di Genova ha approvato un regolamento per i Master Universitari ed i Corsi di Perfezionamento; nell'offerta del Centro quindi i Master Universitari, la cui istituzione in base al regolamento viene proposta all'Ateneo da Facoltà che ne sono i titolari accademici, sono andati progressivamente sostituendo i Master.

Lo sviluppo dell'offerta formativa di PerForm può essere esaminato da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo. Dal primo punto di vista se ne possono osservare il dato complessivo e la disaggregazione per tipologia di Corsi. (Cfr. Tab.1)

I dati della Tab. 1 mettono in evidenza una crescita graduale e consistente dell'offerta, confermata anche dalle previsioni dell'attività del 2009 (solo nel 2004 il numero dei corsi è stato pari all'anno precedente e nel 2007 c'è stato un modesto ridimensionamento).

Dal punto di vista della composizione si può poi osservare come tale offerta si articoli su di una pluralità di tipologie formative, differenziate per durata, finalità e modalità di finanziamento dei corsi.

[5]Tali membri sono eletti in rappresentanza dei collegi (biologico-medico, economico-giuridico-politico, scientifico, tecnologico, umanistico) che, secondo lo Statuto dell'Ateneo, eleggono una parte dei membri del Senato Accademico.

[6]A tale personale occorre poi aggiungere l'insieme dei tutor reclutati di volta in volta per operare nell'ambito dei singoli corsi.

Tab.1 – Offerta formativa di PerForm per numero di corsi realizzati

Anno	*02*	*03*	*04*	*05*	*06*	*07*	*08*	*Totale*
Master	2	6	4	3	5	1	1	22
Master Universitari			4	8	6	11	18	47
Corsi di Perfezionamento	2	5	1	3	1	3	4	19
Corsi di formazione	4	3	2	3	4	5	16	37
Corsi avviamento al lavoro per laureandi e neolaureati			3	3	10	3		19
Totale	8	14	14	20	26	23	39	144

Fonte: PerForm, Programmi annuali di attività, varie annate.

Si ricordano in particolare:

- i Master, corsi di durata annuale comprensivi di *stage*, proposti a laureati con l'obiettivo di formare figure professionali qualificate sul piano della profondità delle conoscenze specialistiche o della capacità di gestire problematiche complesse caratterizzate da componenti multifunzionali e multidisciplinari[7], l'offerta di Master e di Master Universitari si è differenziata solo sul piano delle procedure di istituzione, senza che ciò abbia comportato modificazioni sostanziali nel profilo dei corsi;
- i Corsi di formazione, in genere di breve durata e finalizzati a formare ed aggiornare competenze di carattere specialistico[8], che occupano ormai uno spazio molto più ampio di quello dei tradizionali Corsi di Perfezionamento[9].
- i corsi offerti "sul mercato", con costi coperti dalle quote di iscrizione degli allievi (spesso peraltro supportati da dotazioni di borse di studio);
- i corsi a finanziamento pubblico (in particolare a carico del FSE) come i corsi di avviamento al lavoro per laureandi e neolaureati ma anche Corsi di Perfezionamento e Master.

La dinamica quantitativa dell'offerta formativa del Centro può poi essere esaminata anche dal punto di vista del suo valore, misurato attraverso le quote di iscrizione pagate dai partecipanti ai corsi ed i fondi pubblici assegnati ai corsi a finanziamento pubblico (Cfr. Tab.2).

[7]Sono esempi di questi corsi i Master Universitari in Geomatica marina (II livello), Management culturale internazionale (I livello), Planning and management of transportation and logistic systems (I livello, in inglese), Tecnologie nel controllo degli alimenti (I livello).

[8]Sono esempi di questi corsi, spesso attivati in relazione a nuove normative di tipo tecnico, i corsi in Certificazione energetica degli edifici, Sicurezza del lavoro nel settore edile, Fire Safety Engineering.

[9]Uno dei tre Corsi di formazione realizzati nel 2003 riguarda in realtà una campagna di formazione manageriale per responsabili di struttura sanitaria complessa dl sistema sanitario ligure che si è articolata su di un corso replicato per un elevato numero di edizioni.

Tab 2 – Offerta formativa di PerForm per valore dei corsi realizzati.

Anno	*02*	*03*	*04*	*05*	*06*	*07*	*08*	*Totale*
Valore dei corsi in 000 € (valori arrotondati)	400	1.900	800	1.100	1.300	1.250	1.700	8.450

Fonte: PerForm, Programmi annuali di attività, varie annate.

Il *trend* crescente trova un momento di rallentamento nel 2007 (a causa della momentanea riduzione del numero dei corsi) ed una punta straordinaria nel 2003 in corrispondenza della campagna di formazione ricordata nella nota (5).

Accanto agli aspetti quantitativi occorre però prendere in considerazione anche alcune significative evoluzioni dell'offerta dal punto di vista qualitativo.

In particolare con riferimento all'offerta di Master nella fase iniziale della sua attività il Centro, grazie alle proposte di numerose Facoltà, ha sviluppato un'offerta focalizzata su di un ampio ventaglio di aree disciplinari e di sbocchi professionali di carattere giuridico, amministrativo, gestionale, tecnico, scientifico. Si trattava di progetti elaborati a partire da specifici interessi ed attività di studio e di ricerca, e selezionati in base alla rispondenza a fabbisogni esistenti sul mercato del lavoro.

