

Capitolo 2.

La strutturazione dei percorsi formativi e i rapporti con le aziende negli ITS Academy lombardi

Vito Di Santo

Università degli Studi di Milano, <https://orcid.org/0009-0003-3813-1268>

Gabriele Ballarino

Università degli Studi di Milano, <https://orcid.org/0000-0002-4358-0792>

DOI: <https://doi.org/10.54103/mheo.248.c575>

2.1 Dall'IFTs agli ITS Academy

Questo capitolo analizza in modo sistematico la strutturazione dei percorsi formativi e le modalità di interazione tra gli ITS Academy lombardi e il sistema produttivo regionale. La Lombardia è, come è noto, la regione più popolosa e produttiva del paese, ed è anche quella in cui si è più sviluppato, come vedremo, questo nuovo segmento dell'istruzione terziaria italiano, specializzato nella formazione professionale superiore. Per questa ragione l'analisi del sistema degli ITS Academy lombardo presentata in questo capitolo e nel prossimo ha un interesse non solo locale, ma anche nazionale: la Lombardia può essere vista come laboratorio della formazione tecnico-professionale terziaria italiana in generale.

Il capitolo adotta un approccio ideografico, finalizzato a un'analisi approfondita delle caratteristiche strutturali e funzionali del sistema ITS Academy in generale e di quello lombardo in particolare che consente di investigare i contesti formativi nella loro specificità, ponendo attenzione alle pratiche istituzionali, ai modelli organizzativi e alle dinamiche territoriali che caratterizzano l'interazione tra formazione e mondo produttivo (Weber, 1904). Il suo obiettivo è duplice: da un lato, offrire una base conoscitiva utile alla valutazione delle politiche pubbliche in materia di formazione tecnica superiore; dall'altro, individuare leve di rafforzamento del sistema ITS Academy, alla luce delle sfide poste dalla transizione digitale, dalla riconversione ecologica e dall'evoluzione dei fabbisogni occupazionali (European Union, 2022).

Il capitolo si apre con una rassegna introduttiva dedicata all'evoluzione storica e normativa, agli assetti istituzionali e alla missione formativa degli ITS

Academy a livello nazionale. Questo inquadramento consente di definire le coordinate generali entro cui si colloca il sistema lombardo, favorendo la comprensione delle sue specificità e delle sue traiettorie evolutive. Nella seconda parte del capitolo, l'attenzione si concentra sui dati complessivi relativi al territorio italiano, presentando i numeri degli iscritti, dei diplomati e degli occupati a livello nazionale, con un confronto mirato tra la Lombardia e le altre regioni, così da evidenziare non solo il peso quantitativo e qualitativo del sistema lombardo, ma anche le sue performance rispetto al contesto nazionale. L'analisi affronta le dimensioni strategiche del sistema: il ruolo e gli obiettivi istituzionali degli ITS Academy, i modelli di governance e partenariato pubblico-privato, i risultati formativi e occupazionali raggiunti, nonché le forme e i modelli di collaborazione con il sistema delle imprese (INDIRE, 2025).

Il capitolo costituisce anche il presupposto analitico per il successivo approfondimento empirico, contenuto nel Capitolo 3, che presenta uno studio di caso su tre ITS Academy lombardi selezionati per rappresentatività settoriale, articolazione organizzativa e grado di integrazione con il tessuto economico territoriale. L'intento è quello di coniugare un'analisi strutturale con una ricognizione concreta delle pratiche in atto, allo scopo di evidenziare criticità, punti di forza e prospettive evolutive del modello ITS Academy a livello regionale.

Il funzionamento degli ITS Academy è attualmente definito dalla legge 99 del 15/7/2022, che ha rimesso a punto la regolazione di questi istituti, la cui storia, come vedremo tra breve, risale agli inizi degli anni Duemila. Tra le altre cose, la legge ha anche cambiato il nome degli istituti, aggiungendo il termine Academy e cambiando anche il secondo termine dell'acronimo: mentre in precedenza ITS significava Istituti *Tecnici* Superiori, con la legge 99/2022 esso viene a significare Istituti *Tecnologici* Superiori. Questo cambiamento non è meramente nominalista. Esso punta a rimarcare la differenza tra ITS Academy e gli Istituti Tecnici come scuole secondarie superiori, mentre l'aggiunta del termine Academy vuole marcarne la natura terziaria. I due cambiamenti, presi insieme, fanno sì che la nuova denominazione caratterizzi meglio di prima il fatto che questi istituti non costituiscono una mera appendice (post-secondaria) alla scuola secondaria tecnico-professionale, ma un segmento terziario a tutti gli effetti, complementare al segmento accademico, le università e le scuole superiori, e al segmento artistico, l'AFAM.

La storia istituzionale degli ITS Academy inizia in effetti nel 1999, e più precisamente con la legge 144 del 17/5/1999, un pacchetto di provvedimenti etrogenei (“Misure in materia di investimenti, delega al Governo per il riordino degli incentivi all’occupazione e della normativa che disciplina l’INAIL, nonché disposizioni per il riordino degli enti previdenziali”), il capo II del quale comprendeva una serie di “Disposizioni in materia di occupazione e previdenza”. Il nuovo sistema di istruzione terziaria tecnico-professionale, quindi, non nasce nel quadro delle politiche scolastiche, ma in quello delle politiche del lavoro,

una caratteristica costante delle politiche della formazione professionale italiane (Dell'Ambrogio 2024). Solo con la legge 99/2022 e la ridenominazione di cui sopra, gli ITS Academy si staccheranno definitivamente dalla formazione professionale, per diventare chiaramente parte dell'istruzione terziaria. Nel capo II della legge 144/99 si trovavano due articoli di grande impatto per la scuola: il 68, che portava l'obbligo scolastico a 18 anni, e il 69, che “per riqualificare e ampliare l'offerta formativa destinata ai giovani e agli adulti, occupati e non occupati” istituiva “il sistema della istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS)”. L'articolo specifica che il sistema IFTS è gestito dalle regioni, in base a “linee guida definite d'intesa tra i Ministri della pubblica istruzione, del lavoro e della previdenza sociale e dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, la Conferenza unificata di cui al decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281¹, e le parti sociali mediante l'istituzione di un apposito comitato nazionale”. Il finanziamento si basava sul “Fondo per l'ampliamento dell'offerta formativa” ministeriale, creato nel 1997 e sui fondi regionali.

Il progetto strategico che ispirava l'istituzione dell'IFTS era quello di affiancare al sistema universitario un sistema di istruzione tecnico-professionale superiore, sul modello di quelli creati in altri paesi europei a partire dagli anni 70, basati su istituti terziari ma non universitari come le *Fachhochschulen* tedesche, i *Polytechnics* britannici o le *Hogescholen* olandesi (Ballarino 2011). L'istituzione di questo sistema e l'innalzamento dell'obbligo a 18 anni erano in realtà due elementi di un progetto più ampio di qualche anno prima, il progetto di riforma radicale del sistema di istruzione italiano, disegnato da Luigi Berlinguer, ministro dell'istruzione tra il 1996 e il 1998 (Ballarino 2015a; 2015b). A causa delle opposizioni suscite da questo progetto, non solo nel mondo della scuola, della grande riforma venne solo realizzata, in grande fretta e non senza sbavature, la riforma delle università, con l'introduzione del sistema a due livelli, cosiddetto del 3+2, nel quadro del “processo di Bologna” (Ballarino e Perotti 2012). Non venne realizzata la parte del progetto che riguardava la scuola: né la ridefinizione dei cicli scolastici, con la controversa istituzione del “biennio unico” nei primi due anni della scuola secondaria superiore, né l'ancora più controverso anticipo dell'inizio della scuola elementare a 5 anni².

Il fatto che queste due disposizioni di grande portata potenziale siano state effettivamente emanate all'interno di un provvedimento “omnibus”, anziché nel quadro di una legge organica di riforma della scuola, testimonia non tanto delle difficoltà parlamentari del governo dell'epoca, quanto della perdita di centralità della riforma della scuola tra gli obiettivi di governo della maggioranza stessa. La radicalità della “grande riforma” disegnata da Berlinguer aveva creato

1 Si tratta della Conferenza Stato-Regioni.

2 La ridefinizione dei cicli scolastici venne approvata con la legge 30/2000, che già però non comprendeva più l'anticipo a 5 anni. La legge non fu mai implementata, ma venne abolita con il cambio della maggioranza di governo nel 2001.

un fronte di opposizione molto ampio, tale da sconsigliarne l'attuazione completa a una maggioranza in difficoltà in vista delle elezioni politiche del 2001. Con simile prudenza, negli anni successivi alla legge 144 i governi hanno lasciato che le modalità di funzionamento dei corsi IFTS fossero definite in modo molto decentrato, di fatto in base alle indicazioni contenute nei testi allegati ai molteplici accordi tra il governo nazionale e i governi regionali sottoscritti nel quadro della conferenza unificata Stato-Regioni³. La programmazione dei corsi fu avviata con l'anno scolastico 2000/2001, ma effettivamente i corsi partirono solo nel 2003 (Isfol 2007).

In definitiva, nella prima parte del decennio 2000 la realizzazione del progetto di una formazione professionale superiore non universitaria è stata poca cosa rispetto agli esempi stranieri a cui i suoi promotori si rifacevano (Butera 2019). Mentre Germania, Regno Unito e Paesi Bassi a partire dagli anni 70, o la Svizzera 20 anni più tardi, hanno creato o riqualificato *scuole* di istruzione professionale superiore, con un rango paragonabile a quello delle università, nel caso italiano con l'IFTS non venivano create nuove istituzioni. Questo avrà luogo solo con la creazione degli ITS. Nell'IFTS, invece, i corsi, annuali o benniali, comprensivi di stage, dovevano essere organizzati attorno a una scuola secondaria superiore, da consorzi che dovevano comprendere, oltre alla scuola, anche università locali, aziende e associazioni di categoria. Non si tratta, quindi, di *scuole* tecniche superiori, ma di *corsi* afferenti al sistema IFTS, che di fatto viene a costituire un segmento superiore della formazione professionale regionale. Ma quest'ultima era tradizionalmente definita dagli studiosi come una scuola “di serie B” (Regini 1996: 30) e come tale percepita dagli studenti e dalle loro famiglie (Ballarino 2013).

La diffusione dei corsi IFTS è stata limitata, probabilmente a causa della debolezza istituzionale che caratterizza i consorzi e delle difficoltà di finanziamento, che nella maggior parte dei casi aveva luogo con il sistema dei bandi, per cui l'avvio del corso era subordinato al raggiungimento di un numero sufficiente di iscritti. Si tratta del sistema tipico della formazione professionale italiana, che a partire dal secondo dopoguerra si è strutturata più in termini reattivi che in termini proattivi. Il sistema dei bandi, che era utilizzato anche dai corsi post-diploma annuali finanziati dal FSE negli anni 90 e 2000, può essere efficace per corsi legati a necessità contingenti di riqualificazione professionale, come la chiusura di un'azienda o la crisi di un intero comparto economico territoriale, ma è evidentemente subottimale per corsi di carattere scolastico, sia pur professionalizzanti. Come possono i diplomati prendere in considerazione nelle loro scelte corsi la cui effettiva erogazione viene confermata solo pochi mesi prima dell'inizio dell'anno scolastico?

3 L'elenco dettagliato delle norme regolanti gli IFTS in questa prima fase si trova in Torchia (2015), cap. 2, nota 8.

A parte questo, la grande eterogeneità con cui le regioni hanno progettato e gestito i corsi (Torchia 2015, cap. 2) non ne ha favorito la visibilità, spesso buona sul livello locale e delle reti associative ma molto bassa sul livello nazionale e dei mezzi di comunicazione di massa. Anche la performance occupazionale dei diplomati, disponibile per i corsi 2009-2012 di 10 regioni⁴, non è stata brillante: al 57% circa, essa era nettamente inferiore sia a quella dei diplomati che a quella dei laureati triennali degli stessi anni (Ballarino e Cantalini 2020), nonché a quella attuale degli ITS Academy (si veda la tab. 9 e la fig. 13 qui sotto). Tra i diplomati IFTS occupati circa il 30%, quindi meno del 20% del totale, aveva un contratto a tempo indeterminato: non una performance brillante per corsi con una forte vocazione professionale.

Nella seconda metà degli anni 2000, con un nuovo cambio di maggioranza di governo, si riapre la vicenda legislativa della formazione professionale superiore. Non solo gli esiti dell'IFTs non erano entusiasmanti: l'introduzione del sistema 3+2 con il DL 509 del 1999, aveva anche comportato l'abolizione dei diplomi universitari, corsi universitari di 2/3 anni con una forte caratterizzazione professionale introdotti negli anni 80 con buoni risultati, sia in termini di partecipazione studentesca che di esiti occupazionali dei diplomati. Inoltre, a causa della fretta con cui i corsi vennero ridefiniti i nuovi trienni universitari molto raramente avevano l'orientamento professionalizzante auspicato da più parti, in particolare dal mondo imprenditoriale e dagli studiosi più attenti alle sue esigenze (Ballarino 2015b). Di fatto, la riforma dell'istruzione terziaria della prima parte del decennio 2000 aveva prodotto l'esito opposto a quanto auspicato, aumentando il carattere generalista-accademico del sistema e indebolendone le componenti tecnico-professionali.

Gli ITS nascono come risposta a questa situazione, con un decreto del Presidente del consiglio del 25/1/2008, che realizza quanto previsto da un precedente decreto-legge (DL 7/2007, art. 13, c. 2)⁵. Anche se le sigle sono simili, ITS e IFTS sono molto diversi: nel primo caso si tratta di *istituti* tecnici superiori, nel secondo, come sappiamo, di *corsi* di istruzione tecnica. Gli IFTS, che in alcuni contesti regionali si erano comunque attestati con buoni risultati, vengono ridefiniti come corsi brevi, al massimo di un anno, mentre per gli ITS è sempre prevista una durata biennale. Per formalizzare chiaramente la distinzione tra i due tipi di corso, il diploma IFTS viene ridefinito come un diploma secondario

⁴ Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Toscana, Marche, Lazio, Lombardia, Liguria, Piemonte e Molise. Il dato proviene da Torchia (2015), cap. 4, ed è rilevato nel 75% dei casi tra 13 e 36 mesi dopo il diploma, nei rimanenti tra i 6 e i 12 mesi. Il tasso di occupazione dei diplomati della prima ondata di corsi, tenuti dal 2003 in avanti, era al 56,8% (Isfol 2007).

⁵ Si tratta del DL “Misure urgenti per la tutela dei consumatori, la promozione della concorrenza, lo sviluppo di attività economiche e la nascita di nuove imprese”, che il suo promotore, il ministro dello sviluppo Pierluigi Bersani, aveva definito una “lenzuolata” di provvedimenti per lo sviluppo. Di nuovo provvedimenti fondamentali per il sistema scolastico vengono inseriti in decreti “omnibus”.

professionale (livello 4 dello standard europeo EFQ), mentre i diplomi ITS vengono collocati al livello superiore, come un diploma post-secondario professionalizzante (livello 5 EQF).

Organizzativamente, i corsi continuano ad appoggiarsi a un istituto secondario superiore, ma è richiesta la creazione di una fondazione di partecipazione, in cui oltre all'istituto devono trovarsi anche un ente di formazione professionale regionale, un'impresa, un dipartimento universitario o un istituto di ricerca e un ente locale, e alla presidenza della quale dev'essere un rappresentante espressione delle imprese fondatrici e partecipanti alla fondazione. Si indebolisce di molto il riferimento organizzativo alle parti sociali, il cui coinvolgimento formale nel sistema IFTS non aveva dato i risultati sperati. Per diminuire la competizione con le nuove lauree triennali di primo livello, la legge prevedeva che i corsi fornissero "crediti formativi" come quelli attorno a cui la riforma del 1999 ha riorganizzato i corsi universitari: sarà quindi possibile utilizzare in un ITS crediti conseguiti all'università, o spendere i crediti guadagnati in un ITS per il successivo conseguimento di una laurea. Il finanziamento è compartecipato al 70% dal Ministero dell'istruzione, che stabilizza questi fondi nella propria programmazione finanziaria, mentre per la gestione dei corsi IFTS il Ministero dell'istruzione deve coordinarsi con quello del lavoro e delle politiche sociali. I nuovi corsi prevedono sempre un ruolo importante per le regioni, ma in confronto alla IFTS il controllo ministeriale è maggiore, sia rispetto al numero di corsi che si possono aprire in ciascuna regione, inizialmente limitato a uno per indirizzo, sia rispetto agli indirizzi e ai contenuti dei corsi, con la definizione di 6 aree di specializzazione ("aree tecnologiche", poi aumentate a 10, come vedremo), corrispondenti ad altrettanti tipi di diploma.

Queste linee strategiche sono confermate dal successivo intervento legislativo, il DL n. 5, 9/2/2012, e in particolare dalle linee guida cui la legge rinvia, sottoposte nei mesi successivi alle parti sociali e alle professioni, e approvate il 26/9 da un'intesa tra stato, regioni e autonomie locali. Per quanto riguarda gli ITS, il DL all'articolo 52 ribadisce i vincoli al numero di istituti presenti in ogni regione e ne semplifica gli organi amministrativi, con l'obiettivo di rinforzare le fondazioni rispetto ai loro interlocutori locali e nazionali. Il decreto interministeriale 93, 7/2/2013, recepisce tutto questo percorso dando una regolazione organica al sistema della formazione superiore non universitaria, basato su IFTS e ITS, e organizzato nei PTP, Poli tecnico-professionali, che devono assicurare l'integrazione tra scuola secondaria superiore, formazione professionale regionale, IFTS e ITS (Ballarino 2013).

2.2 Le finalità, gli obiettivi e le aree strategiche

Con la legge 15 luglio 2022, gli ITS cambiano nome in ITS Academy, come abbiamo visto, e vengono rilanciati con il fine di ridurre il disallineamento tra offerta formativa e domanda di competenze espressa dal mondo del lavoro. Nel loro nuovo assetto istituzionale, essi rappresentano un pilastro dell’istruzione terziaria professionalizzante in Italia: un segmento formativo che si configura come uno strumento strategico per sostenere l’innovazione tecnologica, la crescita occupazionale e la competitività dei sistemi produttivi locali, rispondendo a esigenze di aggiornamento continuo dei profili professionali richiesti dai diversi settori economici (OCSE, 2023).

Nel caso lombardo, l’interazione tra ITS Academy e tessuto imprenditoriale assume una rilevanza particolarmente marcata, alla luce dell’elevata densità industriale, della forte specializzazione produttiva e della storica integrazione tra formazione tecnica e sviluppo economico del territorio (Regione Lombardia, 2022; Turri, 2023). Le imprese partecipano in maniera diretta alla governance degli ITS Academy, contribuendo non solo alla definizione delle linee strategiche e dei contenuti formativi, ma anche alla progettazione di percorsi di stage e al successivo inserimento professionale dei diplomati. Questa sinergia si realizza attraverso diversi canali: dalla co-progettazione didattica all’erogazione di moduli professionalizzanti da parte di tecnici aziendali, dalla supervisione dei tirocini alla definizione degli standard professionali di riferimento.

Gli ITS Academy rappresentano una componente sempre più rilevante del sistema di istruzione terziaria non universitaria in Italia, offrendo percorsi di alta formazione tecnica post-diploma finalizzati a rispondere in modo efficace alle esigenze del mercato del lavoro. Istituiti nel 2010, questi istituti sono nati con l’obiettivo di formare tecnici superiori specializzati nei settori strategici dell’economia nazionale, in coerenza con le transizioni digitali, ecologiche e produttive in atto (European Union, 2023). Il modello formativo degli ITS Academy è caratterizzato da una forte integrazione con il tessuto economico e produttivo, grazie alla collaborazione sistematica con imprese, università, centri di ricerca ed enti territoriali. In tal senso, gli ITS Academy si configurano come “scuole di alta tecnologia” la cui missione è duplice: da un lato, fornire una risposta diretta e qualificata al mismatch tra domanda e offerta di competenze; dall’altro, contribuire all’innovazione e al trasferimento tecnologico, in particolare verso le piccole e medie imprese. I percorsi formativi degli ITS Academy si sviluppano su una durata biennale (per ottenere il Diploma di specializzazione per le tecnologie applicate) o triennale (per ottenere il diploma di specializzazione superiore per le tecnologie applicate), articolata in semestri, e conducono al conseguimento del Diploma di Tecnico Superiore, riconosciuto a livello europeo secondo il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF): livello 5 per i corsi biennali (minimo 1.800 ore) e livello 6 per quelli triennali (almeno 3.000 ore). I titoli

sono accompagnati dal Supplemento al Diploma Europass, che ne favorisce la spendibilità anche in contesti internazionali.

L'approccio didattico adottato dagli ITS Academy si fonda su una marcata componente laboratoriale e sull'interazione diretta con il mondo produttivo, in coerenza con l'impostazione professionalizzante dei percorsi. Ogni semestre è costruito secondo un'alternanza strutturata tra lezioni teoriche e attività pratiche – quali project work, simulazioni, lavori di gruppo, esercitazioni e realizzazione di prototipi – volte a stimolare l'apprendimento attivo e il problem solving. Questo modello, di tipo “duale” perché l'apprendimento ha luogo a scuola e in azienda, è ulteriormente rafforzato dalla presenza di docenti provenienti dal mondo del lavoro, i quali coprono almeno il 60% del monte ore complessivo. A supporto dell'apprendimento esperienziale, i tirocini curricolari rappresentano un elemento obbligatorio e qualificante: essi devono coprire almeno il 35% del totale delle ore previste, consentendo agli studenti di confrontarsi direttamente con le dinamiche aziendali e di applicare le competenze acquisite in contesti reali. Un ulteriore punto di forza dell'impianto formativo risiede nella disponibilità di laboratori tecnologici avanzati, dotati di strumentazioni allineate ai paradigmi dell'Industria 4.0, che permettono l'integrazione tra attività formative e sperimentazione tecnologica, favorendo così la transizione dalle aule al sistema produttivo (Regione Lombardia, 2024).



Figura 2.2.1: Evoluzione del Sistema ITS in Italia

Nel contesto attuale del sistema, si ritiene che l'obiettivo principale degli ITS Academy debba essere quello di rafforzare il percorso virtuoso già avviato. Ciò può essere realizzato anche tramite la creazione di campus multiregionali o multisettoriali (ai sensi della legge n. 99/2022) o di filiera, a cui possono partecipare anche le istituzioni scolastiche e formative coinvolte nei nuovi percorsi sperimentali quadriennali della filiera tecnologico-professionale (legge n. 121/2024). Senza anticipare conclusioni e scegliendo di procedere gradualmente, si propone di seguito un quadro di riferimento sull'attuale situazione degli ITS Academy in Italia. Nel 2009 sono state costituite le prime due Fondazioni ITS in Italia. Da quel momento, il sistema degli ITS Academy ha conosciuto una crescita costante. Questo sviluppo ha attraversato diverse fasi: inizialmente, tra il 2009 e il 2013, le 63 Fondazioni ITS si sono confrontate con un sistema nascente in

fase di organizzazione. Successivamente, nel periodo 2014-2021, il sistema ha raggiunto una fase di stabilizzazione ed evoluzione, con l'attivazione di 122 ITS. Nel 2022, con l'istituzione del sistema terziario di istruzione tecnologica superiore a ciclo breve (*Higher Vet*), si è registrato un ulteriore incremento, portando il numero degli ITS Academy a 147.

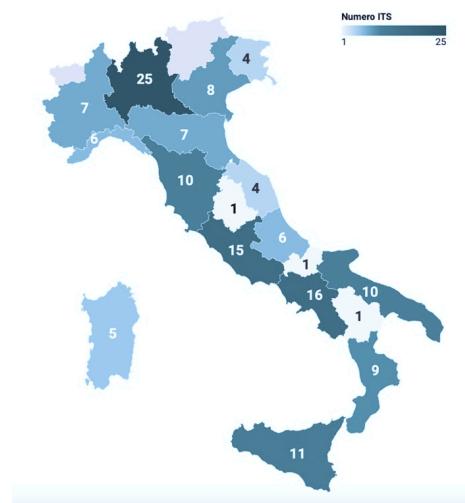


Figura 2.2.2: Numero di ITS Academy in Italia. Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIR 2025

Ad oggi sono appunto 147 le Fondazioni ITS Academy presenti sul territorio nazionale, con una presenza prevalente nelle regioni del Nord e del Sud e con differenze, a volte, significative, a livello regionale. La maggior parte degli ITS Academy è localizzato in Lombardia (25); seguono Lazio (16), Campania (15) e, Sicilia (11); Puglia e Toscana (10); Calabria (9), Veneto (8); Emilia-Romagna, Piemonte (7); Liguria e Abruzzo (6); Sardegna (5); Marche, Friuli-Venezia Giulia (4); una sola Fondazione è presente in Molise, Umbria e Basilicata.

Tabella 2.2.1: Presenza ITS Academy per area geografica

Area geografica	N. di ITS Academy	% di ITS Academy
Nord	57	38,8
Centro	31	21,1
Sud e Isole	59	40,1
<i>Totale</i>	<i>147</i>	<i>100</i>

La figura 3 fornisce una panoramica della distribuzione geografica degli ITS Academy in Italia, suddivisa nelle tre aree principali del paese (Nord, Centro, Sud e Isole). Il Nord Italia ospita 57 ITS Academy, pari al 38,8% del totale nazionale. Questa percentuale riflette l'importanza di questa macro-area nel panorama formativo, caratterizzata da una forte presenza di realtà industriali e tecnologiche, che richiedono una formazione altamente specializzata. È particolarmente rilevante sottolineare che ben 25 degli ITS Academy presenti al Nord si trovano in Lombardia, una cifra che rappresenta circa il 44% del totale degli ITS Academy del Nord e circa il 17% del totale nazionale. Questo dato evidenzia il ruolo di leadership della Lombardia nel sistema degli ITS Academy, confermando la regione come un polo fondamentale per la formazione tecnica superiore nel paese. Il Centro Italia, con 31 ITS Academy (pari al 21,1%), mostra una distribuzione più contenuta, ma comunque rilevante, che indica un impegno costante nella formazione tecnica e professionale, pur con una concentrazione inferiore rispetto alle altre aree.

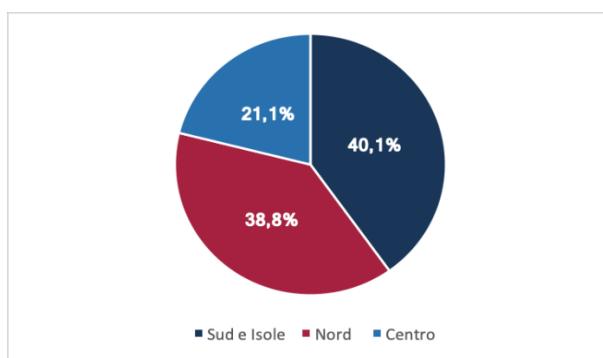


Figura 2.2.3: Distribuzione ITS Academy per area geografica Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Il Sud e le Isole presentano il dato più elevato, con 59 ITS, pari al 40,1% del totale nazionale (tab. 1). Questo dato risulta particolarmente interessante, perché dimostra come le regioni meridionali stiano progressivamente aumentando la loro offerta formativa nel settore tecnico-professionale, rispondendo così alle specifiche esigenze di sviluppo economico e occupazionale del Sud Italia. Nel complesso, la distribuzione degli ITS Academy evidenzia un equilibrio tra le diverse aree geografiche, con una leggera prevalenza del Sud e delle Isole, che sottolinea un impegno crescente verso la riduzione del divario formativo e occupazionale tra le diverse zone del paese. L'alta concentrazione di ITS Academy in Lombardia, in particolare, dimostra un forte investimento nella formazione tecnica e una risposta adeguata alle esigenze di un mercato del lavoro sempre più orientato verso la specializzazione e l'innovazione.

La distribuzione per aree tecnologiche

La caratteristica fondamentale degli ITS Academy è quella di essere legata al sistema produttivo territoriale e al mercato del lavoro. Per questa ragione gli ITS Academy sono classificati in 10 aree tecnologiche considerate “strategiche” per lo sviluppo industriale, tecnologico e di riconversione ecologica, e – dunque – per la competitività del paese e dei suoi territori. Queste aree tecnologiche con il decreto n. 203 del 20 ottobre 2023 emanato dal Ministero dell’Istruzione e del Merito, sono state aggiornate per rispondere meglio ai fabbisogni formativi, scientifici, tecnologici e tecnico-professionali espressi dal mondo del lavoro.

Tabella 2.2.2: Tabella di confluenza delle aree tecnologiche al nuovo ordinamento di cui alla legge n. 99/2022

Aree tecnologiche ex D.P.C.M. 25 gennaio 2008		Aree tecnologiche ex DM n. 203 20 ottobre 2023
Efficienza energetica		Energia
Mobilità sostenibile		Mobilità sostenibile e logistica
Nuove tecnologie della vita		Chimica e nuove tecnologie della vita
Nuove tecnologie per il Made in Italy	<i>Servizi alle imprese</i>	Servizi alle imprese e agli enti senza fini di lucro
	<i>Sistema agro-alimentare</i>	Sistema agro-alimentare
	<i>Sistema casa</i>	Sistema casa e ambiente costruito
	<i>Sistema meccanica</i>	Meccatronica
	<i>Sistema moda</i>	Sistema moda
Tecnologie dell’informazione e della comunicazione		Tecnologia dell’informazione, della comunicazione e dei dati
Tecnologie innovative per i beni e le attività culturali - Turismo		Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo

L’analisi della distribuzione delle Fondazioni ITS Academy per area tecnologica fornisce un quadro delle priorità formative e produttive del sistema, perché riflette non solo l’offerta formativa presente nei territori, ma anche le vocazioni economiche e le traiettorie di sviluppo dei contesti regionali. A livello nazionale, le aree più presidiate sono quelle dei settori agroalimentare, della mobilità sostenibile, delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, dell’energia e del turismo. La concentrazione di Fondazioni ITS Academy in questi ambiti suggerisce una buona corrispondenza tra l’offerta formativa e le sfide strutturali del Paese, in particolare nei processi di transizione ecologica, innovazione tecnologica, digitalizzazione dei servizi e valorizzazione del patrimonio culturale. A fronte di questo, si notano anche aree tecnologiche relativamente meno presidiate, come ad esempio il sistema casa e ambiente costruito, la chimica, i servizi alle imprese e la meccatronica, che pur essendo settori ad alto potenziale di sviluppo, presentano una minore incidenza in termini di Fondazioni attive.

Questa diversa allocazione delle risorse formative pone interrogativi sulle sue cause (come mai ci sono più ITS Academy in alcune aree tecnologiche, e meno in altre?) e, di conseguenza, sulla capacità del sistema ITS Academy di anticipare in modo adeguato i fabbisogni emergenti del mercato del lavoro, specialmente in un contesto produttivo in rapida trasformazione.

In questo scenario nazionale si inserisce il caso della Lombardia, che rappresenta (tabella 2.2.3) il sistema regionale più ampio in termini assoluti, con 25 ITS Academy attive sul territorio. Questo dato, che equivale a circa il 17% del totale nazionale, riflette la dimensione demografica ed economica della regione e, soprattutto, l'intensità della domanda di competenze tecnico-specialistiche da parte del tessuto produttivo lombardo. Al di là della rilevanza quantitativa, ciò che merita particolare attenzione è la distribuzione settoriale delle fondazioni presenti: la Lombardia è infatti rappresentata in tutte le dieci aree tecnologiche previste dal sistema ITS Academy, delineando un modello di pluralismo formativo e coesistenza di specializzazioni verticali. Alcune aree hanno una presenza particolarmente rilevante: è il caso, ad esempio, del sistema agroalimentare, con cinque fondazioni attive, a conferma della rilevanza che il comparto agricolo e agroindustriale continua a esercitare anche in una regione fortemente urbanizzata. Rilevante è anche la presenza delle aree dei servizi alle imprese e del settore turistico e culturale, ciascuna con quattro ITS Academy, segno di una crescente attenzione alle dimensioni organizzative, gestionali e creative della formazione professionale. Le aree ICT, energia e mobilità sostenibile mostrano una copertura coerente ma non particolarmente marcata rispetto al potenziale economico della regione. In particolare, la presenza di soli due ITS Academy nella meccatronica e nella mobilità sostenibile potrebbe apparire sottodimensionata, se confrontata con la densità del tessuto manifatturiero e logistico lombardo. Questo dato potrebbe essere interpretato in due modi, tra loro non esclusivi: da un lato potrebbe dipendere dal fatto che la formazione tecnica ha luogo in altre filiere scolastiche; dall'altro essa potrebbe prefigurare ampie opportunità di espansione strategica del sistema ITS Academy in aree ad alta intensità tecnologica e innovativa. In sintesi, il sistema ITS Academy lombardo si configura come un sistema formativo articolato, ampio e capace di presidiare trasversalmente tutte le aree strategiche individuate a livello nazionale. Emergono anche elementi cui prestare attenzione: in particolare, la distribuzione settoriale delle fondazioni suggerisce l'opportunità di rafforzare ulteriormente la presenza in comparti tecnologicamente avanzati, in modo da consolidare il ruolo della regione come punto di riferimento per l'istruzione tecnica superiore non solo in termini numerici, ma anche in termini qualitativi e strategici.

Tabella 2.2.3: Distribuzione degli ITS Academy per area tecnologica in Italia e in Lombardia. Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRÉ 2025

Aree tecnologiche	ITS Academy in Italia		ITS Academy in Lombardia	
	N.	%	N.	%
Energia	17	11,6	1	4
Mobilità sostenibile e logistica	21	14,3	2	8
Chimica e nuove tecnologie della vita	11	7,5	1	4
Servizi alle imprese e agli enti senza fini di lucro	9	6,1	4	16
Sistema agro-alimentare	24	16,3	5	20
Sistema casa e ambiente costruito	4	2,7	2	8
Meccatronica	14	9,5	2	8
Sistema moda	10	6,8	1	4
Tecnologia dell'informazione, della comunicazione e dei dati	19	12,9	3	12
Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	18	12,3	4	16
<i>Totali</i>	<i>147</i>	<i>100</i>	<i>25</i>	<i>100</i>

I corsi ITS Academy attivi in Regione Lombardia

Alla data di maggio 2025, l'offerta formativa complessiva degli ITS Academy lombardi conta 173 corsi attivi. Dal punto di vista della distribuzione geografica, i corsi sono così ripartiti tra le province (figura 4): Milano: 59 corsi (34,1% del totale); Bergamo: 31 corsi (17,9%); Brescia: 27 corsi (15,6%); Monza e Brianza: 17 corsi (9,8%); Varese: 22 corsi (12,7%); Pavia: 4 corsi (2,3%); Lecco: 4 corsi (2,3%); Cremona: 9 corsi (5,2%); Lodi: 4 corsi (2,3%); Mantova: 2 corsi (1,2%); Sondrio: 1 corso (0,6%); Como: 9 corsi (5,2%). Si osserva quindi, come già mostrato dal primo rapporto MHEO (Bratti e Lippo 2024), una concentrazione dell'offerta nella provincia di Milano, che da sola ospita oltre un terzo dei corsi ITS Academy lombardi, seguita da Bergamo e Brescia, che insieme rappresentano il 33,5% dell'offerta totale. Analizzando la distribuzione per area tecnologica, i corsi si suddividono come segue: Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati: 50 corsi (28,9%); Meccatronica: 39 corsi (22,5%); Sistema agroalimentare: 26 corsi (15,0%); Energia: 20 corsi (11,6%); Sistema Moda: 18 corsi (10,4%); Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo: 15 corsi (8,7%); Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro: 12 corsi (6,9%); Chimica e nuove tecnologie della vita: 10 corsi (5,8%); Mobilità sostenibile e logistica: 11 corsi (6,4%). Il settore più rappresentato è quello delle tecnologie ICT, che copre quasi un terzo dell'offerta regionale, seguito da meccatronica e agroalimentare, che insieme rappresentano oltre il 37%. L'analisi settoriale conferma la stretta connessione tra la formazione ITS Academy e le priorità economiche e industriali della regione, con una forte

spinta verso la digitalizzazione, l'automazione avanzata e la sostenibilità ambientale. È interessante osservare che l'offerta non si concentra solo nei grandi centri urbani: corsi specialistici sono attivati anche in comuni di media e piccola dimensione come Arese, Cassina de' Pecchi, Legnano, Magenta, Paderno Dugnano, Saronno, Somma Lombardo, Cernusco sul Naviglio, Lainate, Lentate sul Seveso e Vertemate con Minoprio, a testimonianza della capillarità del sistema e della sua capacità di rispondere a bisogni territoriali specifici. In appendice al presente capitolo è disponibile una tabella Excel dettagliata (elaborata per questo rapporto), contenente l'elenco completo e aggiornato dei 173 corsi ITS offerti in Lombardia al maggio 2025. La tabella riporta per ciascun corso il nome, l'ITS Academy erogante, l'area tecnologica di riferimento, il comune e la provincia sede, e costituisce una risorsa fondamentale per ulteriori analisi quantitative, per confronti settoriali e territoriali, e per approfondimenti sulle dinamiche evolutive dell'offerta formativa regionale. Il sistema ITS Academy lombardo oggi costituisce un pilastro della strategia regionale per l'innovazione, la qualificazione del capitale umano e la crescita competitiva. La combinazione tra ampiezza dell'offerta, articolazione settoriale e capillarità territoriale conferma il ruolo strategico di questi percorsi per il rafforzamento dell'occupabilità giovanile e il sostegno alla competitività delle imprese lombarde.

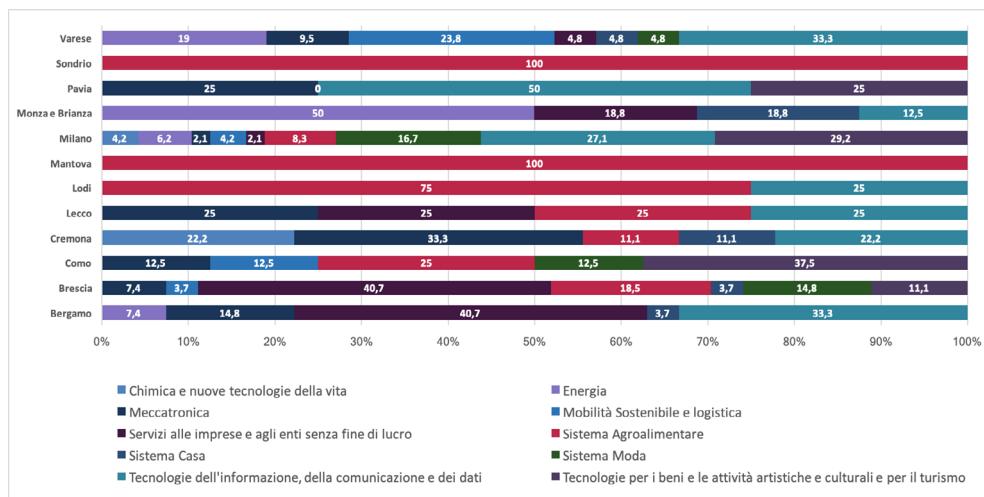


Figura 2.2.4: Distribuzione dei corsi ITS in Lombardia per provincia e per area tecnologica. Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

L'analisi della distribuzione dei corsi ITS Academy nelle province lombarde mostra rilevanti differenze territoriali sia in termini quantitativi sia qualitativi, cioè rispetto alle aree tecnologiche coperte. Milano, come prevedibile, si

distingue nettamente come centro propulsivo della formazione tecnica superiore, non solo per il numero assoluto di corsi (che è il più elevato della regione, come sappiamo), ma anche per la varietà di aree tecnologiche coperte. Milano mostra una distribuzione equilibrata tra ambiti diversi, con una particolare concentrazione nei settori ICT (Tecnologie dell'informazione, comunicazione e dati), Servizi alle imprese e Moda, che riflettono la vocazione metropolitana e internazionale del territorio, fortemente orientata verso l'innovazione digitale, il design e i servizi avanzati. Al contrario, province come Bergamo e Brescia mostrano una distribuzione più orientata verso la Meccatronica, l'Energia e il Sistema Agroalimentare, coerente con la forte presenza del tessuto manifatturiero e industriale e con la tradizione agroalimentare radicata in questi territori. Monza e Brianza, pur essendo geograficamente vicina a Milano, presenta una specializzazione leggermente diversa, con una minore varietà di aree coperte e una maggiore focalizzazione su settori legati alla mobilità sostenibile e alla meccatronica. Le altre province, come Lecco, Sondrio, Mantova e Lodi, registrano invece una presenza marginale e fortemente settorializzata, spesso limitata a uno o due ambiti specifici, segno di una minore capacità di attrazione o di offerta ITS Academy sul territorio. Un dato interessante riguarda Como e Cremona, che nonostante il numero relativamente basso di corsi mostrano un'attenzione significativa verso i settori artistici e culturali e verso le biotecnologie, segnalando nicchie di eccellenza locali. Milano, in sintesi, si configura come un hub multi-specializzato e fortemente competitivo, mentre le altre province mostrano una polarizzazione su aree tecnologiche legate alla vocazione produttiva locale. Questa distribuzione è l'esito sia di una diversificazione delle opportunità formative su scala regionale, sia della concentrazione di alcune eccezionalità territoriali che potrebbero essere valorizzate ulteriormente, soprattutto nelle province minori.