Tale offerta in altri termini si è caratterizzata per le presenza di Master proposti a neolaureati, in un'ottica di "avvicinamento" al mercato del lavoro.

Nella fase successiva invece l'offerta formativa del Centro è andata evolvendosi e precisandosi da alcuni importanti punti di vista:

- il carattere interdisciplinare ed hanno visto la collaborazione di studiosi appartenenti ad aree scientifiche ed a Facoltà diverse;
- la progettazione in funzione di specifici profili e figure professionali rispondenti a fabbisogni espressi dalle aziende e dal territorio, col sostegno di finanziamenti pubblici e precise prospettive di *placement*;
- l'attivazione e la formalizzazione di rapporti di *partnership* tra Università (o singole Facoltà), imprese (e associazioni imprenditoriali), istituzioni aventi competenze nel campo della formazione e dello sviluppo territoriale (Province e Regione).

In questo modo l'offerta formativa del Centro è andata riconfigurandosi in termini di "accompagnamento" al mercato del lavoro e di realizzazione di progetti integrati di ampio respiro, con prospettive pluriennali, in collaborazione con imprese, enti ed istituzioni[10].

[10]Si collocano in questo quadro per esempio:

- una campagna formativa, con convenzione pluriennale tra la Facoltà di Ingegneria e le Forze Armate, per la realizzazione presso la Scuola Telecomunicazione di Chiavari di Master Universitari e Corsi di formazione;
- la realizzazione di tre progetti di "Sperimentazione di apprendistato per percorsi di alta formazione", finanziati dalla Regione Liguria utilizzando fondi del Ministero del Lavoro. Questi progetti mirano a rispondere a specifici fabbisogni formativi attraverso percorsi che prevedono l'individuazione dei profili professionali richiesti dalle imprese, la selezione dei candidati che vengono reclutati con contratti di apprendistato per

4. Il *business model* di PerForm

La crescita quantitativa e l'evoluzione qualitativa dell'offerta formativa di PerForm sono legate ad un *business model* e ad una *value proposition* che, già inizialmente individuate, si sono andate via via affinando attraverso l'esperienza. Il ruolo svolto dal Centro nell'ambito dell'Ateneo si è così progressivamente trasformato da quello di un semplice erogatore di servizi a quello di una unità capace di una autonoma progettualità, che si esprime interagendo da un lato con Facoltà, Dipartimenti, gruppi di docenti dell'Ateneo cui attingere competenze scientifiche e dall'altro con le aziende ed il territorio di cui raccoglie i fabbisogni ai fini della progettazione dell'offerta formativa.

La *value proposition* del Centro prevede che conoscenze sviluppate in ambito accademico vengono mobilitate ai fini della formazione di capitale umano qualificato, portatore di conoscenze e professionalità corrispondenti ai fabbisogni di innovazione, competitività e sviluppo che si esprimono sul territorio.

Ciò significa generare valore d'uso:

- per le persone, di cui si facilitano l'inserimento nel mondo del lavoro, la riqualificazione e l'aggiornamento professionale, i percorsi di carriera;
- per imprese, enti ed istituzioni che possono disporre di capitale umano appropriato per le loro esigenze;
- per il contesto economico, sociale, istituzionale che vede migliorare la qualità e la produttività dei processi produttivi e sociali.

Il *business model* del Centro è strettamente legato a questa *value proposition*.

Esso prevede che l'offerta formativa venga progettata e realizzata combinando e valorizzando il contributo cooperativo di una pluralità di soggetti, qui di seguito ricordati.

a) PerForm, il cui ruolo si esprime:
   - sul piano della progettualità, sviluppando l'offerta formativa e programmando operativamente i singoli corsi;
   - sul piano della relazionalità, intrattenendo all'interno ed all'esterno dell'Ateneo rapporti utili per l'individuazione di temi e di idee utili per lo sviluppo dell'offerta formativa;
   - sul piano dell'operatività, assicurando la realizzazione dei corsi nelle fasi dell'organizzazione, della gestione, dell'amministrazione e del controllo.

laureati, la formazione che avviene in parte in aula, in parte a distanza e in parte *on the job*, e porta al riconoscimento di un titolo di Master Universitario;

- la risposta ad una bando della Regione Liguria per il finanziamento di Master Universitari finalizzati alla formazione di capitale umano critico per l'innovazione e lo sviluppo territoriale, su temi individuati in base al "Quadro Strategico Operativo in tema di Ricerca e Innovazione in Liguria"; il Centro ha coordinato la progettazione di 11 Master, spesso interfacoltà e sempre con la partnership di imprese del territorio, che sono stati finanziati ed avviati a realizzazione nel corso del 2009.

b) Le Facoltà, i Dipartimenti, gli studiosi, che propongono i progetti ed esprimono i responsabili scientifici e docenti impegnati nei singoli corsi.
   In proposito va sottolineato che il contributo degli studiosi dell'Ateneo all'offerta *post lauream* non si qualifica solo e tanto per la docenza ma anche e soprattutto in chiave progettuale per la definizione dei contenuti e degli obiettivi formativi. Essi inoltre possono apportare bagagli di contatti, riferimenti, famigliarità con organizzazioni, operatori, esperti che possono essere coinvolti nei progetti ed arricchirli con una migliore focalizzazione dei fabbisogni e dei contenuti formativi, interventi in aula per testimonianze e presentazione di casi, opportunità di *stage* qualificanti.