2.3 La governance, il modello organizzativo e i requisiti patrimoniali

Gli ITS Academy rappresentano un sistema articolato composto da diverse organizzazioni, il cui funzionamento è strettamente legato agli enti governativi a livello nazionale e regionale, nonché ai rapporti con il mercato del lavoro. La Figura 5 offre una panoramica del quadro strutturale e delle interdipendenze tra tali organizzazioni, evidenziando come il sistema attuale sia il risultato di un'evoluzione normativa iniziata nel 1999 con i corsi IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) e culminata nel 2022 con l'istituzione degli attuali ITS Academy. Negli anni, i vari governi hanno apportato modifiche significative alla loro struttura, organizzazione, budget e modalità di finanziamento.

Struttura e governance

Il sistema degli ITS Academy è organizzato in un quadro multilivello che coinvolge vari attori governativi e privati. Come mostrato nella Figura 5, il Ministero (attualmente MIM) svolge un ruolo di coordinamento centrale, stabilendo le linee guida nazionali, supervisionando l'accreditamento degli ITS Academy e gestendo i fondi a disposizione per il sistema.

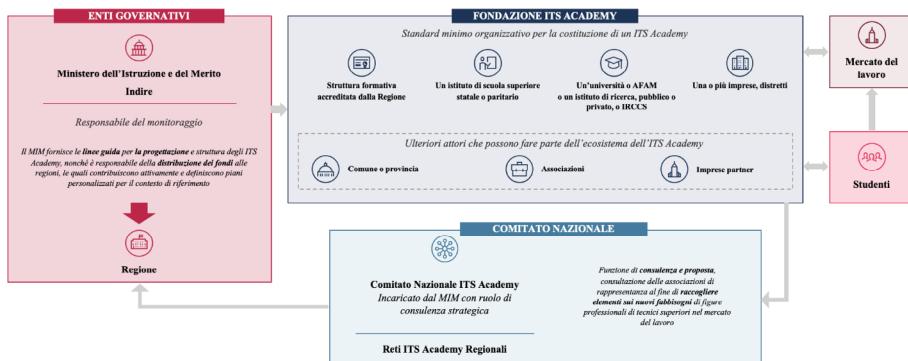


Figura 2.3.5: Stakeholder map degli ITS Academy.

Elaborazione Deloitte – Officine Innovazione su dati tratti da MIUR (ora MIM)
 “Linee guida per il potenziamento del sistema ITS Academy”, 2022

Fondazione degli ITS Academy

L'articolo 4 della legge 99/2022 definisce l'ITS Academy come una Fondazione di Partecipazione, dotata di un elemento patrimoniale e di uno personale. La costituzione della fondazione richiede un patrimonio iniziale, formato dai conferimenti dei soci. Questo include:

- Fondo patrimoniale: composto da conferimenti in denaro, beni mobili, immobili o altre risorse strumentali e strutturali, con una quota minima stabilita di €100.000 (che può salire a €150.000 se la Fondazione attiva percorsi formativi aggiuntivi) e un incremento di €50.000 per ciascuna ulteriore area tecnologica, fino a raggiungere almeno €250.000, indipendentemente dal numero di aree tecnologiche in cui opera l'ITS Academy.
- Fondo di gestione: destinato a finanziare le attività della fondazione e costituito da donazioni, lasciti, legati, e rendite, il tutto incentivato da agevolazioni fiscali (credito d'imposta fino al 60% in alcune aree con tassi di disoccupazione superiori alla media nazionale).

In parallelo, la fondazione ITS Academy si configura anche come associazione, dove diversi enti fondatori partecipano attivamente alla gestione e alle decisioni strategiche. Ogni fondazione ITS Academy deve essere formalmente registrata tramite atto costitutivo e statuto. Questo modello consente di garantire una governance inclusiva, dove le imprese e gli enti pubblici collaborano attivamente nella programmazione e realizzazione dei percorsi formativi. Inoltre, le fondazioni sono dotate di un organo di controllo, che include un revisore dei conti e un comitato tecnico-scientifico, che supervisiona la qualità dell'insegnamento e l'efficacia dei corsi offerti.

Standard organizzativo e attori coinvolti

Per la costituzione e il funzionamento di un ITS Academy, la legge 99/2022 stabilisce dei criteri minimi di partecipazione che devono essere rispettati dai soci fondatori. Ogni Fondazione ITS Academy deve coinvolgere almeno i seguenti attori:

- Istituti scolastici superiori, che devono garantire la coerenza dell'offerta formativa con le esigenze del mercato del lavoro;
- Strutture formative accreditate dalla Regione, che operano in conformità con le linee guida nazionali e regionali;
- Imprese e distretti produttivi, che devono utilizzare le tecnologie trattate negli ITS Academy e contribuire alla formazione professionale degli studenti;
- Università o enti AFAM, che collaborano con gli ITS Academy per garantire un legame stretto tra formazione superiore e ricerca tecnologica.

Oltre a questi attori principali, la governance delle fondazioni ITS Academy include organi direzionali come il presidente (spesso rappresentante delle imprese), il Consiglio di Amministrazione, l'Assemblea dei partecipanti e il Comitato tecnico-scientifico. Questo comitato gioca un ruolo cruciale nell'elaborazione e nel monitoraggio dei contenuti formativi, nell'orientamento delle politiche didattiche e nell'assicurare l'allineamento delle competenze offerte con le esigenze del mercato (Perri, 2020).

L'analisi della composizione dei partner delle Fondazioni ITS Academy, distribuite sull'intero territorio nazionale, restituisce un quadro articolato e differenziato delle alleanze territoriali che sostengono il sistema dell'istruzione terziaria professionalizzante in Italia. La struttura dei partenariati, rilevata in termini percentuali, evidenzia una forte incidenza delle imprese private, che rappresentano mediamente il 47,7% dei soggetti coinvolti, attestandosi come il perno fondamentale del modello ITS Academy. Questo dato conferma la natura "duale" e professionalizzante di tali percorsi formativi, in cui il coinvolgimento diretto del mondo produttivo è considerato elemento strutturale e qualificante. Accanto alle imprese, emergono in misura più contenuta altre tipologie

di partner, tra cui gli Istituti di Istruzione Secondaria Superiore (14,1%), le agenzie formative (10,1%) e gli altri partner (20,5%), una categoria eterogenea che può comprendere enti locali, associazioni di categoria, fondazioni e altri attori della società civile. Di minore rilevanza quantitativa risultano i Dipartimenti Universitari (3,2%) e le Associazioni di imprese (4,4%), la cui presenza appare disomogenea e fortemente influenzata dalle caratteristiche socioeconomiche e istituzionali delle singole regioni.

L'analisi territoriale consente di cogliere significative variazioni regionali nella partecipazione delle imprese, che riflettono non solo il radicamento del tessuto produttivo locale, ma anche la capacità delle Fondazioni di attivare partenariati strutturati e funzionali al fabbisogno formativo dei settori economici prioritari. Alcune regioni, come la Puglia (62,1%), l'Emilia-Romagna (54,2%) e il Friuli-Venezia Giulia (56,6%), presentano una forte predominanza delle imprese all'interno delle Fondazioni, a testimonianza di un rapporto consolidato tra ITS Academy e sistema produttivo, spesso inserito in filiere tecnologiche territoriali ben definite. All'estremo opposto, regioni come la Liguria (10,8%), il Piemonte (20,8%) e la Basilicata (25,0%) mostrano un coinvolgimento delle imprese decisamente più contenuto, con una maggiore incidenza di altri attori (es. agenzie formative o "altri partner") che potrebbero sopperire, almeno in parte, alla minore partecipazione diretta del mondo produttivo. Queste configurazioni suggeriscono l'esistenza di modelli organizzativi differenti, in cui la governance territoriale degli ITS Academy può rispondere a logiche meno orientate al partenariato industriale diretto. Anche la presenza delle Associazioni di imprese, pur marginale in termini assoluti, rivela elementi interessanti: in alcune regioni – come il Piemonte (8,3%), il Veneto (8,2%) o l'Abruzzo (7,5%) – esse svolgono un ruolo più significativo rispetto alla media nazionale, configurandosi come intermediari tra le Fondazioni ITS Academy e il tessuto imprenditoriale locale, potenzialmente in grado di facilitare l'incontro tra domanda formativa e domanda di lavoro.

In questo scenario, la Lombardia si colloca in una posizione di allineamento alla media nazionale per quanto riguarda la presenza delle imprese (48,5%) all'interno dei partenariati ITS Academy. La regione conferma dunque una forte integrazione tra percorsi formativi e sistema produttivo, coerente con il proprio ruolo di principale polo economico-industriale del Paese. A ciò si affianca una discreta partecipazione delle agenzie formative (12,1%) e degli istituti scolastici (13,2%), a conferma di una struttura partenariale bilanciata, capace di valorizzare l'apporto di attori diversi nel processo di progettazione e realizzazione dell'offerta formativa. Rispetto ad altre regioni del Nord, come il Veneto (in cui prevalgono le scuole secondarie) o il Piemonte (con una maggiore incidenza di agenzie e "altri partner"), la Lombardia sembra configurarsi come un modello di equilibrio tra centralità delle imprese e pluralismo istituzionale, elemento che potrebbe tradursi in una maggiore efficacia formativa e occupazionale degli ITS

Academy regionali. Inoltre, la limitata presenza dei Dipartimenti Universitari (2,5%) suggerisce una chiara vocazione tecnico-professionale, meno ibridata rispetto al sistema accademico, e maggiormente orientata all'inserimento diretto nel mercato del lavoro.

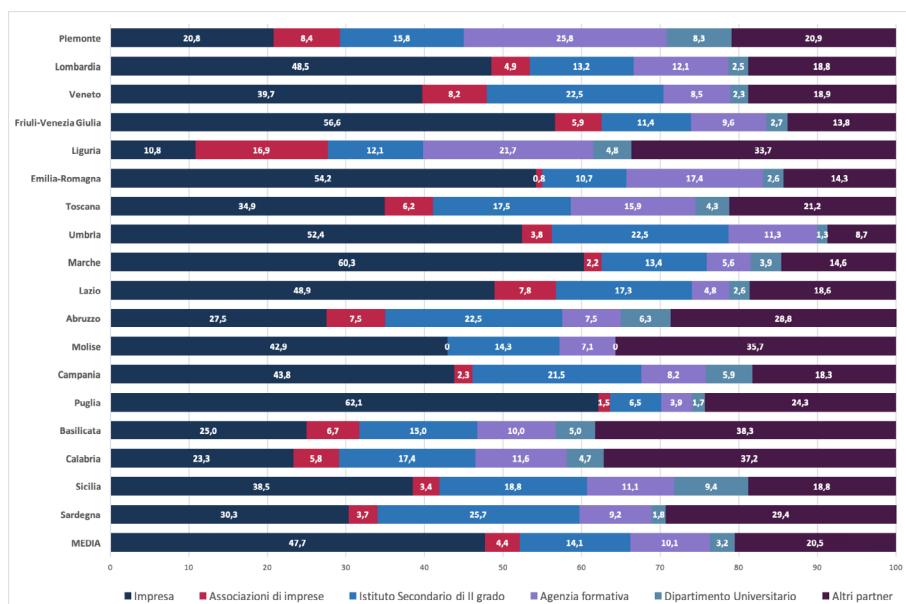


Figura 2.3.6: Distribuzione dei partner per regione.
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Monitoraggio e finanziamenti

Il sistema nazionale di monitoraggio e valutazione degli ITS Academy coinvolge diversi enti: il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR), il Ministero dell'Istruzione e del Merito (MIM), il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) e l'Istituto Nazionale Documentazione Innovazione e Ricerca Educativa (Indire), già citato in precedenza. Indire, in particolare, ha il compito di realizzare il sistema di monitoraggio, pubblicando annualmente un rapporto che utilizza indicatori specifici per il mantenimento dell'autorizzazione e l'accesso ai finanziamenti attraverso un sistema di ranking basato sui risultati formativi (classificati in percorsi premiati, sufficienti, problematici o critici). Nel caso in cui un ITS Academy ottenga giudizi negativi per il 50% dei corsi per tre anni consecutivi, perde l'abilitazione al rilascio dei diplomi e l'accesso ai finanziamenti.

L'articolo 11 della legge 99/2022 stabilisce i criteri per l'accesso ai fondi destinati al rafforzamento e alla diffusione del sistema ITS. Il Fondo Nazionale, dotato a partire dal 2022 di €48,4 milioni annui, finanzia:

- la realizzazione dei percorsi formativi e interventi su sedi, laboratori e infrastrutture;
- misure nazionali di orientamento per giovani e famiglie
- la creazione di un'anagrafe degli studenti e un sistema di monitoraggio
- borse di studio per il sostegno dei tirocini formativi.

Le risorse vengono distribuite alle Regioni, che a loro volta cofinanziano i piani triennali degli ITS Academy per almeno il 30% delle risorse statali. Inoltre, agli ITS Academy può essere assegnata una quota premiale basata su vari indicatori, quali la percentuale di diplomati rispetto agli iscritti, il tasso di occupazione e la presenza di studentesse. Infine, il Comitato Nazionale ITS Academy, istituito presso il MIM e definito dall'articolo 10, svolge un ruolo consultivo e strategico, riunendo dodici membri rappresentanti di vari Ministeri e del Dipartimento per la Trasformazione Digitale, nonché rappresentanti delle Regioni e degli ITS Academy (con partecipazione non votante). Supportato da Indire e dall'INAPP, il Comitato è incaricato di:

- definire le linee guida dei piani triennali per le attività formative regionali;
- consolidare e sviluppare l'offerta formativa del sistema ITS Academy;
- aggiornare triennalmente le aree tecnologiche e le figure professionali;
- promuovere percorsi formativi in specifici ambiti territoriali e tecnologici;
- definire criteri per la costituzione di Reti di coordinamento di settore e territoriali, favorendo lo scambio di buone pratiche e la condivisione di laboratori, nonché la promozione di gemellaggi tra fondazioni di diverse Regioni;
- programmare la costituzione e lo sviluppo di campus multiregionali e multisettoriali.

Questo complesso sistema di organizzazione, governance e monitoraggio consente agli ITS Academy di rispondere in modo strutturato alle esigenze del mercato del lavoro e di promuovere un'economia ad alta intensità di conoscenza e innovazione.

2.4 La partecipazione delle imprese

La partecipazione delle imprese alle Fondazioni ITS Academy rappresenta una delle dimensioni più rilevanti per comprendere la solidità, l'efficacia e la coerenza del sistema dell'istruzione terziaria professionalizzante rispetto alle esigenze del mercato del lavoro. La presenza imprenditoriale nella governance degli ITS Academy non ha soltanto un valore formale, ma incide concretamente

sulla progettazione dell'offerta formativa, sull'organizzazione delle attività laboratoriali e sull'integrazione tra formazione e contesti produttivi. In questa prospettiva, i dati analizzati – relativi sia al numero assoluto di imprese coinvolte in ciascuna regione, sia alla loro incidenza relativa rispetto al totale dei partner – consentono una lettura articolata del grado di radicamento delle imprese nel sistema ITS Academy. In termini assoluti (Figura 2.3.6), il primato spetta alla Puglia, che con una media di 86,4 imprese coinvolte per ITS Academy mostra un'attivazione imprenditoriale sorprendente, molto superiore a quella registrata in qualsiasi altra regione. Seguono, con distacco, l'Umbria (42 imprese), le Marche (35), il Friuli-Venezia Giulia (31) e l'Emilia-Romagna (29,7). In queste regioni, la partecipazione numerica delle imprese è relativamente elevata, a testimonianza di una forte capacità di costruzione di reti partenariali e di un'effettiva integrazione del sistema produttivo locale con la formazione tecnica superiore.

La Lombardia, pur rappresentando la regione economicamente più sviluppata d'Italia e vantando il numero più alto di ITS attivi, registra un numero medio di imprese coinvolte per ITS pari a 20,3, posizionandosi al di sotto non solo della Puglia, ma anche di regioni molto più piccole per superficie e popolazione. Questo dato, se considerato isolatamente, potrebbe apparire come un potenziale punto di debolezza, ma così non è se si formula una valutazione qualitativa e strutturale, tenendo conto anche dell'incidenza delle imprese rispetto al totale dei partner (figura 8). Sotto questo profilo, la Lombardia evidenzia un dato pari al 53,5%, che colloca la regione nella parte alta della graduatoria nazionale, superando territori come il Veneto (47,9%), la Campania (46,1%) e la Toscana (41,1%), e avvicinandosi a regioni "modello" come il Friuli-Venezia Giulia (62,6%) o le Marche (62,5%). Questo valore percentuale indica che, pur con un numero assoluto relativamente contenuto, le imprese lombarde rivestono un ruolo centrale e strutturale all'interno delle Fondazioni ITS Academy, contribuendo in modo significativo all'indirizzo strategico e operativo delle attività formative. Il confronto tra valore assoluto e valore percentuale suggerisce che in Lombardia si è sviluppato un modello di partecipazione imprenditoriale più selettivo e per questo più qualificato, dove le imprese coinvolte risultano spesso di medie o grandi dimensioni e potenzialmente più capaci di influenzare la governance della fondazione. Questa configurazione, pur coerente con il contesto economico regionale, presenta anche margini di miglioramento. In particolare, la bassa densità numerica di imprese coinvolte rispetto al potenziale produttivo del territorio potrebbe indicare una limitata penetrazione del modello ITS Academy nelle PMI lombarde, che rappresentano la quota maggioritaria del tessuto imprenditoriale. Questo potrebbe ostacolare una più ampia diffusione di percorsi formativi aderenti alle esigenze specifiche dei diversi distretti industriali.

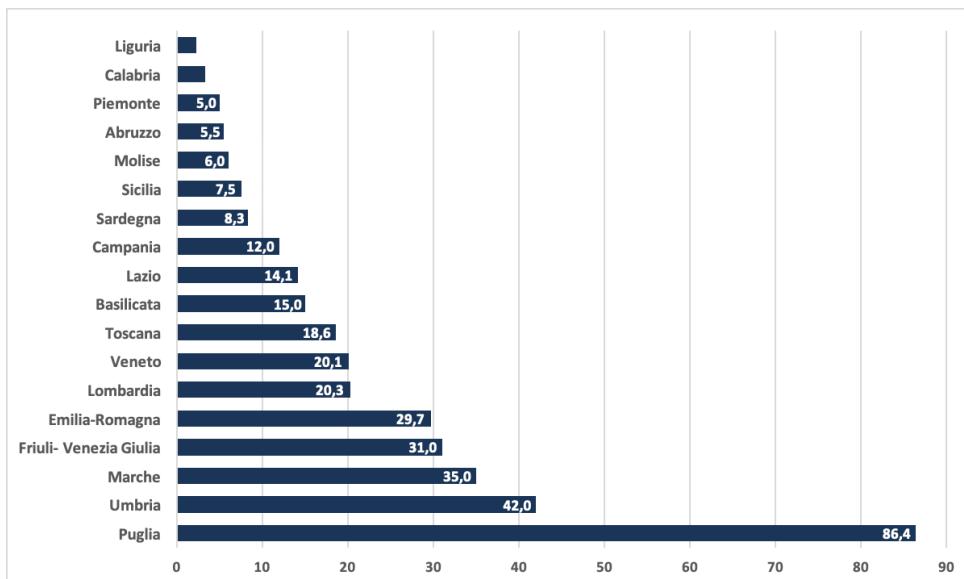


Figura 2.4.7: Numero medio di imprese presenti nel partenariato per Fondazione ITS Academy, per regione. Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Rispetto ad altre regioni, la Lombardia si distingue per un equilibrio tra qualità e incidenza del partenariato imprenditoriale, ma presenta una configurazione diversa rispetto ai modelli “diffusi” di alcune regioni del Centro-Sud, come Puglia, Marche o Umbria, dove le imprese partecipano in misura più ampia, anche grazie a forme di sostegno istituzionale e a modelli di governance formalmente più inclusivi e cooperativi. Se da un lato la Lombardia eccelle in termini di strutturazione del rapporto con le imprese, dall’altro può ancora evolvere verso un modello più capillare e partecipativo, che coinvolga in maniera più sistematica le micro e piccole imprese, valorizzando l’intero spettro produttivo regionale.

In sintesi, la partecipazione delle imprese nelle Fondazioni ITS Academy in Lombardia rappresenta un punto di forza sul piano dell’incidenza strategica, ma al tempo stesso un punto di attenzione sul piano della rappresentatività diffusa. In un contesto nazionale fortemente eterogeneo, la regione mostra caratteristiche proprie, coerenti con la sua struttura economica, ma anche spazi di miglioramento per ampliare ulteriormente la base partenariale e rafforzare l’alleanza educativa tra scuola, impresa e territorio.

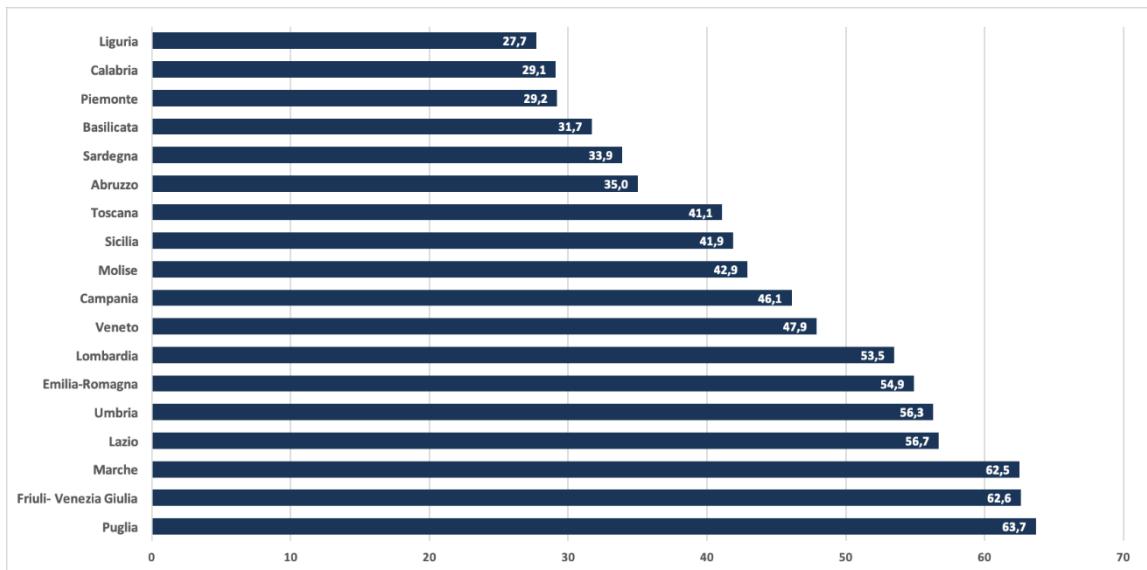


Figura 2.4.8: Incidenza delle imprese e associazioni di imprese nel partenariato per regione (valori %). Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

L'analisi della distribuzione percentuale delle imprese partner delle Fondazioni ITS Academy per classe di addetti, riportata nella figura 2.4.9, offre una chiave interpretativa rilevante per comprendere la natura del coinvolgimento del tessuto produttivo nel sistema dell'istruzione tecnica superiore in Italia. La dimensione d'impresa rappresenta, infatti, un indicatore fondamentale non solo per valutare il peso economico degli attori coinvolti, ma anche per comprendere le logiche di partecipazione, le capacità di investimento in formazione e l'orientamento verso la collaborazione strutturata con il sistema educativo. A livello nazionale, i dati restituiscono un quadro in cui prevalgono le imprese di piccola e media dimensione: le classi 10-49 addetti (35,9%) e 50-249 addetti (28,3%) costituiscono oltre i due terzi delle imprese coinvolte nel sistema ITS Academy, mentre le imprese micro (1-9 addetti) rappresentano solo il 16,7%, e le grandi imprese (oltre 250 addetti) si attestano attorno al 19,1% complessivo (sommando le classi 250-499 e 500+). Le piccole imprese faticano a partecipare a iniziative formative esterne perché mancano delle risorse necessarie e faticano a creare economie di scala, le medie sono quelle che più facilmente vi partecipano, mentre le grandi hanno proprie procedure di formazione iniziale dei neoassunti.

Il dato riflette anche la configurazione del tessuto produttivo italiano, caratterizzato da una forte presenza di PMI, che si confermano anche come protagonisti nei partenariati formativi delle Fondazioni. Tuttavia, la lettura disaggregata

per regione evidenzia una significativa eterogeneità territoriale, con differenze marcate tra Nord e Sud. Le regioni settentrionali, in particolare, mostrano una presenza più equilibrata tra le diverse classi dimensionali.

La Lombardia, ad esempio, si distingue per una distribuzione articolata e ben bilanciata: il 33,4% delle imprese partner appartiene alla fascia 50-249 addetti, seguite dal 26,6% (10-49 addetti), dal 15,1% (500 e oltre), dal 12,9% (250-499 addetti) e dal 12,1% (1-9 addetti). Questo assetto suggerisce un sistema ITS Academy capace di intercettare il contributo di imprese di tutte le dimensioni, con una rilevante partecipazione delle imprese medie e medio-grandi, che tradizionalmente dispongono di maggiori risorse organizzative e visione strategica nel campo della formazione. Il confronto con le regioni del Sud evidenzia differenze significative. In Calabria, ad esempio, oltre la metà delle imprese coinvolte (55%) appartiene alla classe 1-9 addetti, e solo una minima parte alle classi superiori. Situazioni analoghe si osservano in Molise, Sicilia e Basilicata, dove la componente micro-imprenditoriale risulta predominante. Questo dato pone in evidenza un modello di partecipazione più fragile e frammentato, legato alla struttura produttiva locale e alla minore presenza di imprese di medie e grandi dimensioni. Di conseguenza, anche il potenziale impatto sistematico delle imprese partner nel rafforzamento del modello ITS potrebbe risultare più debole. Al contrario, le regioni del Nord – oltre alla Lombardia – come il Veneto (dove il 24,1% delle imprese appartiene alla classe 500 e oltre), il Friuli-Venezia Giulia, l'Emilia-Romagna e la Toscana, mostrano valori significativi nelle fasce superiori, a testimonianza di una maggiore capacità di attivare partenariati strutturati e di lungo periodo, anche con attori di rilevanza nazionale e internazionale. La Liguria, che come abbiamo visto rappresenta un'eccezione in termini di numeri (pochi ITS attivi), presenta una composizione inusuale: il 44,4% delle imprese partner ha oltre 500 addetti, mentre nessuna impresa appartiene alla classe 1-9, un dato che suggerisce la presenza di grandi imprese fortemente coinvolte ma anche una scarsa capillarità del partenariato a livello territoriale.

Tornando al caso della Lombardia, si può affermare che essa rappresenti un modello intermedio ma virtuoso: pur non primeggiando per la percentuale di grandi imprese coinvolte nelle partnership con gli ITS Academy, riesce a coinvolgere in modo significativo tutte le fasce dimensionali, garantendo ampiezza, varietà e qualità alla rete di soggetti partner delle Fondazioni. Questa configurazione può consentire al sistema ITS Academy lombardo di rispondere in modo flessibile e diversificato alle esigenze dei settori produttivi, favorendo l'inserimento lavorativo degli studenti e il consolidamento delle filiere locali. In conclusione, la lettura dei dati sulla dimensione delle imprese partner rivela una frattura territoriale significativa, con un Nord più strutturato, capace di attrarre imprese di medie e grandi dimensioni, e un Sud più polarizzato sulle micro e piccole imprese. La Lombardia, pur non emergendo come caso estremo, si posiziona come riferimento di equilibrio e solidità, con una rete di partnership articolata

e coerente con la propria struttura economica, che potrebbe rappresentare un benchmark per l'evoluzione del sistema ITS Academy a livello nazionale.

L'analisi della provenienza territoriale delle imprese partner coinvolte nelle Fondazioni ITS Academy costituisce un importante indicatore per comprendere le dinamiche territoriali di collaborazione tra sistema produttivo e formazione tecnica superiore. I dati riportati nella figura 2.4.9, espressi in valori assoluti, distinguono tra imprese aventi sede nella stessa regione della fondazione e imprese provenienti da altre regioni o dall'estero, consentendo una lettura dettagliata del radicamento territoriale e della capacità di attrazione extra-regionale delle singole regioni. Complessivamente, su un totale di 2.139 imprese partner, ben 1.333 risultano avere sede nella stessa regione della Fondazione ITS Academy con cui collaborano (pari al 62,3%), mentre 806 provengono da altre regioni o dall'estero (37,7%). Questo dato aggregato suggerisce un modello di partenariato prevalentemente ancorato al territorio, ma con una componente non trascurabile di apertura e collaborazione interregionale o transnazionale.

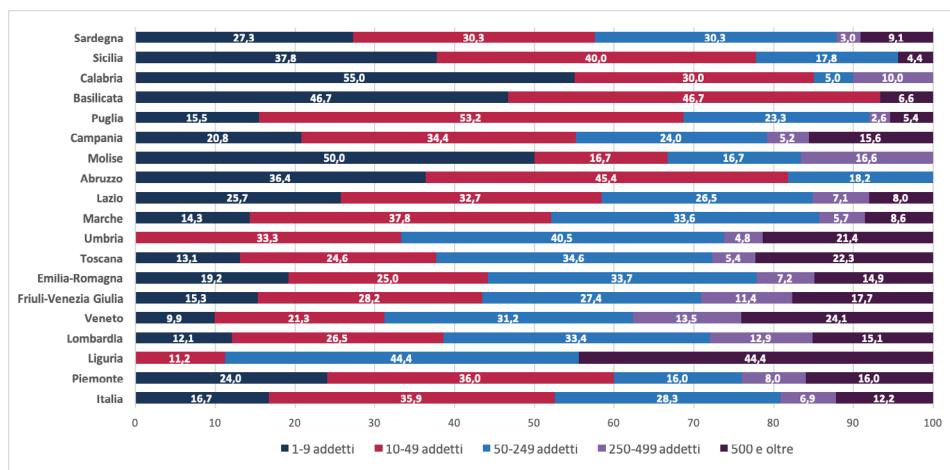


Figura 2.4.9: Distribuzione delle imprese partner delle Fondazioni ITS Academy per classi di addetti (%). Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Il quadro regionale è tuttavia fortemente eterogeneo. La Puglia si distingue con un dato assolutamente eccezionale: 605 imprese partner, di cui 382 provenienti da altre regioni o dall'estero. In termini assoluti e relativi, si tratta del valore più alto in Italia, che indica una duplice tendenza: da un lato, una notevole capacità attrattiva della regione, che riesce a coinvolgere attori economici esterni nel proprio sistema ITS Academy; dall'altro, una possibile debolezza strutturale

del tessuto imprenditoriale locale, che potrebbe rendere necessario il ricorso a partnership extra-territoriali per garantire la sostenibilità delle fondazioni. Di segno opposto il caso di molte regioni del Mezzogiorno come il Molise (1 impresa locale su 6 totali), la Basilicata (12 su 15) o la Calabria (14 su 20), dove il numero assoluto di imprese è molto contenuto, ma l'incidenza delle imprese "locali" è generalmente elevata. Questo suggerisce un modello circoscritto, ma fortemente ancorato al contesto regionale, seppure limitato in termini numerici. Più contenuta anche la dimensione delle partnership in regioni come Liguria, Sardegna e Abruzzo, dove la somma complessiva di imprese partner non supera le 33 unità.

Nel quadro delle regioni settentrionali, spicca con chiarezza il ruolo della Lombardia, che con 365 imprese partner si attesta come la prima regione italiana per numero assoluto, seguita con ampio distacco da Emilia-Romagna (208) e Veneto (141). Di queste, ben 304 imprese hanno sede nella stessa regione, mentre 61 provengono da altri contesti territoriali. Questo dato rivela due aspetti rilevanti: da un lato, la forte strutturazione e autosufficienza del tessuto imprenditoriale lombardo, che si configura come capace di sostenere internamente le proprie fondazioni ITS; dall'altro, una buona capacità di attrazione interregionale, che contribuisce a consolidare il ruolo della Lombardia come hub nazionale della formazione tecnica. È interessante osservare che un dato molto simile era stato trovato, qualche anno fa, da uno studio sui rapporti tra le scuole secondarie superiori tecnico-professionali lombarde e le aziende (Ballarino 2008, tab. 5.4).

A differenza della Puglia, il modello lombardo si basa su un'elevata densità locale di imprese partner, segno di una rete consolidata e di una capacità di collaborazione stabile e istituzionalizzata tra ITS Academy e imprese del territorio. La presenza di 61 imprese provenienti da fuori regione, inoltre, suggerisce che le Fondazioni ITS Academy lombarde sono anche percepite come realtà di valore per attori economici esterni, contribuendo a un modello di sistema aperto, anche se centrato sull'economia regionale. Un caso analogo, su scala minore, è rappresentato da regioni come l'Emilia-Romagna e il Friuli-Venezia Giulia, che, con numeri inferiori, mostrano un equilibrio tra radicamento locale e capacità di attrarre imprese da altri contesti. Questi numeri possono essere letti come segnali di buone pratiche nella costruzione di ecosistemi formativi territoriali integrati. In conclusione, la Lombardia si configura come un sistema maturo e fortemente integrato, capace di attrarre ma anche di valorizzare in prima istanza il proprio capitale imprenditoriale, in un equilibrio che riflette la solidità del tessuto economico regionale e la capacità di progettare alleanze formative stabili e orientate alla qualità. Le differenze tra regioni, d'altra parte, restano ampie e riflettono non solo il diverso livello di sviluppo economico e la diversa composizione del tessuto imprenditoriale, ma anche le diverse politiche regionali e capacità di governance nel costruire reti pubblico-private intorno agli ITS.

Tabella 2.4.4: Provenienza delle aziende partner delle Fondazioni ITS.
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	<i>Imprese della stessa regione</i>		<i>Imprese da altre regioni o estero</i>		<i>Totale</i>	
	n.	%	n.	%	n.	%
Totale Italia	1.333	62,3	806	37,7	2139	100
Totale Italia (Lombardia esclusa)	1.029	58,0	745	42,0	1.774	100
Lombardia	304	83,3	61	16,7	365	100
Piemonte	20	80	5	20	25	100
Veneto	115	81,6	26	18,4	141	100
Friuli-Venezia Giulia	77	62,1	47	37,9	124	100
Liguria	5	55,6	4	44,4	9	100
Emilia-Romagna	143	68,8	65	31,2	208	100
Toscana	76	58,5	54	41,5	130	100
Umbria	33	78,6	9	21,4	42	100
Marche	88	62,9	52	37,1	140	100
Lazio	78	69,0	35	31,0	113	100
Abruzzo	16	72,7	6	27,3	22	100
Molise	1	16,7	5	83,3	6	100
Campania	75	78,1	21	21,9	96	100
Puglia	223	36,9	382	63,1	605	100
Basilicata	12	80,0	3	20,0	15	100
Calabria	14	70,0	6	30,0	20	100
Sicilia	35	77,8	10	22,2	45	100
Sardegna	18	54,5	15	45,5	33	100

2.5 Le caratteristiche degli iscritti

L'analisi dei dati relativi agli iscritti e ai diplomati degli ITS Academy rappresenta un indicatore chiave per valutare l'andamento e l'efficacia di questo segmento dell'istruzione terziaria. I dati quantitativi consentono di monitorare l'attrattività dei percorsi formativi, la loro capacità di accompagnare gli studenti fino al completamento del ciclo di studi e, in prospettiva, di sostenere una crescita professionale coerente con le esigenze del mercato del lavoro. Si tratta di elementi strategici in un contesto in cui il mismatch tra domanda e offerta di competenze è ancora elevato in molti settori produttivi. Nel Rapporto di Monitoraggio Nazionale 2025, redatto da INDIRE su incarico del Ministero dell'Istruzione e del Merito, sono stati monitorati 450 percorsi conclusi nel 2023, erogati da 109 Fondazioni ITS Academy, con la partecipazione di 11.834 studenti e il conseguimento del diploma da parte di 8.588 di essi, pari al 72,6% degli iscritti. Il monitoraggio mostra come il numero complessivo delle

domande di iscrizione abbia raggiunto quota 36.352, segnando un aumento del 38,1% rispetto all'anno precedente. Tuttavia, questo incremento non si è tradotto interamente in iscrizioni effettive: solo l'84,5% dei candidati ha partecipato alle prove di selezione, mentre il tasso di conversione tra idonei e iscritti è sceso al 42,5%, il valore più basso degli ultimi anni (contro una media storica del 51,7%). Questo significa che molti diplomati che concludono il percorso di istruzione secondaria prendono in considerazione la possibilità di iscriversi a un ITS Academy, ma poi oltre metà di questi diplomati scelgono diversamente. Si tratta chiaramente di un problema, per affrontare il quale servirebbero informazioni precise sul pool delle domande di iscrizione e degli idonei, informazioni non disponibili per questo rapporto.

Il profilo degli iscritti mostra una predominanza maschile (73%), con un'età media compresa tra i 18 e i 25 anni e una netta prevalenza di diplomati degli istituti tecnici (55,1%), mentre i liceali rappresentano circa un quarto degli iscritti (24,3%) e i diplomati professionali il 14,5%. Negli ultimi anni si è osservata una progressiva diminuzione della quota di diplomati tecnici, con un calo di oltre 10 punti percentuali rispetto al 2016, a favore di una crescita di studenti provenienti dai licei. Questo è evidentemente un segnale positivo. Si registra inoltre un lieve aumento di iscritti già laureati, segno di un interesse crescente verso i percorsi ITS Academy anche come opportunità di riqualificazione professionale (Bratti et al., 2023). Un dato interessante riguarda la condizione occupazionale degli iscritti: il 40% è costituito da disoccupati o persone in cerca di nuova occupazione, mentre il 25,6% cerca la prima esperienza lavorativa. Non mancano, però, gli iscritti già occupati, in particolare nel settore agroalimentare, dove si registra una quota del 18% di lavoratori già inseriti, evidenziando una possibile funzione degli ITS Academy anche come leva per la riqualificazione e la crescita delle competenze degli adulti.

Distribuzione per genere

La tabella 2.5.5 analizza la distribuzione degli iscritti agli ITS Academy a livello regionale, suddividendo i dati per genere sia in valore assoluto (numero) sia in valore relativo (percentuale). Complessivamente, del totale di 11.834 iscritti 3.193 sono femmine (27,0%) e 8.641 maschi (73,0%), confermando un netto predominio della componente maschile nel sistema ITS Academy. La Lombardia emerge nettamente come la regione con il numero più elevato di iscritti, pari a 2.776 unità, che rappresentano 23,5% del totale nazionale. Di questi, 720 sono donne (22,5% del totale femminile nazionale) e 2.056 uomini (23,8% del totale maschile nazionale). Questo significa che, pur essendo la regione con il maggior numero assoluto di iscritte donne, la Lombardia non presenta un'incidenza femminile particolarmente alta. Venendo alle altre regioni, Veneto e Puglia si collocano al secondo e terzo posto per iscritti, rispettivamente con 1.360 (11,5%) e 1.212 iscritti (10,2%), mentre Piemonte e Toscana si attestano

intorno al 7–8%. Alcune regioni minori, come Basilicata e Molise, registrano invece numeri quasi marginali, con meno di 50 iscritti ciascuna (0,2–0,3% sul totale nazionale). Dal punto di vista della distribuzione per genere, si osservano alcune variazioni interessanti: il Veneto, ad esempio, registra una percentuale femminile relativamente elevata (12,7% sul totale femminile nazionale) rispetto alla sua quota maschile (11,0%), mentre Friuli-Venezia Giulia mostra uno sbilanciamento opposto, con una percentuale femminile molto bassa (0,7%) rispetto ai maschi (3,6%).