c) I *partner* (istituzioni, imprese, enti e istituti di ricerca, ecc.) dei singoli progetti, il cui contributo può riguardare l'apporto di conoscenze più puntuali sugli sbocchi professionali, una migliore definizione dei profili professionali richiesti dal mercato del lavoro, la partecipazione alla fase d'aula con docenze specializzate, testimonianze, presentazione di casi, l'offerta di esperienze di *stage*, l'accreditamento di immagine del percorso formativo presso i potenziali candidati e presso enti e imprese potenzialmente interessati al reclutamento dei partecipanti ai corsi[11].

d) Infine ad un livello più generale di interazione, va ricordato il ruolo giocato nello scenario di PerForm da istituzioni come Regione e Provincia, nell'ambito delle rispettive competenze in tema di formazione, di politiche attive del lavoro, di sviluppo territoriale, e da imprese, sistemi di imprese, associazioni imprenditoriali, le cui strategie di innovazione, sviluppo, investimento sono in grado di determinare l'evoluzione dei fabbisogni di conoscenze, competenze e professionalità.
   Entrare in interazione con questi soggetti e stabilire rapporti di cooperazione a questo livello significa far giocare all'Università, attraverso l'offerta formativa *post lauream*, un ruolo attivo nei processi di sviluppo che si esprimono sul territorio.

Ai fini dell'implementazione del *business model* è poi importante sottolineare l'esigenza che la *governance* del Centro ed i processi decisionali relativi allo sviluppo ed alla gestione dell'offerta formativa siano coerenti con le sue caratteristiche e le sue condizioni di successo.

Da questo punto di vista va ricordato che la definizione degli indirizzi cui orientare le attività del Centro è assicurata dal Presidente e dal Consiglio e che la loro sintonia con gli obiettivi e le politiche dell'Ateneo dovrebbe essere assicurata

[11]Tra i *partner* che hanno contribuito in questi anni, a vario titolo, alla realizzazione dei Master di PerForm si possono ricordare a titolo di esempio Ansaldo Energia di Genova, il Centro per le Biotecnologie Avanzate - CBA di Genova, la Compagnia di San Paolo di Torino, il Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica Integrata di Genova, l'Istituto Idrografico della Marina - IIM di Genova, il Ministero per gli Affari Esteri, il Consorzio Sistemi Intelligenti Integrati Tecnologie - SIIT di Genova.

dalla presentazione agli organi accademici del programma annuale di attività del Centro[12].

Il Consiglio si occupa insieme al responsabile operativo del Centro dello sviluppo dell'offerta formativa e della programmazione, del coordinamento, del controllo dei singoli progetti, che vengono valutati nella loro rispondenza a effettivi fabbisogni di competenze e professionalità e nella loro fattibilità economica, per essere poi sottoposti alla approvazione degli organi accademici secondo le procedure previste dall'apposito regolamento.

Per la realizzazione dei singoli progetti viene poi attivata una struttura *ad hoc* che (almeno per i progetti di più ampio respiro) comprende:

- il Consiglio Scientifico del corso, costituito da docenti interni e da rappresentanti dei *partner* esterni, cui compete la gestione dell'iniziativa sul piano scientifico;
- il Direttore del Corso, nominato tra i membri del Consiglio Scientifico;
- un'unità di personale del Centro dedicata al progetto con funzioni di *project management*;
- un *tutor* d'aula.

La struttura di progetto si avvale di personale di PerForm per le specifiche attività di organizzazione, gestione, amministrazione e controllo dei corsi.

5. Le risorse per la formazione *post lauream...*

Il *business model* appena descritto presuppone una specifica dotazione di risorse, funzionali alla sua implementazione. Si tratta di risorse materiali ed immateriali, di cui alcune esistenti nell'ambito dell'Ateneo ed altre invece sviluppate *ad hoc*, oggetto ai fini della implementazione del *business model* di attività di *competence building* e di *competence leveraging*[13].

Queste risorse possono essere esaminate alla luce di alcuni concetti e modelli proposti in campo aziendale: il concetto di *patrimonio allargato delle risorse organizzate nell'impresa* di Vittorio Coda (Coda, 1988), il *patrimonio strategico* di Giorgio Donna (Donna, 2004), il modello di analisi del *patrimonio immateriale dell'impresa* rielaborato da chi scrive adattando un modello di Hall (Ferrando, 1998), e l'*Intellectual Capital* di Edvinsson e Malone (Edvinsson-Malone, 1997).

Il *patrimonio allargato delle risorse organizzate nell'impresa* di Coda ed il *patrimonio strategico* di Donna aiutano a ricordare che qualunque attività di produzione di beni e di servizi si avvale nel suo svolgimento di un insieme

[12]L'uso del condizionale è giustificato dal fatto che in realtà questa presentazione si risolve in un appuntamento formale ed in un ascolto per lo più distratto da parte di organismi per i quali l'offerta *post lauream* continua ad essere, nella vita dell'Ateneo, un fatto secondario.

[13]Sui processi di *competence building* e *competence leveraging.*ai fini dei processi di creazione del valore si veda Sanchez-Heene-Thomas, 1996.

inscindibile ed unitario di risorse materiali ed immateriali, visibili e non visibili in bilancio.