Tabella 2.5.5: Distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per genere
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIR 2025

Regione	Femmine		Maschi		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%
Piemonte	255	8	645	7,5	900	7,6
Lombardia	720	22,5	2056	23,8	2776	23,5
Veneto	406	12,7	954	11	1360	11,5
Friuli-Venezia Giulia	22	0,7	311	3,6	333	2,8
Liguria	53	1,7	407	4,7	460	3,9
Emilia-Romagna	186	5,8	623	7,2	809	6,8
Toscana	258	8,1	579	6,7	837	7,1
Umbria	44	1,4	238	2,8	282	2,4
Marche	131	4,1	253	2,9	384	3,2
Lazio	164	5,1	354	4,1	518	4,4
Abruzzo	42	1,3	114	1,3	156	1,3
Molise	12	0,4	29	0,3	41	0,3
Campania	150	4,7	269	3,1	419	3,5
Puglia	345	10,8	867	10	1212	10,2
Basilicata	6	0,2	20	0,2	26	0,2
Calabria	111	3,5	264	3,1	375	3,2
Sicilia	198	6,2	473	5,5	671	5,7
Sardegna	90	2,8	185	2,1	275	2,3
Totale	3193	100	8641	100	11834	100

Tornando alla Lombardia, i dati mostrano che la regione, che rappresenta quasi un quarto dell'intero sistema ITS Academy italiano, mantiene una proporzione interna simile al quadro nazionale: le donne costituiscono circa 25,9% degli iscritti lombardi, una cifra sostanzialmente allineata al dato medio generale (27%). Nonostante il peso quantitativo della Lombardia sul sistema, quindi, non si riscontra una maggiore inclusività di genere rispetto alla media nazionale. In sintesi, la tabella evidenzia il ruolo preponderante della Lombardia nel sistema

ITS Academy nazionale in termini numerici, ma anche la permanenza di uno squilibrio strutturale di genere comune a tutte le regioni. Questo squilibrio, pur variando leggermente da regione a regione, riflette la persistente difficoltà dei percorsi ITS Academy, soprattutto in ambito tecnico e industriale, di attrarre e coinvolgere in modo più consistente la componente femminile. La formazione professionale, del resto, è tradizionalmente un ambito maschile, perché collegata con il lavoro industriale, tradizionalmente più maschile che femminile. È chiaro che per gli ITS Academy ci sono ampi spazi di miglioramento, sotto questo profilo.

La figura 2.5.10 consente uno sguardo approfondito sulla distribuzione di genere e sulle disparità territoriali. A livello nazionale, il dato medio indica che il 73,0% degli iscritti è costituito da uomini, confermando un forte sbilanciamento di genere strutturale e persistente nel tempo. Analizzando il dettaglio regionale, emergono differenze significative. Le regioni con la più alta incidenza maschile sono Friuli-Venezia Giulia (93,4%), Liguria (88,5%) e Umbria (84,4%), dove la presenza femminile è residuale e raggiunge appena il 6–12%. Questi valori estremi riflettono probabilmente una polarizzazione settoriale delle filiere ITS Academy presenti in queste aree, con un predominio quasi esclusivo di ambiti storicamente maschili come meccanica, logistica e ICT. La Lombardia, pur registrando un valore elevato, pari al 74,1% di iscritti maschi, si posiziona al sesto posto, poco sopra la media nazionale. Questo dato è interessante se confrontato al suo peso complessivo nel sistema: la Lombardia, infatti, rappresenta quasi un quarto del totale nazionale degli iscritti (23,5%), ma mostra un'incidenza maschile meno marcata rispetto alle regioni di vertice. Pur non configurandosi come una regione “paritaria”, la Lombardia presenta dunque una distribuzione di genere leggermente meno sbilanciata rispetto a contesti regionali più piccoli, nei quali gli ITS Academy sono concentrati quasi esclusivamente in settori a forte connotazione maschile. A titolo comparativo, regioni come Veneto (70,1%), Toscana (69,2%) e Lazio (68,3%) mostrano un’incidenza maschile inferiore, mentre regioni del Sud, come Campania (64,2%) e Marche (65,9%), si collocano tra i valori più bassi a livello nazionale. Questo non significa necessariamente una maggiore capacità inclusiva, ma piuttosto riflette una distribuzione settoriale più ampia e articolata, con una maggiore incidenza di aree come turismo, agroalimentare e sistema moda, che attraggono una componente femminile più consistente.

Nel caso lombardo, i dati indicano una combinazione di fattori: da un lato, la regione ospita un numero elevato di percorsi in settori tecnico-industriali, che storicamente attraggono più uomini; dall’altro, la vastità e la varietà della sua offerta formativa consentono una partecipazione femminile comunque più ampia rispetto alle regioni con specializzazioni molto settorializzate. Il dato del 74,1% di iscritti maschi si allinea, infatti, con il quadro nazionale, senza scostamenti eccessivi, segnalando una situazione di sbilanciamento di genere sia strutturale, ma

non più accentuata della media complessiva. È chiaro che l'incidenza maschile negli ITS Academy è fortemente influenzata non solo da fattori demografici o culturali, ma anche e soprattutto dalla tipologia di filiere e specializzazioni attive nei singoli territori. La Lombardia, pur essendo un polo numericamente dominante, si colloca dunque in una posizione intermedia: non è tra le regioni più critiche per disparità di genere (come Friuli-Venezia Giulia o Liguria), né tra quelle con le migliori performance relative, ma riflette piuttosto le caratteristiche composite e variegate del proprio tessuto produttivo e formativo.

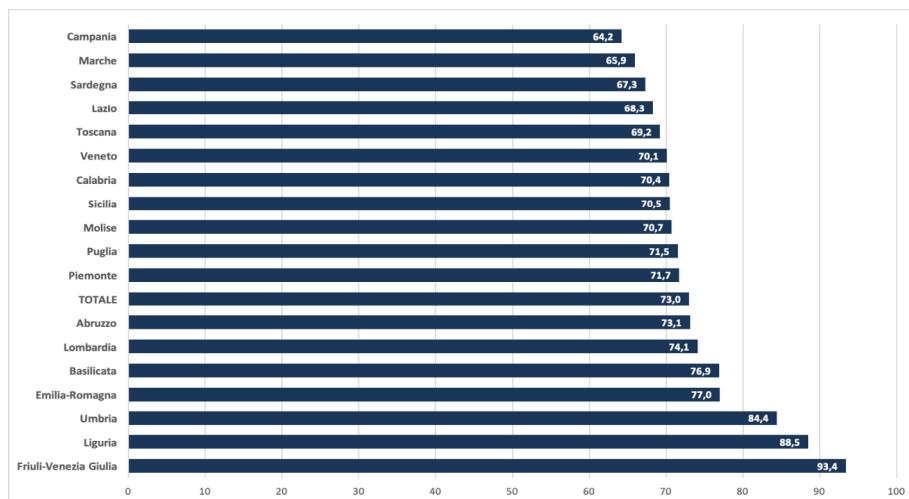


Figura 2.5.10: Incidenza maschile iscritti ITS Academy
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIR 2025

Distribuzione per età

La distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per fascia d'età, presentata nella tabella 2.5.6, offre un quadro chiaro della composizione anagrafica del sistema e delle sue peculiarità territoriali. A livello nazionale, emerge come le due fasce più giovani – 18-19 anni e 20-24 anni – rappresentino complessivamente l'80% circa degli iscritti, con numeri assoluti pari rispettivamente a 4.303 e 5.043 studenti, equivalenti al 36,3% e al 42,6% del totale. Le fasce 25-29 anni e over 30 risultano invece decisamente meno rappresentate, rispettivamente con il 10,5% e il 4,2% del totale, segnalando come il sistema ITS Academy resti fortemente orientato a un target giovanile, prevalentemente neodiplomato o con pochi anni di distanza dal conseguimento del titolo di scuola secondaria superiore. Coerentemente con le intenzioni del legislatore che li ha creati, gli ITS Academy

si concentrano sulla formazione iniziale dei lavoratori, più che su quella continua o sulla formazione per chi è in cerca di lavoro.

Come sappiamo, la Lombardia si distingue in modo netto per volumi assoluti di partecipazione: con 2.776 iscritti, rappresenta il 23,5% del totale nazionale degli iscritti ITS Academy, risultando la regione leader in termini numerici. Un dato particolarmente rilevante è che nella sola Lombardia si concentrano circa il 30,7% di tutti gli iscritti italiani della fascia 18-19 anni (pari a 1.320 studenti) e il 25,2% della fascia 20-24 anni (1.272 studenti), confermando la centralità di questo territorio nel reclutamento dei giovani nei percorsi terziari professionalizzanti come formazione iniziale. Nelle fasce d'età più avanzate, la Lombardia ha numeri più contenuti: nella fascia 25-29 anni conta 131 iscritti (10,6% sul totale regionale) e nella fascia over 30 solo 53 iscritti (4,2%). Il sistema ITS Academy lombardo è fortemente orientato ai giovani, con una minore attrattività in quanto percorsi di riqualificazione per adulti. Questa tendenza non è generalizzabile a tutte le regioni: il caso della Puglia, ad esempio, mostra una presenza elevata nella fascia over 30, con 317 iscritti pari al 25,4% del totale regionale, mentre regioni come Sicilia (14,7%) e Calabria (11,4%) presentano anch'esse una quota adulta significativamente più alta rispetto alla Lombardia. Al contrario, regioni come Toscana e Friuli-Venezia Giulia mostrano numeri pressoché trascurabili nelle fasce over 30, segnalando forti specializzazioni e una netta focalizzazione sui giovani. Questa variazione è con ogni probabilità collegata alla diversa incidenza della disoccupazione nelle diverse regioni: dove questa è elevata, come nel Sud, gli ITS Academy possono più facilmente attirare lavoratori con esperienza in cerca di riqualificazione, mentre dove questa è bassa, gli ITS Academy si concentrano sulla formazione iniziale dei giovani appena usciti dal sistema scolastico e in attesa della prima occupazione.

L'analisi percentuale evidenzia inoltre come il dato lombardo di iscritti nella fascia 18-19 anni (30,7%) risulti particolarmente elevato rispetto alla media nazionale (7,6%), segnalando una forte capacità attrattiva nei confronti dei diplomati appena usciti dalle scuole superiori. Oltre che ai bassi tassi di disoccupazione regionali, questa capacità è probabilmente legata sia alla capillarità dell'offerta formativa ITS Academy sul territorio lombardo sia al consolidato legame con il tessuto produttivo regionale. La Lombardia è meno capace, invece, di intercettare utenze più adulte, un segmento invece in crescita in altre regioni, dove gli ITS Academy assumono anche una funzione di riqualificazione e aggiornamento professionale.

Tabella 2.5.6: Distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per classi di età
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	18-19		20-24		25-29		30+		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Italia	4303	100	5043	100	1240	100	1248	100	11834	100
Lombardia	1320	30,7	1272	25,2	131	10,6	53	4,2	2776	23,5
Piemonte	333	7,7	429	8,5	90	7,3	48	3,8	900	7,6
Veneto	661	15,4	600	11,9	54	4,4	45	3,6	1360	11,5
Friuli-Venezia Giulia	134	3,1	163	3,2	26	2,1	10	0,8	333	2,8
Liguria	195	4,5	196	3,9	43	3,5	26	2,1	460	3,9
Emilia-Romagna	317	7,4	396	7,9	63	5,1	33	2,6	809	6,8
Toscana	300	7	398	7,9	138	11,1	1	0,1	837	7,1
Umbria	125	2,9	131	2,6	14	1,1	12	1	282	2,4
Marche	72	1,7	135	2,7	64	5,2	113	9,1	384	3,2
Lazio	157	3,6	204	4	71	5,7	86	6,9	518	4,4
Abruzzo	54	1,3	63	1,2	18	1,5	21	1,7	156	1,3
Molise	2	0	16	0,3	10	0,8	13	1	41	0,3
Campania	67	1,6	190	3,8	107	8,6	55	4,4	419	3,5
Puglia	311	7,2	406	8,1	178	14,4	317	25,4	1212	10,2
Basilicata	9	0,2	10	0,2	7	0,6	0	0	26	0,2
Calabria	62	1,4	99	2	72	5,8	142	11,4	375	3,2
Sicilia	134	3,1	238	4,7	116	9,4	183	14,7	671	5,7
Sardegna	50	1,2	97	1,9	38	3,1	90	7,2	275	2,3

In sintesi, il sistema ITS Academy nazionale è concentrato sulle fasce giovanili di popolazione, soprattutto maschile, con la Lombardia in posizione di assoluta leadership per volumi complessivi e per capacità di attrarre neodiplomati. Il raffronto con altre realtà regionali suggerisce d'altra parte che la Lombardia potrebbe ampliare ulteriormente il proprio impatto sviluppando strategie specifiche per intercettare anche le fasce adulte della popolazione, così da ampliare il ruolo degli ITS Academy, che potrebbero fungere non solo da canale di ingresso nel mercato del lavoro per i giovani, ma anche come strumento di aggiornamento e crescita per chi ha già avuto esperienze lavorative pregresse. È anche vero che studenti di diverse fasce di età hanno diverse esigenze e capacità, che potrebbero rappresentare una sfida non indifferente per gli istituti. La flessibilità dei curricula, ben documentata dagli studi di caso del terzo capitolo di questo rapporto, potrebbe facilitare questa sfida.

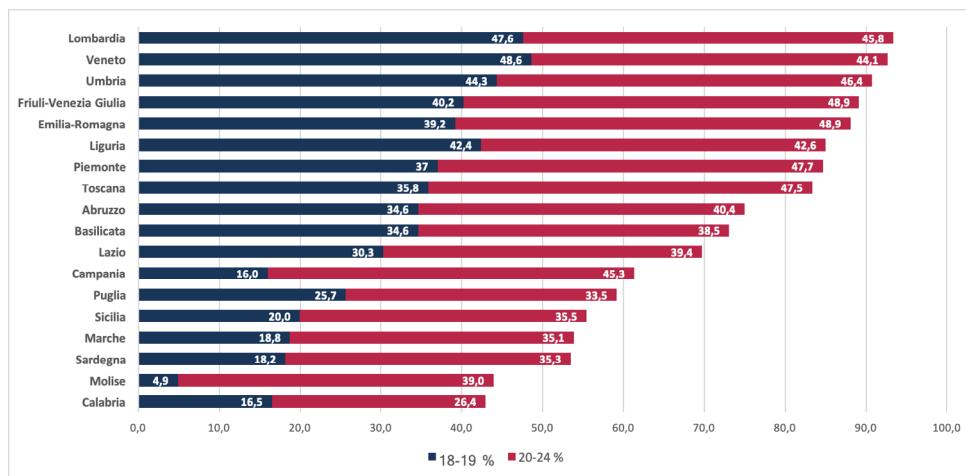


Figura 2.5.11: Incidenza Under 25 tra iscritti agli ITS Academy
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIR 2025

La figura 2.5.11 riporta per regione l'incidenza degli under 25 sul totale degli iscritti agli ITS Academy, articolata nelle fasce 18-19 anni e 20-24 anni. In linea generale, la capacità di attrarre giovani appena diplomati o comunque nella fascia immediatamente successiva rappresenta uno degli elementi centrali per la riuscita di questi percorsi: iscriversi subito dopo il diploma aumenta le probabilità di inserirsi in un percorso formativo coerente, ben orientato e in stretta connessione con le esigenze del mercato del lavoro. I dati confermano il quadro eterogeneo descritto dalla tabella 2.5.6. In Lombardia, la quota di iscritti 18-19enni sul totale regionale è del 47,6%, mentre quella dei 20-24enni raggiunge il 45,8%. Sommando le due fasce, si ottiene un'incidenza complessiva degli under 25 pari a circa il 93,4%, un dato che colloca la Lombardia al vertice nazionale per capacità di intercettare giovani in uscita dal ciclo scolastico, ben al di sopra della media nazionale che si attesta attorno al 79%. Questo risultato è particolarmente rilevante se si considera che la Lombardia è anche la regione con il maggior numero assoluto di iscritti, come sappiamo (circa il 23,5% del totale nazionale). L'attrattività quantitativa è anche efficace in termini qualitativi, nell'intercettare il target giovanile. A confronto, regioni come Umbria (90,8%) ed Emilia-Romagna (89,2%) si collocano appena dietro la Lombardia, mentre regioni del Sud come Calabria (43,9%), Sardegna (53,9%) e Sicilia (59,2%) mostrano un'incidenza decisamente inferiore, segnalando una minore capacità di attrarre i neodiplomati e una maggiore concentrazione di iscritti adulti o in riqualificazione professionale. Questo divario territoriale, funzione come abbiamo osservato dei diversi tassi di occupazione-disoccupazione, conferma come nel Nord l'ITS Academy sia percepito e utilizzato come uno sbocco naturale

subito dopo il diploma, mentre in altre aree del Paese sia visto anche come uno strumento secondario o alternativo per fasce d'età più avanzate.

Il sistema degli ITS Academy lombardi sembra dunque un caso di successo in termini di capacità di orientamento e di collegamento scuola-lavoro. Il fatto che la quasi totalità degli iscritti sia under 25 riflette la presenza di una filiera ben organizzata e radicata sul territorio, con solidi meccanismi di orientamento, un'offerta formativa ampia e diversificata e un mercato del lavoro capace di assorbire rapidamente i giovani qualificati in uscita dai percorsi ITS Academy. Tale modello può rappresentare un benchmark per altre regioni, specialmente quelle meridionali, dove la bassa quota di giovani iscritti rivela criticità strutturali sia in termini di domanda di lavoro, sia sul piano dell'orientamento scolastico e della percezione sociale dell'ITS. Uno dei principali fattori di successo degli ITS Academy risiede nella capacità di attrarre e coinvolgere i giovani subito dopo il diploma e in questo senso la Lombardia, con percentuali tra le più alte del Paese, rappresenta un esempio di sistema integrato, capace di collegare efficacemente i percorsi scolastici secondari con la formazione professionalizzante terziaria, rispondendo in modo diretto alle esigenze del tessuto produttivo locale e ai bisogni occupazionali dei giovani.

Distribuzione per provenienza scolastica

L'analisi della distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per titolo di studio e regione, riportata nella tabella 2.5.7 e nella figura 2.5.12, consente di cogliere aspetti strutturali e differenziali fondamentali del sistema ITS Academy italiano. A livello complessivo, i dati mostrano che il 55,1% degli iscritti proviene da un diploma tecnico (6.525 su 11.834), il 24,3% da un diploma liceale (2.880), il 14,5% da un diploma professionale (1.718), mentre laureati (410, 3,5%) e possessori di altro diploma (301, 2,5%) rappresentano segmenti residuali. Queste cifre confermano la natura principalmente post-secondaria e professionalizzante del sistema ITS Academy, pensato per dare sbocco ai percorsi tecnico-professionali superiori e, solo in parte minore, per attrarre studenti provenienti da percorsi più teorici o già in possesso di titoli terziari. Guardando alla distribuzione regionale, in Lombardia i diplomati tecnici rappresentano la fetta più consistente (1.610 iscritti, pari al 24,7% del totale nazionale dei diplomati tecnici), seguiti dai diplomati liceali (647, 22,2% del totale nazionale) e dai diplomati professionali (381, 22,2%). La Lombardia detiene inoltre il primato in termini assoluti di iscritti con altro diploma (99 iscritti, 32,9% del totale nazionale), segnalando una capacità di attrazione trasversale anche verso tipologie meno convenzionali di percorso.

Un elemento che merita particolare attenzione è il dato sui laureati: la Lombardia registra solo 39 iscritti con laurea, pari solo al 9,5% del totale nazionale dei laureati ITS Academy. Sebbene in valore assoluto la cifra sia consistente, in termini percentuali è un'incidenza relativamente contenuta (1,4%

degli iscritti lombardi), specialmente se confrontata con regioni come Campania (14,1%) e Sicilia (12,4%), dove il ruolo dell'ITS Academy come canale di specializzazione post-laurea è molto più marcato. Questo dato è strettamente collegato con quello che abbiamo descritto sopra, relativo all'incidenza di studenti adulti, e riflette come in quel caso il diverso posizionamento del sistema ITS Academy lombardo, fortemente orientato a intercettare studenti in uscita diretta dalle scuole superiori, piuttosto che lavoratori adulti o laureati in cerca di riqualificazione. Anche la situazione del mercato del lavoro, ovviamente, ha un'incidenza: in Lombardia i laureati si trovano a disposizione molte più opportunità occupazionali adeguate alle loro aspettative, in ruoli dirigenziali o professionali, di quanto non accada altrove, in particolare al Sud.

La lettura delle differenze regionali evidenzia ulteriori spunti: il Veneto, ad esempio, pur avendo meno iscritti complessivi (1.360) rispetto alla Lombardia, presenta un'incidenza percentuale più alta di diplomati professionali (16,8% contro il 13,7% lombardo), mentre l'Emilia-Romagna (809 iscritti) mostra una composizione relativamente equilibrata tra diplomati tecnici (58,9%) e liceali (24,1%). Regioni come la Sicilia e la Campania, invece, spiccano per la quota elevata di laureati e per un minor peso dei diplomati tecnici, segnalando una configurazione diversa, probabilmente più legata a percorsi di riallineamento o conversione delle competenze. In sintesi, i dati della tabella confermano il ruolo centrale della Lombardia come principale hub quantitativo del sistema ITS Academy italiano. La regione combina una solida capacità attrattiva, un forte ancoraggio ai percorsi tecnico-professionali e una certa apertura verso provenienze scolastiche diversificate. Il sistema lombardo si caratterizza anche per un profilo più “giovane” e scolasticamente orientato rispetto ad altre regioni, con una partecipazione relativamente minore di laureati e adulti in riqualificazione. Questa combinazione di fattori fa della Lombardia un caso emblematico del modello ITS italiano, offrendo al tempo stesso spunti di riflessione sulle sue aree di possibile espansione, in particolare per quanto riguarda il potenziamento del segmento di utenza già in possesso di titoli terziari o proveniente da percorsi non tradizionali.

L'analisi della distribuzione percentuale degli iscritti agli ITS Academy per titolo di studio, su base regionale, offre una prospettiva preziosa per comprendere la composizione e le specificità territoriali di questi percorsi formativi professionalizzanti. A livello nazionale, la ripartizione complessiva evidenzia una netta prevalenza di studenti provenienti da istituti tecnici (55,1%), seguiti da diplomati liceali (24,3%) e diplomati professionali (14,5%). Le categorie residuali, rappresentate dai titolari di altro diploma (2,5%) e dai laureati (3,5%), confermano il ruolo prioritario degli ITS Academy come canale post-secondario immediato, destinato prevalentemente a giovani in uscita dai percorsi scolastici secondari. Tuttavia, il quadro regionale mostra significative differenze. La Lombardia, in particolare, si distingue per la composizione equilibrata ma anche

per alcune peculiarità. Il 58% degli iscritti lombardi proviene da istituti tecnici, una quota superiore alla media nazionale e simile a quella di altre regioni del Nord, come Emilia-Romagna (58,8%) e Piemonte (57,3%), ma inferiore al dato massimo registrato in Liguria (72,6%) e Friuli-Venezia Giulia (67,9%). Questo dato conferma il forte ancoraggio del sistema ITS Academy lombardo ai percorsi tecnico-industriali, coerente con la vocazione produttiva e manifatturiera del territorio. Inoltre, la Lombardia mostra un'incidenza di diplomati liceali pari al 23,3%, in linea con la media nazionale (24,3%), ma ben distante da regioni come Lazio (32,2%) e Toscana (33,5%), dove i liceali costituiscono una quota più significativa degli iscritti. Questo evidenzia come, nonostante i progressi compiuti nell'allargamento della base di reclutamento, il sistema ITS Academy lombardo resti più orientato verso i diplomati tecnici rispetto ad altre realtà regionali, dove la componente liceale ha assunto maggiore rilevanza. Questo dato dovrebbe però essere pesato rispetto alla composizione regionale dei diplomati per tipo di percorso seguito.

Tabella 2.5.7: Distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per provenienza scolastica
Elaborazione MHEO su Dati INDIRE, 2025

Regione	Diploma tecnico		Diploma liceale		Diploma profes.		Laurea		Altro diploma		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Lombardia	1610	24,7	647	22,2	381	22,2	39	9,5	99	32,9	2776	23,5
Piemonte	516	7,9	271	9,4	67	3,9	24	5,9	22	7,3	900	7,6
Veneto	845	13	230	8	229	13,3	31	7,6	25	8,3	1360	11,5
Friuli-Venezia Giulia	226	3,5	50	1,7	36	2,1	6	1,5	15	1,7	333	2,8
Liguria	334	5,1	78	2,1	36	2,1	7	1,7	5	1,7	460	3,9
Emilia-Romagna	476	7,3	195	6,8	99	6,3	27	6,6	8	0,7	809	6,8
Toscana	415	6,4	280	9,7	116	6,8	12	2,9	14	4,7	837	7,1
Umbria	159	2,4	79	2,7	40	2,3	4	1	0	0	282	2,4
Marche	172	2,6	94	3,3	59	3,4	52	12,7	7	2,3	384	3,2
Lazio	217	3,3	167	5,8	115	6,7	13	3,2	6	2	518	4,4
Abruzzo	60	0,9	35	1,2	28	1,6	11	2,7	22	7,3	156	1,3
Molise	20	0,3	14	0,5	5	0,3	2	0,5	0	0	41	0,3
Campania	169	2,6	129	4,5	93	3,1	58	14,1	10	3,3	419	3,5
Puglia	615	9,4	318	11	178	13,1	28	6,8	26	8,6	1212	10,2
Basilicata	15	0,2	8	0,3	3	0,2	0	0	0	0	26	0,2
Calabria	160	2,5	90	3,1	87	5,1	34	8,3	4	1,3	375	3,2
Sicilia	353	5,4	151	1,5	87	5,1	51	12,4	29	9,6	671	5,7
Sardegna	163	2,5	44	1,5	42	2,4	11	2,7	11	5	275	2,3
Totale	6525	100	2880	100	1718	100	410	100	301	100	11834	100

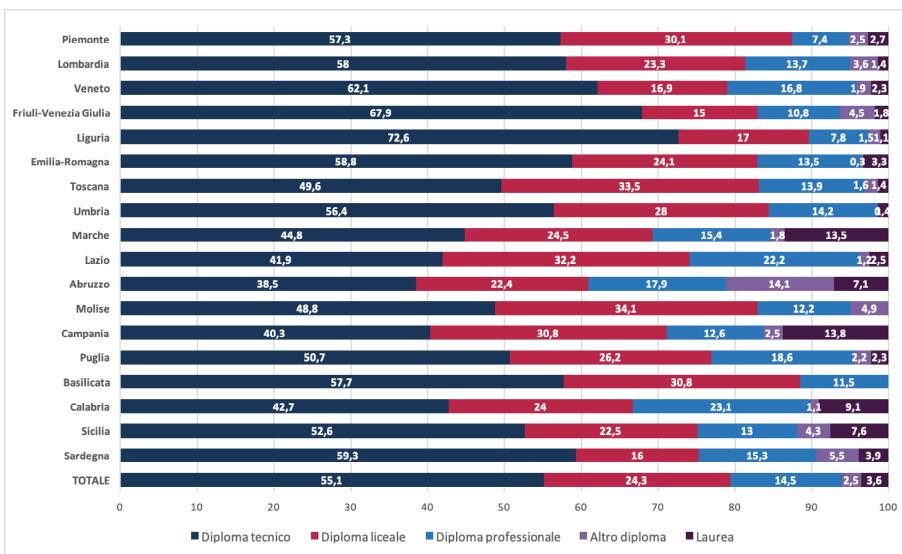


Figura 2.5.12: Distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per provenienza scolastica
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Un elemento distintivo della Lombardia è la quota dei diplomati professionali, pari al 13,7%, leggermente inferiore alla media nazionale (14,5%) e inferiore a quella registrata in regioni come Calabria (23,2%) e Lazio (22,2%), ma comunque rilevante. Molto interessante è il dato relativo agli iscritti con “altro diploma”, pari al 3,6% in Lombardia, una percentuale superiore alla media nazionale (2,5%) e secondo solo a Basilicata (11,5%) e Abruzzo (14,1%). Questo potrebbe indicare una maggiore apertura del sistema ITS Academy lombardo a profili non convenzionali o a percorsi scolastici atipici. Infine, il dato sui laureati merita un commento specifico: in Lombardia rappresentano l'1,4% degli iscritti, un valore inferiore alla media nazionale (3,5%) e nettamente distante dalle punte raggiunte in Campania (13,8%) e Sicilia (7,6%). Questo conferma la vocazione del sistema lombardo come sbocco privilegiato per i neodiplomati, con un ruolo marginale, almeno per ora, come canale di specializzazione post-laurea o di riqualificazione per adulti. Nel complesso, i dati confermano la centralità della Lombardia nel panorama ITS Academy nazionale, non solo per dimensioni assolute ma anche per la solidità del suo modello formativo, saldamente radicato nella filiera tecnica e industriale. Tuttavia, emergono spazi di miglioramento e di diversificazione, soprattutto nella capacità di attrarre laureati e diplomati professionali, aree in cui altre regioni italiane mostrano una performance relativamente più elevata. Per rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di leader, il sistema lombardo potrebbe quindi puntare a un ampliamento della

base di utenza, accrescendo la propria capacità di coinvolgere target meno tradizionali e intercettando anche percorsi formativi e professionali più diversificati.

Rispetto a questa prospettiva, vale quanto si diceva sopra rispetto agli studenti ITS Academy di età adulta: si tratta di segmenti di utenza molto diversi, con esigenze e potenzialità diverse. La flessibilità dei corsi, documentata nel prossimo capitolo, è un elemento fondamentale, potenzialmente, per creare percorsi adeguati a ciascun segmento di utenza.

Distribuzione per provenienza regionale

La tabella 2.5.8 mostra la distribuzione degli iscritti agli ITS Academy, distinguendoli per provenienza, tra quelli provenienti dalla regione in cui si trova l'ITS Academy cui sono iscritti e quelli che provengono da altre regioni. In questo modo completiamo la descrizione della mobilità studentesca avviata nel secondo rapporto MHEO con gli immatricolati alle università (Ballarino, Bratti e Lippo 2024). A livello nazionale, su un totale di 11.834 iscritti, 1.316 risultano fuori sede, pari all'11,1% del totale. Se si considera il dato esclusa la Lombardia, il rapporto rimane sostanzialmente stabile (11,3%), segno che la Lombardia, pur essendo il principale polo numerico del sistema, mantiene un equilibrio interno simile alla media nazionale. La Lombardia, infatti, registra 289 iscritti fuori sede su 2.776 totali, pari al 10,4%, un dato leggermente inferiore alla media italiana. Questo valore, tuttavia, va interpretato alla luce della grande capacità attrattiva della regione: in termini assoluti, la Lombardia è la seconda regione per numero di studenti fuori sede, dopo la sola Liguria (che con 227 iscritti fuori sede su 460 totali raggiunge uno straordinario 49,3%). Tuttavia, mentre in Liguria quasi la metà della popolazione studentesca proviene da altre aree, in Lombardia la mobilità è molto più contenuta in rapporto alla base locale, segnalando una prevalente dinamica di attrazione interna, cioè rivolta agli studenti lombardi stessi. Altre regioni presentano percentuali di fuori sede significativamente più alte della Lombardia, come Friuli-Venezia Giulia (23,4%), Lazio (19,9%) ed Emilia-Romagna (15,9%), a testimonianza di una maggiore capacità di attrarre studenti da fuori regione rispetto alla dimensione interna. Al contrario, regioni come Puglia (3,7%), Sicilia (2,2%) e Calabria (2,1%) registrano valori estremamente bassi, segnalando un sistema ITS Academy fortemente radicato nella dimensione locale e scarsamente interconnesso con altre aree del Paese.

La Lombardia, dunque, emerge come un caso peculiare: nonostante rappresenti circa il 23,5% degli iscritti ITS Academy nazionali, la sua quota di fuori sede rimane relativamente contenuta. Questo dato può essere letto come un indicatore della solidità del sistema formativo e occupazionale regionale, capace di soddisfare ampiamente la domanda interna senza dover contare in misura significativa sull'attrazione di studenti da fuori. Tuttavia, esso potrebbe anche segnalare margini di miglioramento nella capacità di intercettare talenti da altre aree geografiche, rafforzando ulteriormente il posizionamento della Lombardia

come hub formativo nazionale, non solo regionale. Nel complesso, l'analisi delle differenze regionali mette in evidenza la coesistenza di modelli molto diversi: alcune regioni presentano un tasso piuttosto alto di mobilità (Liguria, Friuli-Venezia Giulia), altre un tasso medio-alto (Lazio, Emilia-Romagna), e altre ancora un tasso molto basso (Sud e Isole). In questo quadro, la Lombardia si colloca in una posizione intermedia ma strategica, combinando numeri assoluti elevati con una dinamica prevalentemente interna, che la rende uno dei sistemi ITS più robusti e autosufficienti del Paese.

Tabella 2.5.8: Distribuzione degli iscritti agli ITS Academy per provenienza regionale
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	Iscritti fuori sede	Totale iscritti	Quota iscritti fuori sede (%)
Italia	1316	11834	11,1
Italia (esclusa Lombardia)	1027	9058	11,3
Lombardia	289	2776	10,4
Piemonte	100	900	11,4
Veneto	103	1360	7,6
Friuli-Venezia Giulia	78	333	23,4
Liguria	227	460	49,3
Emilia-Romagna	129	809	15,9
Toscana	86	837	10,3
Umbria	40	282	14,2
Marche	38	384	9,9
Lazio	103	518	19,9
Abruzzo	18	156	11,5
Molise	0	41	0
Campania	8	419	1,9
Puglia	45	1212	3,7
Basilicata	2	26	7,7
Calabria	8	375	2,1
Sicilia	15	671	2,2
Sardegna	27	275	9,8

2.6 Il successo formativo e l'esito occupazionale

Dal punto di vista dei risultati, nel 2023 il tasso medio di diplomati sul totale degli iscritti si è attestato al 72,6%, il valore più basso della serie storica recente, rispetto a un tasso medio decennale del 75,5%. I motivi di abbandono appaiono particolarmente significativi tra gli over 30 e tra coloro in possesso di titoli di studio superiori (es. laurea), evidenziando la necessità di rafforzare le politiche di orientamento e di personalizzazione dei percorsi per questi gruppi, come abbiamo già detto, ma anche il diverso grado di motivazione che caratterizza gli studenti di età diverse. Un altro elemento di criticità è il tasso di conversione degli idonei in iscritti, che in Lombardia si attesta al di sotto del 34%, tra i più bassi d'Italia, indicando la necessità di rafforzare le strategie di attrattività e motivazione (INDIRE 2025). Nonostante ciò, la Lombardia si distingue per un buon tasso di diplomati sul totale degli iscritti, pari a circa l'82% (figura 13), più alto della media nazionale. Anche Veneto e Umbria mostrano tassi di iscrizione sugli idonei relativamente bassi, ma con buoni risultati finali in termini di diplomati, mentre regioni come Sicilia, Calabria e Campania hanno evidenziato una crescita significativa nell'offerta, pur mantenendo livelli di diplomati più contenuti. I dati comparativi regionali evidenziano chiaramente come le regioni settentrionali dominino per numero assoluto di iscritti e diplomati, mentre le regioni meridionali, pur mostrando segnali di crescita, presentano ancora margini di miglioramento, sia in termini di efficienza dei percorsi che di capacità attrattiva.

L'analisi dei dati sugli iscritti, diplomati e occupati negli ITS Academy italiani offre una fotografia densa e stratificata delle dinamiche territoriali che caratterizzano il sistema. La tabella 9 e la figura 12 mostrano non solo differenze quantitative tra regioni, ma anche importanti scarti qualitativi, legati alla diversa capacità dei territori di portare gli studenti al diploma e, soprattutto, di garantire loro un inserimento coerente nel mercato del lavoro. A livello nazionale, il sistema ITS Academy coinvolge complessivamente 11.834 iscritti, dei quali 8.588 giungono al diploma, con un tasso medio di diplomati pari a circa il 72,5%. Tra questi diplomati, 7.212 risultano occupati, e ben il 92,9% svolge attività coerenti con il percorso formativo seguito. Questi dati medi, tuttavia, nascondono significative divergenze territoriali che meritano un'analisi disaggregata. Partendo dal Nord Italia, si osserva chiaramente come quest'area costituisca il baricentro del sistema ITS Academy. La Lombardia si distingue non solo per il suo peso numerico, che abbiamo descritto, ma anche per l'efficienza del sistema: con 2.278 diplomati, mostra un tasso di successo (diplomati su iscritti) pari all'82%, significativamente più alto della media nazionale e di quella di altre regioni. Il Veneto presenta un tasso simile (81%), mentre l'Emilia-Romagna presenta un tasso più alto, intorno all'85%. Anche sul fronte occupazionale, la Lombardia conferma la sua eccellenza: dei 2.278 diplomati, ben 1.922 sono occupati, e il 93,1% di essi svolge un lavoro coerente con il titolo ITS, un dato leggermente superiore alla

media nazionale (92,9%) e paragonabile a quello di Piemonte (93,6%) e Emilia-Romagna (93,2%), ma inferiore a regioni come Liguria (98,1%). Al contrario, il Lazio, pur con numeri più contenuti, presenta performance migliori, con un tasso di occupazione coerente pari al 95%, superiore alla media nazionale.

Il Sud e le Isole restano, anche su questi indicatori, l'area più fragile e disomogenea. La Puglia si distingue per i numeri assoluti (1.212 iscritti, 761 diplomati, 612 occupati) e per un ottimo tasso di occupazione coerente (95,6%), che la pone ai vertici nazionali. Tuttavia, altre regioni meridionali registrano performance più deboli: la Sicilia ha un tasso di diplomati del 52% (353 su 671 iscritti), con solo l'89,1% di occupazione coerente; la Calabria è al 49,6% di diplomati, e soprattutto il tasso di occupazione coerente scende al 79,8%, tra i più bassi d'Italia. Il caso più problematico è rappresentato dalla Sardegna, dove solo 82 studenti conseguono il diploma.

Il Centro Italia presenta un quadro misto. La Toscana è la regione con il maggior numero di iscritti (837), seguita dal Lazio (518). Tuttavia, la Toscana mostra un tasso di successo più basso: solo il 66% degli iscritti consegne il diploma, e il tasso di occupati coerenti (88,7%) è decisamente sotto la media nazionale, segnalando potenziali criticità nella connessione tra formazione e mercato del lavoro, su 275 iscritti (29,8%) la quota di occupati coerenti precipita al 74,1%, segnalando criticità sia sul piano formativo sia su quello occupazionale.

Un focus particolare va dedicato al confronto tra Lombardia e resto d'Italia. Escludendo la Lombardia, il sistema ITS Academy italiano nell'anno formativo 2022/2023 coinvolge 9.058 iscritti, dei quali 6.310 diplomati (nel 2024) e 5.290 occupati (nel 2025). La Lombardia rappresenta quasi un quarto del sistema a livello nazionale, per cui contribuisce in modo sostanziale al bilancio complessivo di diplomati e occupati. Più interessante ancora è il confronto qualitativo, degli esiti occupazionali: il tasso di diplomati sugli iscritti in Lombardia è dell'82%, contro un 69,7% nel resto del Paese; il tasso di occupazione coerente è del 93,1%, superiore al 91,8% registrato nel resto d'Italia. Questi dati confermano la Lombardia come una realtà non solo numericamente dominante, ma anche qualitativamente più performante, capace di portare una percentuale maggiore di studenti al diploma e di garantire loro sbocchi occupazionali coerenti. L'analisi evidenzia dunque uno scenario polarizzato, come in tanti altri ambiti sociali ed economici: il Nord, con la Lombardia in testa, traina il sistema ITS Academy, sia in termini quantitativi sia qualitativi; il Centro si colloca in una posizione intermedia, con buoni risultati in alcune regioni, ma criticità in altre; il Sud e le Isole mostrano ampie fragilità, con pochi casi virtuosi (Puglia, Campania) e diverse aree in difficoltà (Sardegna, Calabria). In questo quadro, la Lombardia rappresenta un modello di riferimento per efficienza ed efficacia, offrendo spunti preziosi per politiche di rafforzamento e riequilibrio territoriale del sistema ITS Academy a livello nazionale.

Tabella 2.6.9: Iscritti, diplomati e occupati per regione⁶
 Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	Iscritti	Di cui ritirati	Di cui non ammessi esame	Di cui bocciati all'esame	Diplomati	Ocupati	Ocupati coerenti (%)
Italia	11834	2875	242	129	8588	7212	92,9
Italia (Lombardia esclusa)	9058	2444	185	119	6310	5290	91,8
Lombardia	2776	431	57	10	2278	1922	93,1
Piemonte	900	144	11	12	733	639	93,6
Veneto	1360	242	15	2	1101	945	91,9
Friuli-Venezia Giulia	333	42	10	5	276	260	95,8
Liguria	460	101	1	16	342	309	98,1
Emilia-Romagna	809	105	5	9	690	599	93,2
Toscana	837	271	2	10	554	468	88,7
Umbria	282	48	1	2	231	179	92,2
Marche	384	138	11	5	230	196	91,8
Lazio	518	125	26	9	358	301	95
Abruzzo	156	49	9	0	98	92	94,6
Molise	41	8	0	3	30	20	95
Campania	419	117	20	16	266	210	96,7
Puglia	1212	424	24	3	761	612	95,6
Basilicata	26	4	3	0	19	16	93,8
Calabria	375	156	23	10	186	114	79,8
Sicilia	671	292	14	12	353	276	89,1
Sardegna	275	178	10	5	82	54	74,1

In conclusione, i dati confermano la Lombardia come uno degli epicentri del sistema ITS Academy nazionale, per dimensioni e capacità produttiva di diplomati, ma indicano anche la necessità di una riflessione più ampia sui meccanismi di inserimento lavorativo coerente, non solo per la Lombardia, ma per tutto il sistema, al fine di garantire una migliore integrazione tra formazione e domanda del mercato del lavoro.