Con riferimento poi alle attività *post lauream* svolte nell'ambito dell'Università questi contributi da un lato consentono di esplicitare il ruolo fondamentale della componente immateriale del patrimonio di risorse, ma dall'altro ricordano anche l'esigenza di disporre di dotazioni strutturali e strumentali appropriate quali per esempio aule per svolgere didattica in piccoli gruppi e per attività seminariali, dotate di attrezzature informatiche, di collegamenti Internet, di sistemi audio-visivi, di sistemi di *repository* dei materiali didattici, e residenze per gli allievi fuori sede e foresterie per i docenti esterni[14]. Non c'è dubbio tuttavia che le risorse più significative per il successo delle attività *post lauream* sono quelle di carattere immateriale.

Infine può essere opportuno distinguere tra risorse della struttura che gestisce l'offerta *post lauream* e risorse del più ampio sistema *post lauream* dell'Ateneo: dotazioni strutturali, docenti, relazioni, ecc.. I due insiemi tanto più tenderanno a coincidere quanto più il *post lauream* è legittimato e condiviso come *mission* dell'Ateneo, la struttura gode di immagine e credibilità, e tra la struttura del *post lauream* e le altre strutture dell'Ateneo si intrattengono fisiologiche relazioni di collaborazione e *partnership*.

6. …e le risorse immateriali

Lo schema di analisi del *patrimonio immateriale* cui si fa qui riferimento (Ferrando, 1998) distingue le risorse tra capacità e beni immateriali, e le capacità tra quelle appartenenti alle persone e quelle appartenenti all'impresa[15] (in questo caso, al sistema di offerta formativa *post lauream*).

Applicando tale schema alla attività di formazione *post lauream* si possono individuare le risorse immateriali di seguito descritte.

a) Capacità individuali delle persone

Le competenze degli studiosi dell'Ateneo che partecipano ai progetti del Centro

Le competenze che gli studiosi possono apportare ai progetti *post lauream* riguardano le conoscenze scientifiche derivanti dalla loro attività di ricerca, che

[14]E' appena il caso di ricordare che nelle sedi universitarie italiane la disponibilità di tali risorse è tutt'altro che scontata.

[15]Si distinguono così nel patrimonio immateriale: le capacità individuali delle persone che operano nel sistema, le capacità di sistema non formalizzate, la coesione e motivazione delle persone che operano nel sistema, l'immagine e credibilità del sistema, le capacità di sistema formalizzate e i beni immateriali tradizionali.

non vanno però tradotte in nozioni istituzionali e modelli interpretativi generali, ovvero in *sapere astratto*, come nel caso degli insegnamenti dei Corsi di laurea, in modo particolare quelli del primo triennio. Sono invece rilevanti le esperienze di ricerca e di collaborazione maturate lavorando con imprese, enti, istituzioni, misurandosi con problemi e applicazioni decisionali, operative e professionali, da tradurre in *sapere concreto* focalizzato su specifici profili di competenze e professionalità.

Ad alcuni di questi studiosi interni si richiede poi la capacità di essere *leader* del progetto, assicurandone la guida sul piano scientifico, la taratura dei contenuti, la selezione dei docenti interni ed esterni, la validazione dalla campagna *stage*.

Un caso particolare in cui ai docenti si chiede un contributo ricondotto a metodologie didattiche diverse da quelle tradizionali della formazione in aula riguarda poi la Formazione a Distanza (FAD), che può entrare nell'offerta formativa *post lauream* sia attraverso corsi interamente erogati secondo tale modalità o attraverso moduli a distanza di corsi per il resto erogati in aula. In questi casi occorre non solo trasferire i contenuti di conoscenza attraverso l'utilizzo di supporti e piattaforme di carattere informatico, ma anche articolare e adattare il processo di apprendimento ed i momenti di verifica secondo specifici modelli propri della FAD.

Le competenze del personale del Centro

Le competenze del personale del Centro possono avere carattere sia *generale* che *specialistico* (Buttignon, 1996).

La direzione della struttura per esempio richiede *capacità generali*: esse riguardano l'interazione efficace con il contesto esterno e con l'ambiente interno ai fini dello sviluppo dell'offerta formativa, la valutazione di fattibilità didattica ed economica dei progetti, il coordinamento ed il monitoraggio della realizzazione dei singoli progetti.

Sono invece competenze di carattere *specialistico* quelle tecniche, funzionali, di processo necessarie per la gestione della struttura e dei singoli progetti.

Sono competenze *tecniche* quelle che riguardano l'utilizzo degli strumenti gestionali necessari per operare nel *post lauream* su elevati standard qualitativi: analisi dei fabbisogni formativi; *job description*; bilanci delle competenze; selezione di candidati; valutazioni iniziali, *in itinere*, finali; certificazione delle competenze; sistemi di FAD.

Sono competenze *funzionali* quelle di comunicazione e *marketing*, aventi per oggetto al livello istituzionale l'attività e l'immagine della struttura, ed a livello dei singoli progetti l'individuazione del *target* dei potenziali partecipanti e la selezione dei *media* più utili per attivare la promozione; quelle per la selezione dei candidati; quelle di amministrazione e di controllo, relative alla struttura ed ai singoli progetti, di cui assicurare il monitoraggio sul piano economico e finanziario ed alla rendicontazione dei costi nel caso dei corsi a finanziamento pubblico.