⁶ I dati si riferiscono ai soli percorsi monitorati da INDIRE presenti nel Rapporto di monitoraggio nazionale 2025. Rinviamo al testo del Rapporto per i dettagli.

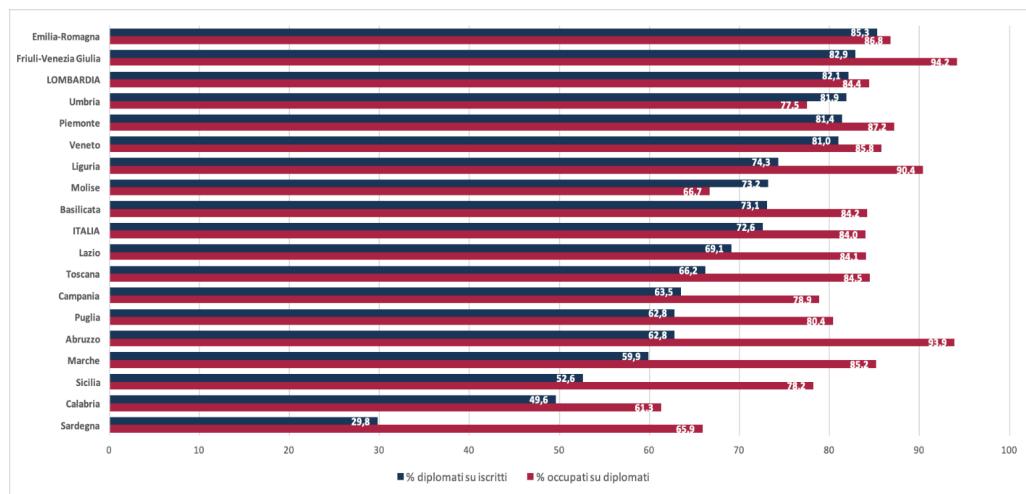


Figura 2.6.13: Tasso di diplomati e di occupati per regione
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Tabella 2.6.10: Distribuzione per regione degli iscritti, dei diplomati e degli occupati
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	Iscritti (%)	Diplomati (%)	Occupati (%)
Lombardia	23,5	26,5	26,7
Piemonte	7,6	8,5	8,9
Veneto	11,5	12,8	13,1
Friuli-Venezia Giulia	2,8	3,2	3,6
Liguria	3,9	4	4,3
Emilia-Romagna	6,8	8	8,3
Toscana	7,1	6,5	6,5
Umbria	2,4	2,7	2,5
Marche	3,2	2,7	2,7
Lazio	4,4	4,2	4,2
Abruzzo	1,3	1,1	1,3
Molise	0,3	0,3	0,3
Campania	3,5	3,1	2,9
Puglia	10,2	8,9	8,5
Basilicata	0,2	0,2	0,2
Calabria	3,2	2,2	1,6
Sicilia	5,7	4,1	3,8
Sardegna	2,3	1	0,7
Totali	100	100	100

L'analisi dei dati percentuali relativi alla distribuzione regionale di iscritti, diplomati e occupati nel sistema ITS Academy italiano conferma le asimmetrie territoriali che caratterizzano il panorama nazionale, sia in termini quantitativi sia qualitativi. In termini complessivi, il Nord Italia concentra la quota maggioritaria di iscritti, diplomati e occupati. La Lombardia spicca come il vero motore del sistema ITS Academy nazionale: con il 23,5% degli iscritti, produce il 26,5% dei diplomati e contribuisce al 26,7% degli occupati complessivi. Questo significa che la Lombardia, pur partendo già da una base numericamente imponente, è capace di incrementare ulteriormente il proprio peso relativo lungo la filiera formativa e occupazionale, segnalando un'elevata efficienza del sistema. La sua performance è nettamente superiore rispetto a tutte le altre regioni: il Veneto, che segue con 11,5% degli iscritti e 13,1% degli occupati, non raggiunge la metà del peso lombardo; il Piemonte si attesta su valori intorno all'8–9%, mentre l'Emilia-Romagna, che pure è una regione economicamente forte del Nord, contribuisce per meno del 9% agli occupati complessivi. Questo rafforza l'immagine della Lombardia come polo dominante e trainante del sistema, sia in termini di attrattività per gli studenti ITS Academy, sia come generatore di sbocchi occupazionali. Nel Centro Italia, la Toscana rappresenta il caso più rilevante, con 7,1% degli iscritti e 6,5% di diplomati e occupati. Tuttavia, il suo peso percentuale diminuisce leggermente lungo il percorso, segnalando una minore capacità di trasformare gli iscritti in occupati rispetto alle grandi regioni del Nord. Lazio e Marche seguono a distanza, con valori intorno al 4% ciascuna. Umbria e Abruzzo, pur con numeri più piccoli, riescono a mantenere proporzionalmente il proprio peso, mentre Molise e Basilicata restano marginali nel quadro nazionale. Per quanto riguarda il Sud e le Isole, la Puglia emerge come la regione più rappresentativa, con 10,2% degli iscritti e 8,5% degli occupati, seguita dalla Sicilia (5,7% iscritti, 3,8% occupati). Tuttavia, è evidente una tendenza comune a molte regioni meridionali: la progressiva perdita di peso percentuale dal momento dell'iscrizione fino all'inserimento occupazionale. Calabria, Sicilia e Sardegna, per esempio, registrano riduzioni significative lungo il percorso, segnalando fragilità sia nell'efficacia del sistema formativo sia nella sua capacità di connettersi al tessuto produttivo locale.

Il confronto tra Lombardia e il resto d'Italia è particolarmente significativo. La Lombardia, da sola, rappresenta quasi un quarto dell'intero sistema ITS Academy nazionale: non solo è la regione con il maggior numero di iscritti, ma riesce anche a incrementare la propria quota relativa lungo la catena formativa e occupazionale, a differenza di molte altre regioni che vedono ridurre progressivamente il proprio peso. Questo risultato è sintomatico di un ecosistema ITS Academy maturo, efficiente e ben integrato nel contesto economico locale, caratterizzato da una rete di imprese in grado di assorbire i diplomati in maniera coerente e tempestiva. In sintesi, i dati confermano le forti asimmetrie geografiche del sistema ITS Academy italiano: un Nord compatto e performante,

con Lombardia come epicentro assoluto; un Centro con buone performance, ma meno peso specifico; un Sud e Isole ancora segnate da fragilità strutturali, nonostante alcune eccellenze locali. La Lombardia emerge come modello di riferimento nazionale, non solo per dimensioni ma anche per capacità di valorizzazione del capitale umano, rappresentando un benchmark importante per le politiche di rafforzamento del sistema ITS nelle altre aree del Paese.

L'analisi delle tipologie contrattuali degli occupati provenienti dai percorsi ITS Academy in Italia (tabella 2.6.11) offre una lettura dettagliata delle dinamiche regionali e delle differenti capacità dei territori di integrare i diplomati nel mercato del lavoro, con formule contrattuali più o meno stabili. A livello nazionale, il totale degli occupati è pari a 7.212, distribuiti tra contratti a tempo indeterminato o lavoro autonomo ordinario (2.471, 34,3%), contratti a tempo determinato o lavoro autonomo agevolato (2.821, 39,1%) e apprendistato (1.920, 26,6%). Questi dati aggregati nascondono però importanti variazioni regionali. La Lombardia si conferma la regione leader, con 1.922 occupati, cioè ben il 26,7% del totale nazionale. Di questi, 603 lavorano con contratto a tempo indeterminato o in un lavoro autonomo ordinario, 816 con contratto a tempo determinato o agevolato, e 503 in apprendistato. Se si guarda al dato dell'Italia esclusa la Lombardia, il totale occupati scende a 5.290, segno evidente del peso rilevante della Lombardia non solo in termini quantitativi, ma anche come motore della stabilità occupazionale. Infatti, i suoi 603 contratti stabili rappresentano circa il 24,4% di tutti i contratti a tempo indeterminato a livello nazionale.

Nel Nord, dopo la Lombardia, emergono Veneto (945 occupati) e Piemonte (639 occupati), regioni che mostrano un buon bilanciamento tra le diverse tipologie contrattuali. Il Veneto, ad esempio, presenta numeri equilibrati: 320 indeterminati, 303 determinati e 322 apprendistato, segnalando un tessuto produttivo capace di offrire opportunità diversificate. La Liguria (309 occupati) e il Friuli-Venezia Giulia (260) mostrano numeri più piccoli ma con percentuali elevate di contratti stabili, in particolare la Liguria, con 206 contratti a tempo indeterminato su 309, pari a circa il 66%, una quota ben superiore alla media nazionale. Nel Centro Italia, la Toscana (468 occupati) e il Lazio (301) sono le regioni più rappresentative. Qui si nota una maggiore incidenza del tempo determinato, specialmente nel Lazio (179 su 301), mentre la Toscana mantiene una buona distribuzione tra le tre forme contrattuali. L'Umbria e le Marche presentano invece numeri più piccoli, con forte dipendenza dall'apprendistato. Il Sud e le Isole evidenziano uno scenario più frammentato e complesso. La Puglia emerge come il caso più significativo, con 612 occupati e una sorprendente quota di contratti stabili (275), una performance decisamente positiva rispetto ad altre regioni meridionali. Sicilia (276 occupati) e Campania (210) mostrano una maggiore dipendenza dai contratti agevolati, mentre Calabria, Sardegna, Basilicata e Molise restano marginali sia per dimensioni assolute sia per capacità di attivazione contrattuale. Un confronto tra la Lombardia e il resto d'Italia

mette in risalto differenze qualitative e quantitative: la Lombardia rappresenta da sola circa il 26,7% degli occupati ITS Academy, ma contribuisce anche in modo decisivo alla quota di apprendistati (503 su 1.920, circa il 26%) e ai contratti agevolati (816 su 2.821, circa il 29%). Il dato più rilevante, tuttavia, è il peso nel tempo indeterminato, dove la Lombardia concentra circa 1 contratto su 4 a livello nazionale. Questo dato evidenzia la solidità del tessuto produttivo lombardo, capace non solo di assorbire i diplomati ITS Academy, ma di farlo in forme contrattuali più stabili e sicure rispetto a molte altre regioni. In conclusione, i dati mostrano un'Italia polarizzata: il Nord, trainato dalla Lombardia, garantisce numeri elevati e contratti stabili; il Centro si mantiene su livelli medi, mentre il Sud e le Isole, con rare eccezioni (come la Puglia), soffrono di frammentazione e minore capacità di generare opportunità contrattuali solide. Anche in questo caso, la Lombardia emerge come benchmark nazionale per quantità e qualità dell'occupazione post-ITS Academy, offrendo un modello a cui le altre regioni possono guardare per rafforzare la propria filiera formativa e occupazionale.

Tabella 2.6.11: Tipologie contrattuali degli occupati ITS Academy
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	Tempo indeterminato o lavoro autonomo ordinario	Tempo determinato o lavoro autonomo agevolato	Apprendistato	Totale occupati
Italia	2471	2821	1920	7212
Italia (Lombardia esclusa)	1868	2005	1417	5290
Lombardia	603	816	503	1922
Piemonte	212	193	234	639
Veneto	320	303	322	945
Friuli-Venezia Giulia	82	76	102	260
Liguria	206	38	65	309
Emilia-Romagna	164	237	198	599
Toscana	144	201	123	468
Umbria	37	56	86	179
Marche	61	76	59	196
Lazio	73	179	49	301
Abruzzo	52	36	4	92
Molise	5	14	1	20
Campania	54	123	33	210
Puglia	275	229	108	612
Basilicata	4	11	1	16
Calabria	42	65	7	114
Sicilia	117	136	23	276
Sardegna	20	32	2	54

2.7 L'articolazione della didattica

Il rapporto tra formazione e occupazione rappresenta uno degli snodi centrali nel disegno strategico degli ITS Academy, che si configurano come uno dei principali strumenti di raccordo tra sistema educativo e mercato del lavoro. In tale prospettiva, il tirocinio curriculare assume un ruolo strutturale e non accessoria, costituendo un ponte formativo e professionale tra il percorso di studio e l'inserimento attivo nel tessuto produttivo. L'efficacia degli ITS Academy nel promuovere l'occupabilità dei diplomati è sostenuta da evidenze empiriche, che mostrano tassi di inserimento lavorativo significativamente superiori alla media degli altri percorsi formativi post-secondari. Questo risultato è attribuibile a una molteplicità di fattori, tra cui la progettazione congiunta dei percorsi con le imprese, l'elevato contenuto pratico dei curricula e, soprattutto, la centralità dell'esperienza di tirocinio. L'attività in azienda, infatti, non solo consente l'acquisizione di competenze tecniche e trasversali direttamente spendibili sul mercato, ma offre alle imprese un'opportunità concreta di valutazione e selezione di futuri lavoratori. In questo quadro, il sistema ITS Academy lombardo si distingue per la solidità e la capillarità delle relazioni con il mondo imprenditoriale regionale, che permettono di strutturare percorsi di tirocinio coerenti con le esigenze del territorio e dei settori trainanti dell'economia locale. Il decreto costitutivo degli ITS Academy, alla data che interessa i percorsi monitorati, imponeva che i percorsi formativi rispondessero ad alcuni standard minimi. Tra questi: gli stage aziendali e i tirocini formativi obbligatori almeno per il 30% della durata del monte ore complessivo, che possono essere svolti anche all'estero; i docenti devono provenire per non meno del 50% dal mondo del lavoro con una specifica esperienza professionale maturata nel settore per almeno cinque anni. Sono vincoli che, come emerge dai monitoraggi nazionali, gli ITS Academy della Lombardia non solo hanno rispettato ma quasi sempre hanno interpretato in modo ancora più significativo, in qualche modo anticipando le indicazioni della legge 99 del 15/07/2022 e i relativi decreti costitutivi che indicano in 35% le ore minime di stage e nel 60% quello della presenza dei docenti provenienti dal mondo del lavoro. Inoltre, a garantire che le attività non siano solo teoriche, si chiede che in ciascun semestre, in cui i percorsi si articolano, siano comprese ore di attività teorica, pratica e di laboratorio.

Nel prossimo capitolo di questo rapporto vedremo come si struttura operativamente, nell'ambito dei singoli ITS Academy, la costruzione della didattica. Vediamo ora, invece, il dato aggregato disponibile nella banca dati INDIRÈ, in complesso e per regione (tabelle 2.7.12 e 2.7.13, figura 2.7.14). L'analisi delle ore medie erogate nei percorsi ITS Academy, articolate tra stage, teoria (lezioni frontali), visite guidate e laboratori fuori sede, offre infatti uno spaccato importante sulla strutturazione formativa a livello regionale e consente di evidenziare divergenze significative tra territori. A livello nazionale, il totale delle

ore medie erogate si attesta su 1.988,7, di cui 832,9 (circa il 41,9%) sono dedicate allo stage e 1.146,2 (pari al 57,6%) alle lezioni frontali. Tuttavia, dietro questi numeri aggregati si celano differenze regionali sostanziali. Tra le regioni del Nord, la Lombardia si distingue per l'alto volume medio di ore erogate (1.971), superiore alla media nazionale, e per una quota rilevante di ore di stage (792,4, pari al 40,2%). Questo dato colloca la Lombardia tra le regioni più equilibrate nella ripartizione tra attività pratica e teorica, con 1.173,5 ore dedicate alla teoria (59,5%), a testimonianza di una strategia formativa che mira a bilanciare la preparazione tecnica e quella pratica. Va notato però che, pur avendo un'articolazione equilibrata, la Lombardia non presenta i valori estremi di alcune regioni. Ad esempio, la Liguria eroga un totale di ben 2.869,3 ore, con un'altissima percentuale di ore di stage (57,8%) e un netto sbilanciamento rispetto alla media nelle lezioni teoriche (42%), con un modello fortemente improntato alla pratica. Nel confronto regionale, emergono altre differenze significative. Il Veneto (1.914,4 ore) e il Friuli-Venezia Giulia (1.961,7 ore) si collocano appena sotto la Lombardia per volume complessivo, ma presentano ripartizioni leggermente diverse: il Veneto ha una percentuale di ore di stage simile (40,9%), mentre il Friuli tende a privilegiare leggermente l'attività teorica (61,9%). L'Emilia-Romagna, con 1.990,9 ore, mostra una distribuzione analoga alla Lombardia, confermando un "modello del Nord" equilibrato. Passando al Centro, la Toscana e il Lazio si collocano sopra la media nazionale per ore erogate (2.080,7 e 2.089,2, rispettivamente), con una percentuale di ore di stage superiore al 44%, segnalando un approccio più orientato alla pratica rispetto al Nord. L'Umbria e le Marche, pur con meno ore totali, si attestano su un bilanciamento simile. Il Sud e le Isole mostrano un quadro più eterogeneo. La Puglia (1.996,3 ore) e la Campania (1.972,2 ore) si mantengono vicine alla media nazionale, con percentuali di stage rispettivamente del 39,1% e 46,8%, mentre regioni come la Calabria e la Sicilia evidenziano un leggero sbilanciamento a favore della teoria (Calabria 63,2%, Sicilia 60,6%). La Basilicata e il Molise registrano valori complessivi modesti, coerentemente con il contesto dimensionale più ridotto. La Lombardia, nel panorama nazionale, si conferma come uno dei poli formativi più solidi, non solo per la quantità delle ore erogate, ma anche per la qualità del mix formativo: attività pratica e teorica sono in equilibrio, con un'impostazione in grado di rispondere efficacemente alle esigenze del tessuto produttivo regionale. Altre regioni, come la Liguria, sono sbilanciate verso gli stage, altre, come il Veneto e il Friuli-Venezia Giulia, più centrate sulla teoria. I dati sui contenuti della didattica confermano una sorta di leadership lombarda nel sistema ITS Academy italiano, non solo in termini di dimensioni, ma anche di completezza dei percorsi formativi, fornendo un possibile benchmark alle altre regioni, per la costruzione di un'offerta formativa equilibrata, integrata e capace di rispondere alle sfide del mercato del lavoro.

Tabella 2.7.12: Ore medie erogate nei percorsi ITS Academy
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	Ore medie erogate	di cui ore di stage	% ore di stage	di cui ore di visite guidate	di cui ore di teoria	% ore di teoria
Italia	1988,7	832,9	41,9	5,4	1146,2	57,6
Lombardia	1971	792,4	40,2	2,3	1173,5	59,5
Piemonte	1791,7	642,2	35,8	7,2	1139,7	63,6
Veneto	1914,4	782,2	40,9	11,2	1117,3	58,4
Friuli-Venezia Giulia	1961,7	741,3	37,8	6,7	1213,7	61,9
Liguria	2869,3	1657,1	57,8	6,3	1206	42
Emilia-Romagna	1990,9	783,6	39,4	2,6	1201,9	60,4
Toscana	2080,7	923,5	44,4	4,3	1149,3	55,2
Umbria	1876,7	803,3	42,8	5	1050,7	56
Marche	1759,6	796,9	45,3	15,1	947,7	53,9
Lazio	2089,2	968,5	46,4	6	1109,1	53,1
Abruzzo	1829,7	764,7	41,8	6,9	1033,3	56,5
Molise	1814,7	720	39,7	-	1080	59,5
Campania	1972,2	923,5	46,8	0,1	1048,5	53,2
Puglia	1996,3	781,4	39,1	8,5	1191,2	59,7
Basilicata	2001,2	784,3	39,2	2,6	1200	60,2
Calabria	1732,2	633,8	36,6	3,5	1095	63,2
Sicilia	1983,7	781,2	39,4	1,1	1201,4	60,6
Sardegna	2103,4	984,5	46,8	3,4	1115,5	53

Veniamo ora alla distribuzione dei docenti ITS Academy per settore di provenienza (tab. 2.7.13), un indicatore cruciale per comprendere le strategie formative dei diversi sistemi regionali. La tabella 13 mostra come il sistema ITS Academy italiano si fondi su una rete composita di professionalità provenienti da cinque settori principali: agenzie formative, centri di ricerca, imprese, scuole e università. A livello nazionale, le imprese costituiscono di gran lunga il bacino più rilevante di reclutamento dei docenti ITS, con circa il 73,8% del totale dei docenti, seguite da università e scuole (intorno al 10% ciascuna), mentre agenzie formative (4,3%) e centri di ricerca (1,7%) rivestono un ruolo marginale.