Sono competenze *di processo* quelle dei *project manager,* responsabili di un tipico ruolo di interfaccia, cui è affidata la gestione di singoli progetti, con il compito di supportare il Direttore scientifico nella gestione dei calendari, nell'interazione con i docenti, nella gestione della campagna *stage*, nell'interazione con l'aula e con gli allievi, con l'obiettivo di assicurare il successo dei Corsi sul piano operativo.

Con riferimento all'insieme di queste capacità individuali è necessario sottolineare alcuni aspetti.

Il primo riguarda il fatto che non si tratta di capacità normalmente appartenenti al patrimonio di risorse di cui dispone un'Ateneo.

Le modalità di reclutamento ed i percorsi di carriera tradizionali normalmente non abituano i docenti a considerare i corsi di formazione come *prodotti* da gestire secondo logiche progettuali. Il personale amministrativo degli Atenei è invece reclutato e addestrato in vista della conoscenza e del rispetto di leggi e regolamenti e non della gestione di progetti e processi. In generale è ancora estranea al sistema universitario la logica del *management by objectives* e della valutazione sui risultati.

Il secondo riguarda invece le competenze tecniche cui prima si faceva cenno a proposito dell'attività del personale della struttura: la padronanza degli strumenti gestionali che sono stati citati può riguardare le singole unità di personale ma, con effetti di maggior valorizzazione a sistema, può diventare conoscenza condivisa nella struttura, diventare una prassi spontanea, essere infine codificata e diventare procedura operativa *standard*.

Nel caso di PerForm infine le competenze del personale del Centro rappresentano risorse specifiche, rare, sviluppate *ad hoc* come causa ed effetto del *business model* perseguito.

b) Capacità di sistema non formalizzate

La cultura diffusa e condivisa

In proposito occorre distinguere tra la cultura diffusa nel Centro e la cultura prevalente nell'Ateneo.

Per quanto riguarda il Centro operare nel *post lauream* richiede che si condividano le logiche ed i valori della progettualità, del *management by objectives*, della relazionalità e della *partnership*.

Con riferimento alla cultura dell'Ateneo è necessario che si diffonda la sensibilità al ruolo del *post lauream* come vettore di evoluzione del ruolo che l'Università può giocare sul territorio apportando, attraverso la formazione, *input* per l'innovazione e lo sviluppo.

C'è qui in gioco un problema non banale di cambiamento organizzativo, in quanto negli Atenei spesso i comportamenti sono ancorati a strutture e prassi di tipo tradizionale e la diffusione di tale sensibilità può essere condizionata da

pesanti fattori di freno operanti tanto tra i docenti e le strutture didattiche quanto tra gli uffici, i dirigenti ed il personale tecnico-amministrativo[16].

Per quanto riguarda i docenti e le strutture didattiche si tratta della diffidenza verso iniziative di tipo "trasversale", della compartimentalizzazione degli interessi nell'ambito di strutture "verticali" quali Facoltà e Dipartimenti, della scarsa abitudine a concepire la formazione come attività da progettare in funzione di specifici fabbisogni ed attraverso la quale non tanto trasferire conoscenze quanto costruire competenze.

Per quanto riguarda invece gli uffici, i dirigenti ed il personale tecnico-amministrativo si tratta del frequente prevalere di logiche formali e gerarchiche, del concepire i ruoli in termini tecnico-specialistici, della disabitudine a lavorare per obiettivi e progetti, della assenza o della ridotta incidenza della prassi della valutazione.

Operare con successo nel *post lauream* implica invece capacità di individuare obiettivi e di elaborare progetti, di programmare, gestire e controllare i risultati secondo modelli di tipo manageriale, di adottare comportamenti flessibili e logiche di adattamento, di dare spazio a ruoli di integrazione e di interfaccia.

Le prassi operative informali

Si tratta del modo di affrontare e risolvere i problemi gestionali tipici che nasce attraverso i contributi individuali e si diffonde attraverso l'esperienza collettiva e condivisa fino a diventare patrimonio comune della struttura.

Nel caso dell'offerta formativa *post lauream* si può trattare delle capacità di *project management,* sia nel caso della formazione erogata in aula che di quella erogata a distanza (FAD), e dell'orientamento ad interagire con allievi, con docenti, Facoltà e Dipartimenti, con imprese, enti ed istituzioni secondo un approccio di tipo cooperativo.

Nonostante le componenti soggettive, di tipo psico-sociale, di questo approccio, si tratta di modelli di comportamento che almeno nelle linee di fondo possono essere codificati e tradotti in *best practices* come è avvenuto nel caso di PerForm.

c) Coesione e motivazione delle persone che operano nel sistema

Con riferimento al personale della struttura la coesione e la motivazione sono fattori di tipo psico-sociale fondamentali per assicurare da un lato l'impegno nel perseguimento degli obiettivi e nella soluzione dei problemi, e dall'altro la circolazione delle informazioni, la collegialità dei processi decisionali, il coordinamento e la finalizzazione dei comportamenti.

Un problema di coesione e di motivazione si pone però anche con riferimento ai rapporti della struttura con Facoltà, Dipartimenti, docenti e col personale non docente dell'Ateneo. C'è in gioco un problema di legittimazione e condivisione

[16]Nell'Università di Genova e nell'esperienza di PerForm l'operare di questi fattori è stato particolarmente evidente.

del ruolo del *post lauream* come condizione di collaborazione e di valorizzazione reciproca: se il *post lauream* viene visto come un corpo estraneo gli ostacoli al suo funzionamento ed al suo sviluppo (competizione interna, mancata collaborazione, collaborazione solo formale) possono moltiplicarsi.

d) Immagine e credibilità della struttura

L'immagine e la credibilità riflettono invece il riconoscimento, da parte degli interlocutori esterni, della capacità della struttura di svolgere un ruolo utile, interpretando e soddisfacendo efficacemente bisogni avvertiti e diffusi, sviluppando una offerta formativa caratterizzata da un effettivo valore d'uso per gli allievi dei corsi, le imprese, le istituzioni ed il territorio che di tale offerta beneficiano. Il consolidarsi di tali risorse in termini di fiducia esterna rappresenta un fattore importante per il successo dell'offerta e per lo sviluppo di rapporti di collaborazione e *partnership* con gli interlocutori ambientali rilevanti.

e) Capacità di sistema formalizzate e beni immateriali tradizionali

Nel patrimonio immateriale del *post lauream* possono trovare spazio anche beni immateriali, aventi un contenuto di informazione e di conoscenze.

Si possono considerare tali le *best practice* gestionali formalizzate, utili per esempio per facilitare l'addestramento del nuovo personale, ed i repertori degli ex allievi, magari legati tra di loro in associazioni che si formano spesso nelle strutture consolidate, con una storia ed una tradizione, e che possono essere un veicolo importante di promozione dell'immagine.

In senso più tradizionale invece si può trattare per esempio dei sistemi gestionali per la contabilità e per il controllo e le piattaforme per la Formazione a Distanza (FAD), disponibili sul mercato o adattati a specifiche esigenze.

Per quanto riguarda infine i casi di successo l'immagine della struttura può trovare espressione riconosciuta in simboli o in veri e propri marchi.

7. *Intellectual Capital*, patrimonio strategico e creazione del valore nel *post lauream*

Le risorse tipiche delle attività formative *post lauream* sono state finora analizzate da un punto di vista descrittivo, facendo riferimento al modello del *patrimonio allargato* e del *patrimonio immateriale*.

Esse verranno ora ricondotte ad altri due modelli – quello dell'*Intellectal Capital* e quello del *patrimonio strategico* - proposti per analizzare il ruolo che le risorse immateriali e le risorse aziendali giocano nella creazione del valore. Tali modelli, elaborati con riferimento alle imprese, possono essere utilizzati anche nel caso dell'offerta *post lauream*.

Il modello dell'*Intellectual Capital* è stato proposto da Edvinsson e Malone e su di esso di basa il *Business Navigator*, il modello multidimensionale di *reporting* noto per il suo utilizzo da parte di Skandia (Edvinsson-Malone, 1997).

Come è noto il modello assume il M*arket Value* come *proxie* del valore dell'impresa, ed assume che differenze positive tra *Market Value* e *Book Value* siano riconducibili alla valorizzazione che l'*Intellectual Capital* assicura al capitale di bilancio.

L'*Intellectual Capital* viene a sua volta suddiviso nello *Human Capital* e nello *Structural Capital*, quest'ultimo nel *Customer Capital* e nell'*Organizational Capital*, e quest'ultimo ancora nell'*Innovation Capital* e nel *Process Capital*.

Non è difficile ricondurre i diversi componenti del patrimonio immateriale del *post lauream*, sopra classificati, all'*Intellectual Capital*:

- allo *Human Capital* si possono far corrispondere le capacità individuali, la cultura diffusa e condivisa, la coesione e motivazione;
- al *Customer Capital* l'immagine e la credibilità nei confronti dei fruitori dell'offerta formativa *post lauream*, ricomprendendo estensivamente tra questi non solo gli allievi ma anche gli altri soggetti che ne beneficiano come imprese, istituzioni e territorio;
- al *Process Capital* le prassi gestionali non formalizzate, le procedure operative formalizzate, i sistemi utilizzati nell'ambito dei processi tipici;
- all'*Innovation Capital* tanto le conoscenze dei docenti dell'Ateneo che si trasferiscono in nuova offerta formativa quanto le competenze del personale della struttura che sviluppa e utilizza nuovi servizi, strumenti e metodologie appropriati per il *post lauream*.

Il modello dell'*Intellectual Capital* tuttavia, per quanto di impatto suggestivo, non solo non sembra apportare significativi vantaggi rispetto al modello del *patrimonio immateriale* sul piano descrittivo, ma soprattutto appare inadeguato nella sua capacità di spiegare i processi di creazione di valore (per i proprietari nel caso dell'impresa, per l'insieme degli *stakeholder* in casi come quello dell'offerta *post lauream*) in quanto non entra nel merito delle interazioni e delle interdipendenze tra risorse che sono determinanti fondamentali di tali processi.

Da quest'ultimo punto di vista invece sembra più utile il modello del *patrimonio strategico* proposto dal Giorgio Donna che, in ottica sistemica, riclassifica le risorse aziendali in funzione delle interazioni e delle interdipendenze da cui dipendono il loro sviluppo e la loro valorizzazione sul piano dell'eccellenza competitiva e della creazione del valore (Donna, 2004). Tale modello, studiato per le imprese, appare facilmente applicabile anche al caso dell'offerta *post lauream*.

Per Donna il patrimonio strategico è rappresentato dalle risorse aziendali portatrici di differenziali competitivi o di opzioni reali in grado di accrescere il valore del capitale investito nell'impresa. Esso è riconducibile innanzitutto ad alcuni componenti di base:

- il capitale *tangibile*, di cui fanno parte beni materiali quali impianti, attrezzature, *locations* capaci di apportare differenziali competitivi od opzioni reali;

- il capitale *immateriale*, di cui fanno parte beni immateriali quali, marchi, brevetti, concessioni, autorizzazioni, *data base*, *Soft Ware*;
- il capitale *organizzativo*, rappresentato da sapere incorporato nelle *routine* (prassi, procedure, riti, simboli);
- il capitale *umano* o *professionale*, rappresentato da competenze, conoscenze, esperienze, attitudini, valori.

Le risorse appartenenti ai componenti di base del capitale si ricombinano poi nel funzionamento del sistema dando luogo a due componenti del capitale aventi natura derivata:

- il *capitale relazionale*, che raccoglie le risorse di fiducia e di reputazione di cui l'impresa gode presso i suoi *stakeholders* risolvendosi in capacità di attrarre, soddisfare, trattenere clienti, talenti, *partner*, fornitori, finanziatori, istituzioni;
- il *capitale strutturale*, che raccoglie le risorse di competenza ovvero le capacità, di tipo sia cognitivo che relazionale, che consentono di gestire a livello di eccellenza i processi chiave da cui dipende la formazione del vantaggio competitivo.

E' attraverso questa scomposizione e ricomposizione delle risorse aziendali che è possibile mettere in luce le interazioni e le interdipendenze da cui dipendono il loro sviluppo, la formazione di vantaggi competitivi e la creazione di valore.

Componenti del capitale di base di livello adeguato, impiegati in modo coordinato e finalizzato, danno luogo a competenze, a vantaggi competitivi, a creazione di valore. Ma ciò consente anche di dare risposte appropriate e soddisfacenti alle attese degli *stakeholders*, di selezionare, attrarre e trattenere gli interlocutori in grado di concorrere meglio al progetto imprenditoriale apportandovi contributi e risorse. Questo apporto di risorse va ad arricchire i componenti del capitale di base e quindi la capacità di innalzare la qualità dei processi gestionali "chiave" ed il vantaggio competitivo.

La creazione del valore dipende dunque non solo dalla qualità delle singole risorse, ma dalla qualità del funzionamento del sistema e dei processi che lo valorizzano caratterizzandosi in termini di circolarità e ricorsività.

Questo modello, per le caratteristiche appena messe in luce, risulta particolarmente appropriato per interpretare il ruolo che le risorse e le risorse immateriali hanno giocato nel caso di PerForm e che possono più in generale giocare nel caso dell'offerta *post lauream*, declinandone i processi in termini di creazione del valore.

Anche nel caso di PerForm le risorse sono state oggetto di un percorso graduale di accumulo e di apprendimento, leggibile in termini di *competence building* e *competence leveraging*. Si può quindi dire che in questo percorso il Centro si è qualificato come soggetto progettuale e sistema cognitivo, che utilizza ma anche produce il sapere necessario per i suoi processi di creazione del valore.

L'offerta formativa è stata inizialmente avviata grazie all'impegno dei membri del Consiglio del Centro e delle prime unità di personale, e grazie alle prime proposte di docenti dell'Ateneo; ciò ha permesso di incominciare a misurarsi con i problemi concreti di realizzazione dei corsi, a decifrarne le specificità e le criticità,

a ricercare e sperimentare soluzioni appropriate, di sviluppare internamente professionalità specifiche e funzionali. In parallelo si è incominciato ad esplorare il contesto interno ed esterno all'Ateneo e ad individuare i percorsi di crescita dell'offerta. Lo sviluppo e la continuità dell'offerta ed i risultati in termini di qualità dei corsi e di *placement* hanno consentito al Centro di acquisire visibilità ed immagine sia all'interno dell'Ateneo che all'esterno. Questo ha via via consentito di raccogliere sempre nuove proposte dai docenti, di attivare relazioni di collaborazione e di *partnership* sempre più significative con interlocutori ambientali rilevanti.

Questo percorso è stato reso possibile:

- dal reclutamento di unità di personale che si sono progressivamente impadronite delle tecniche e delle logiche gestionali del *post lauream* e del *business model* del Centro;
- dalla applicazione di queste tecniche e logiche ai processi gestionali chiave del Centro, con ricadute sul piano della formazione di prassi informali e procedure formalizzate diffuse e condivise;
- dallo sviluppo di un'offerta formativa capace di rispondere alle attese degli allievi e degli interlocutori interni ed esterni rilevanti: docenti dell'Ateneo, il mondo della produzione (imprese, sistemi di impresa, associazioni imprenditoriali), istituzioni (Regione, Provincia), con ricadute sul piano delle opportunità di collaborazione e di *partnership*.

Anche dal punto di vista della creazione del valore il modello di Donna si presenta come adeguatamente esplicativo.

Nelle imprese la creazione del valore viene vista da Donna come capacità di rispondere alle attese dei proprietari, visti come *stakeholders* di ultima istanza, dopo aver risposto alle attese degli altri *stakeholders*. Ciò implica la capacità di generare flussi di reddito qualificati dal livello, dalla continuità e dal rischio contenuto, dopo aver generato valore a favore degli altri *stakeholder* attraverso la risposta soddisfacente alle loro attese.

Nel caso dell'offerta *post lauream* lo *stakeholder* di ultima istanza è l'Ateneo, e quindi la creazione di valore nell'offerta *post lauream* si esprime nella capacità di dare risposte soddisfacenti alle attese espresse dall'Ateneo dopo aver soddisfatte le attese degli altri *stakeholders*.

Per quanto riguarda questi ultimi, si tratta degli allievi attuali e potenziali, ai quali occorre proporre un'offerta di qualità, traguardata ad adeguate prospettive di inserimento sul mercato del lavoro e di carriera. Accanto a questi si possono ricordare i docenti interni che devono trovare nell'offerta *post lauream* dell'Ateneo un efficace veicolo di valorizzazione delle loro conoscenze. Infine vanno ricordate imprese, enti ed istituzioni che si attendono la possibilità di reclutare e aggiornare personale in funzione dei loro specifici fabbisogni di professionalità, e le istituzioni che si attendono un trasferimento sul territorio di *input* per l'innovazione e lo sviluppo attraverso la formazione di capitale umano di alto livello.

Per quanto riguarda l'Ateneo, in quanto *stakeholder* di ultima istanza, ci si può trovare di fronte ad un ventaglio di attese che possono andare da quella minimale relativa alla generazione di risorse economiche addizionali, alla evoluzione e differenziazione dell'offerta formativa, all'esercizio di un ruolo attivo

di motore dello sviluppo attraverso la formazione di capitale umano qualificato ed appropriato rispetto alle esigenze del territorio, all'accreditamento come *partner* strategico del mondo delle imprese e delle istituzioni.

8. Alcune indicazioni conclusive

L'esame dell'esperienza di PerForm suggerisce che l'Università può rispondere con successo alle sfide poste dall'evoluzione dei processi di produzione e diffusione della conoscenza ed alla crescente e più articolata richiesta di sapere (non solo *astratto* ma anche *concreto*) che proviene dall'economia, dalla società e dalle istituzioni. Ciò è possibile per quanto riguarda l'offerta formativa sviluppandola e differenziandola; rendendola più appropriata e capace di creare valore per la molteplicità dei suoi interlocutori.

Per quanto riguarda specificamente l'offerta formativa *post lauream* si tratta per gli Atenei di incorporarla nella propria *mission*, di legittimarla, di supportarla con la promozione di una cultura, di *best practices*, di processi improntati alla progettualità, alla apertura interdisciplinare ed interfacoltà, all'innovazione nei contenuti e nei metodi dell'offerta formativa, alla *partnership*, al dialogo con gli interlocutori ambientali rilevanti.

L'attivazione di una struttura centrale dedicata è importante come condizione per fare "massa critica" in termini di esperienze, economie di scala ed economie di scopo.

Un'azione consapevole e finalizzata di *competence building* e di *competence leveraging* è indispensabile per sviluppare un patrimonio di risorse coerenti con il *business model* e la *value proposition* prescelte.

Bibliografia

Alberici A. (2002), *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Bruno Mondadori, Milano.

Amigoni F. (1988), *La business school*, in Costa G.- Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale,* Volume 4, UTET, Torino.

Borgia M. (2007), *L'economia delle aziende operanti nell'ambito della formazione*, Franco Angeli, Milano.

Buttignon F. (1996), *Le competenze aziendali,* UTET, Torino.

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.

Commissione delle comunità Europee, *Comunicazione della Commissione, Educazione degli adulti: non è mai troppo tardi*, Bruxelles, 23.11.2006.

Consiglio Europeo di Lisbona, *Conclusioni della Presidenza,* 23-24 marzo 2000.

Donna G., "Patrimonio strategico e valore dell'impresa", *Amministrazione e Finanza-Oro*, n° 2/2004.

Edvinsson L.-Malone M.S. (1997), *Intellectual Capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brain power*, Platkus, London.
Ferrando P.M. (1998), *Risorse e risorse immateriali. Natura e implicazioni per il valore dell'impresa*, in Ferrando P.M.- Fadda L.- Dameri R.P., *Saggi sull'immaterialità nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino.
Ferrando P.M. (2009), *Le ricadute della formazione. Un approccio aziendalistico*, in Bochicchio F.- Grassi F. (a cura di), *Le ricadute della formazione. Significati, approcci, esperienze*, Amaltea, Melpignano.
PerForm, *Programmi annuali di attività*, Varie annate.
Rullani E. (1984), *La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale*, il Mulino, Bologna.
Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
Sanchez R.- Heene A.- Thomas H. (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Elsevier Pergamon, Oxford.

Editoria Elettronica

MIUR, *L'Università per l'apprendimento permanente. Linee di indirizzo*, Napoli, 17 marzo 2007 in http://www.miur.it

Pier Maria Ferrando
Professore Ordinario di Economia aziendale
DITEA - Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Genova
Via Vivaldi, 5
16126 Genova
e-mail ferrando @ economia.unige.it