Tabella 2.7.13: Distribuzione dei docenti per settore di provenienza
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Regione	Agenzia formativa		Centro di ricerca		Impresa		Scuola		Università		Totale	
	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%	n.	%
Italia	668	4,3	270	1,8	11389	74	1528	9,9	1538	10	15424	100
Italia (esclusa Lombardia)	534	4,6	224	1,9	8285	72,1	1222	10,6	1239	10,8	11535	100
Lombardia	134	3,4	46	1,2	3104	79,8	306	7,9	299	7,7	3889	100
Piemonte	112	8,5	23	1,7	1007	76,6	85	6,5	88	6,7	1315	100
Veneto	48	2,1	20	0,9	1697	74,2	266	11,6	255	11,2	2286	100
Friuli-Venezia Giulia	38	7,4	12	2,3	360	70,2	72	14,1	31	6	513	100
Liguria	25	3,6	7	1,1	506	73,3	100	14,5	52	7,5	721	100
Emilia-Romagna	75	5,9	31	2,4	937	73,1	122	9,5	117	9,1	1282	100
Toscana	24	2,7	20	2,4	654	74,7	86	9,8	91	10,4	875	100
Umbria	22	5,5	17	4,3	285	71,2	22	5,5	54	13,5	400	100
Marche	27	7,5	2	0,6	238	65,7	59	16,3	36	9,9	362	100
Lazio	1	0,3	10	1,7	424	74	65	11,3	73	12,7	573	100
Abruzzo	4	2,4	0	0	110	68,8	14	8,8	32	20	160	100
Molise	3	3,8	0	0	45	56,2	16	20	16	20	80	100
Campania	7	1,5	18	3,9	285	62	74	16,1	76	16,5	460	100
Puglia	136	10,2	47	3,6	899	68,1	90	6,8	149	11,3	1321	100
Basilicata	2	8	0	0	17	68	5	20	1	4	25	100
Calabria	2	0,5	8	2	290	72	44	10,9	59	14,6	403	100
Sicilia	2	0,4	8	1,6	342	69,4	53	10,8	88	17,8	493	100
Sardegna	6	2,2	1	0,4	189	71,1	49	18,4	21	7,9	266	100

Anche su questo indicatore la Lombardia si conferma, come ci si poteva attendere, come il fulcro quantitativo del sistema, contando 3.889 docenti, pari a circa il 25,2% del totale nazionale, davanti a Veneto (2.286 docenti, 14,8%) e Piemonte (1.315 docenti, 8,5%). Ancora più interessante è la distribuzione interna per settori. In Lombardia, ben il 79,8% dei docenti proviene dalle imprese, un valore superiore alla media nazionale. Questo dato, come quello sugli stage, riflette l'impronta duale del sistema ITS Academy lombardo, legato a una rete capillare di aziende che collaborano attivamente alla didattica. Corrispondentemente, scuole e università pesano rispettivamente per il 7,9% e il 7,7%, valori leggermente inferiori rispetto alla media nazionale, mentre i centri di ricerca (1,2%) e le agenzie formative (3,4%) risultano marginali. Questo profilo fa emergere un modello business-oriented, in linea con la struttura economica della regione e la forte domanda di figure professionali specialistiche.

proveniente dal tessuto produttivo locale. Nel resto d'Italia, le differenze regionali tracciano scenari articolati. Il Veneto, per esempio, presenta una distribuzione simile a quella lombarda, con il 74,2% dei docenti provenienti dalle imprese, ma una presenza più marcata delle scuole (11,6%) e delle università (11,2%), quindi con una maggiore integrazione con il sistema educativo “tradizionale”. Il Piemonte mostra anch'esso una centralità imprenditoriale (76,6%) ma lascia spazio a una quota non trascurabile di agenzie formative e centri di ricerca. Nel Centro Italia, Lazio e Toscana delineano un modello più bilanciato. In Toscana, ad esempio, le imprese rappresentano il 74,7% del corpo docente, ma le università salgono al 10,4% e le scuole all'9,8%, mentre il Lazio si distingue per la maggiore incidenza universitaria (12,7%) e un ruolo più contenuto delle imprese (74%), riflettendo la presenza di poli accademici e scientifici di rilievo. Il Sud e le Isole mostrano un panorama più frammentato. La Puglia si distingue, con 899 docenti provenienti dalle imprese su 1.321 totali (68%), ma con una quota significativa di agenzie formative (10,3%) e università (11,3%), superiore alla media nazionale. La Campania, invece, ha una struttura più debole sul fronte imprenditoriale (61,9%) e un ruolo più importante delle scuole (16,1%). Le regioni più piccole, come Basilicata, Molise e Calabria, hanno numeri assoluti ridotti, come sappiamo, e mostrano distribuzioni variabili, funzione di specificità locali e della limitata presenza aziendale.

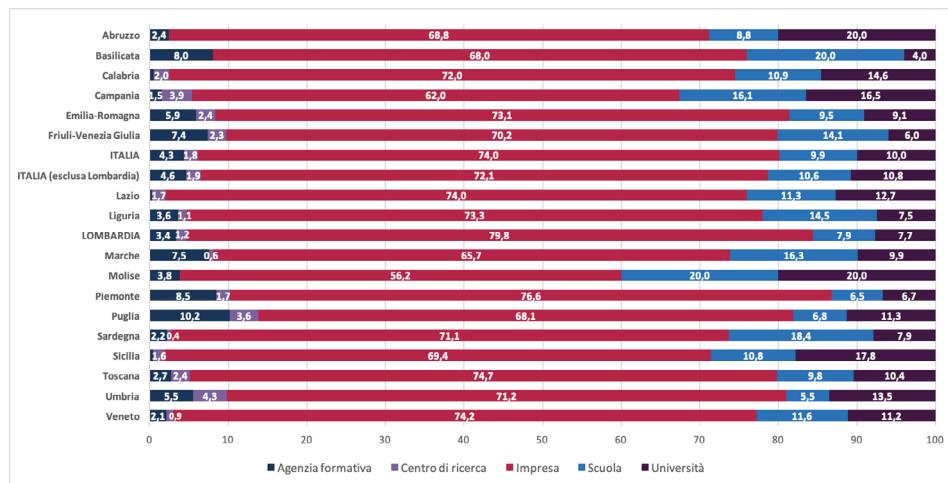


Figura 2.7.14: Distribuzione dei docenti per settore di provenienza
Elaborazione MHEO su dati Rapporto Annuale ITS Academy INDIRE 2025

Il confronto tra Lombardia e resto d'Italia (Italia esclusa Lombardia) mette in risalto la forza e la peculiarità del modello lombardo. Senza la Lombardia, il sistema nazionale appare leggermente più equilibrato, con le imprese che rappresentano circa il 71,7% del corpo docente, lasciando più spazio a scuole e università (che insieme superano il 21%, rispetto al 15,6% lombardo). Il modello lombardo è quindi più marcatamente duale e imprenditoriale, con un legame particolarmente stretto tra formazione e mondo produttivo e, quindi, più capace di costruire formazione professionale superiore orientata all'applicazione, e di rispondere in modo mirato alle esigenze del mercato del lavoro regionale. Le altre regioni, con modelli diversi, mostrano in questo senso margini di crescita, soprattutto dove il coinvolgimento delle imprese risulta ancora limitato. La Lombardia può essere vista come un benchmark strategico per lo sviluppo del sistema ITS Academy italiano, nella misura in cui aumentare il coinvolgimento delle aziende è la “via maestra” per rafforzare l'integrazione tra formazione, innovazione e tessuto produttivo su scala nazionale. Nel prossimo paragrafo presentiamo un caso che va in questa direzione, quello di LIDL Italia.

2.8 Il legame tra ITS Academy e aziende: il caso di *Lidl 2 Your Career*

L'assenza di un canale di istruzione professionalizzante è sempre stata identificata come un fattore centrale per spiegare la bassa percentuale di popolazione con un titolo terziario in Italia e la coerenza relativamente bassa tra distribuzione per discipline dei laureati e qualificazioni richieste dal mercato del lavoro (Capano et al., 2017; Ballarino e Cantalini, 2020; Gavosto, 2022). Come sappiamo, gli ITS sono nati per coprire questa mancanza, ed è per questo che l'elemento distintivo e qualificante del modello formativo degli ITS Academy è la solida integrazione con il sistema produttivo, che si traduce in una collaborazione strutturata e continuativa con le imprese, sull'esempio dei modelli internazionali in cui questa è più sistematica, in particolare il modello “duale” tedesco e il modello “segmentato” giapponese (Busemeyer e Trampusch 2012). Grazie a questa collaborazione, Germania e Giappone sono i paesi del mondo in cui il tasso di disoccupazione giovanile è più basso (Ballarino e Panichella 2021, cap. 3).

In questi modelli, così come negli ITS Academy, il coinvolgimento delle aziende non si limita alla fase di stage, ma coinvolge l'intero ciclo formativo, dalla progettazione dei percorsi alla loro realizzazione operativa, fino all'inserimento lavorativo dei diplomati. La connessione tra formazione e aziende ottimizza l'allineamento tra offerta formativa e domanda di competenze, rendendo la prima altamente reattiva ai cambiamenti del mercato del lavoro (Brunello, 2020). Nel nostro caso, le imprese partecipano in modo diretto alla vita degli ITS

Academy attraverso diversi canali: il coinvolgimento nei Consigli di Indirizzo delle Fondazioni; l'inserimento di docenti provenienti dal mondo aziendale (che devono rappresentare almeno il 60% del corpo docente, secondo la normativa vigente); l'offerta di tirocini formativi e moduli professionalizzanti. Inoltre, la partecipazione di aziende di diverse dimensioni, dalle grandi multinazionali alle PMI, contribuisce a una formazione variegata, orientata alle esigenze concrete dei diversi compatti produttivi. La sinergia tra ITS Academy e aziende si realizza anche nella co-progettazione dei percorsi, nell'uso congiunto di laboratori e tecnologie, e nel tutoraggio individuale offerto da figure professionali aziendali. In alcuni casi, le imprese offrono borse di studio, sponsorizzano corsi specifici o attivano percorsi di formazione duale, dimostrando un forte investimento nella formazione di tecnici specializzati (Regione Lombardia, 2024).

In comparazione internazionale, questo modello è quindi intermedio tra il giapponese e il tedesco. È più simile al giapponese per la struttura decentrata, che si basa sulla creazione di reti locali dirette tra aziende e scuole più che su una governance integrata a livello nazionale e/o regionale dalla partecipazione formale delle associazioni datoriali e sindacali (come nel modello duale e “collettivista” tedesco), ma è più simile al tedesco per la forte focalizzazione tecnico-professionale dei contenuti della formazione, mentre in Giappone le scuole mantengono un orientamento più tradizionalmente accademico (Ballarino e Panichella 2021, cap. 3).

Le modalità di collaborazione tra ITS Academy e imprese variano in base al settore tecnologico e al contesto territoriale, ma si basano su alcuni tratti comuni. Le aziende contribuiscono innanzitutto alla definizione dei profili professionali in uscita e dei moduli tecnico-pratici dei corsi, garantendo l'aggiornamento continuo delle competenze in linea con l'evoluzione tecnologica e produttiva (cfr. il prossimo capitolo di questo rapporto). In secondo luogo, molte imprese partecipano direttamente all'erogazione delle lezioni fornendo propri tecnici e manager come docenti, assicurando un apprendimento orientato al “saper fare”. Questa modalità valorizza il know-how aziendale e favorisce l'apprendimento esperienziale, attraverso simulazioni, casi di studio e project work. I tirocini curricolari costituiscono un'altra componente centrale: devono coprire almeno il 35% del monte ore complessivo del percorso, e sono un terzo canale di collaborazione. Spesso, questi stage rappresentano un canale privilegiato per l'inserimento lavorativo e vengono utilizzati dalle aziende come meccanismo di selezione e formazione in itinere dei futuri dipendenti. Quarto, la co-progettazione rappresenta uno degli elementi fondanti del modello ITS Academy. Le imprese, assieme a scuole, enti di formazione e università, partecipano attivamente alla progettazione didattica, contribuendo alla scelta dei contenuti, alla definizione delle competenze obiettivo e alla selezione del personale docente. Questo processo garantisce la coerenza dei percorsi formativi con l'innovazione tecnologica e i cambiamenti organizzativi nei settori di riferimento (Deloitte,

2023). In Lombardia, ad esempio, la collaborazione tra ITS Academy e imprese è particolarmente forte in settori come la meccatronica, la mobilità sostenibile, l'ICT e la moda. Come vedremo negli studi di caso presentati nel prossimo capitolo di questo rapporto, i percorsi formativi vengono modellati attorno ai bisogni delle aziende locali, spesso in funzione delle tecnologie abilitanti dell'Industria 4.0 e delle sfide poste dalla doppia transizione digitale ed ecologica.

L'orientamento rappresenta una quinta area di collaborazione tra scuole aziende, e ha una funzione potenzialmente strategica, sia nella fase di ingresso, sia lungo tutto il percorso formativo e nel passaggio verso il mercato del lavoro. Gli ITS Academy organizzano open day, visite aziendali, workshop e attività di job shadowing in collaborazione con le imprese, con l'obiettivo di aiutare gli studenti a maturare scelte consapevoli e coerenti con il proprio percorso professionale. In Lombardia, le politiche regionali in materia di orientamento promuovono la creazione di reti territoriali tra ITS, scuole, imprese e centri per l'impiego. Questi ecosistemi locali permettono di avvicinare l'offerta formativa alla realtà del lavoro e di costruire percorsi integrati per il rafforzamento dell'occupabilità giovanile (Assolombarda, 2024).

Gli ITS Academy, quindi, possono dare vita a iniziative promosse in collaborazione con attori privati, contribuendo allo sviluppo economico e sociale dei territori attraverso la formazione di competenze tecniche aderenti ai fabbisogni locali. Un caso che merita di essere segnalato da questo punto di vista è il programma *Lidl 2 Your Career*, che rappresenta un esempio concreto di collaborazione tra sistema ITS Academy e impresa per la qualificazione delle competenze nel settore della grande distribuzione organizzata (GDO). Il programma, promosso dalla filiale italiana di uno dei principali operatori tedeschi del settore, mostra operativamente in che modo il benchmark del sistema duale tedesco possa essere tradotto nella realtà italiana.

Il programma *Lidl 2 Your Career*, ufficialmente inaugurato il 30 novembre 2022 presso l'ITS Machina Lonati di Brescia, è un'iniziativa formativa promossa da Lidl Italia, in collaborazione con alcuni Istituti Tecnologici Superiori e la Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK Italien), che da diversi anni è attiva nella promozione del sistema di apprendistato duale tedesco nel nostro paese. Il programma è finalizzato a integrare l'istruzione teorica con l'esperienza pratica nel settore della grande distribuzione organizzata (GDO). Inserito nel contesto della formazione duale ispirata al modello tedesco, il percorso si rivolge a giovani tra i 18 e i 29 anni in possesso di un diploma di scuola secondaria superiore, oppure un titolo quadriennale IeFP integrato da un percorso annuale IFTS, e prevede l'assunzione sin dal primo giorno mediante un contratto di apprendistato di alta formazione e ricerca (III livello). Tale contratto consente ai partecipanti di alternare studio e lavoro, percependo al contempo una retribuzione mensile e beneficiando delle tutele proprie del lavoratore subordinato all'interno dell'organizzazione Lidl. La caratteristica che più di ogni

altra definisce il sistema duale tedesco è proprio questa: i giovani tedeschi che scelgono la formazione professionale anziché quella accademica non si iscrivono a scuola, ma vengono assunti come apprendisti in azienda.

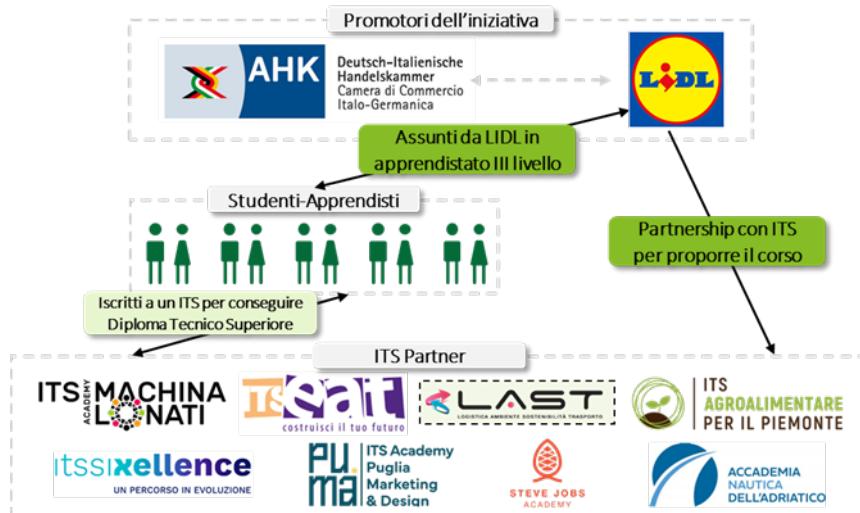


Figura 2.8.15: Struttura del partenariato e funzionamento del programma “Lidl 2 Your Career”. Elaborazione Deloitte – Officine Innovazione

L'assunzione in apprendistato contribuisce ovviamente a rafforzare l'attrattività dei percorsi ITS Academy, offrendo agli studenti un'opportunità concreta di inserimento professionale qualificato, in un settore come il retail, dove le aziende sono sempre più interessate a profili tecnici specializzati in grado di integrarsi con l'identità aziendale per costruire un legame duraturo con l'organizzazione. L'iniziativa è nata dall'incontro tra le esigenze formative espresse da imprese come Lidl e le competenze delle fondazioni ITS Academy, coordinate inizialmente dalla Camera di Commercio Italo-Germanica. Il programma “Lidl 2 Your Career” è stato quindi progettato come canale privilegiato per formare e selezionare futuri Assistant Store Manager, offrendo fin dal primo giorno un impiego retribuito e un chiaro percorso di crescita professionale. Il piano formativo è interamente pensato e sviluppato sulle esigenze di Lidl, grazie alla collaborazione di Dual.Concept, società di servizi di AHK Italian, ente certificatore delle competenze professionali secondo il modello duale tedesco. Il percorso ha una durata biennale e si articola in due fasi distinte:

- Formazione teorica (c.a una settimana al mese): le lezioni, focalizzate sullo sviluppo di competenze manageriali e metodologiche, tecnico-professionali e su applicazioni in attività di laboratorio si tengono presso uno degli ITS Academy partner.

- Formazione pratica (c.a tre settimane al mese): lo studente trascorre dei periodi presso le strutture di Lidl Italia, confrontandosi con l'operatività quotidiana e svolgendo training on-the-job.

Lidl sostiene concretamente la partecipazione degli studenti al percorso duale, affiancandosi agli ITS Academy che coprono integralmente i costi della formazione in aula grazie a fondi pubblici (regionali, nazionali, PNRR o altre premialità). Lidl assume gli studenti con un regolare contratto di apprendistato, garantendo loro uno stipendio mensile come previsto dalla normativa sull'apprendistato di terzo livello, in quanto risorse a tutti gli effetti inserite nell'organico aziendale. Inoltre, Lidl si fa carico delle spese di trasporto e alloggio durante i periodi di formazione presso la sede ITS Academy più vicina alla residenza degli apprendisti, agevolando così l'accesso al percorso anche per chi proviene da contesti territoriali meno serviti, come le aree interne. Nel contesto del programma, il sistema di tutoraggio e formazione ha un ruolo centrale per garantire la qualità del percorso formativo duale. Gli apprendisti sono accompagnati da diverse figure senior con funzioni complementari: (i) il tutor formativo, designato dall'ITS Academy, segue l'andamento scolastico e supporta gli studenti anche attraverso incontri individuali; (ii) il tutor aziendale, appositamente formato e certificato da AHK, supervisiona la formazione in azienda; (iii) i referenti di AHK monitorano la coerenza e l'efficacia complessiva del percorso; (iv) infine, i Training & Recruiting Manager di Lidl effettuano verifiche periodiche, contribuendo al coordinamento generale del progetto. Questa articolazione consente un presidio continuo del percorso formativo e un accompagnamento personalizzato degli apprendisti. Al termine del programma, i partecipanti conseguono:

- un diploma di Tecnico Superiore, riconosciuto dal Ministero dell'Istruzione e corrispondente al V livello del Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF).
- una certificazione delle competenze professionali rilasciata da AHK Italien, conforme ai profili professionali tedeschi di riferimento.

A partire dalla sua attivazione nel 2022, il programma “Lidl 2 Your Career” ha mostrato risultati significativi sia in termini di partecipazione che di interesse da parte del target giovanile, confermandosi come un modello virtuoso di integrazione tra formazione tecnica e inserimento lavorativo. L’evoluzione del progetto testimonia la sua crescente attrattività e capacità di rispondere alla domanda di competenze nel settore della grande distribuzione organizzata. Di seguito si riportano i principali risultati ottenuti nelle tre edizioni finora realizzate:

- prima edizione (2022–2024) – Fase pilota: una classe attivata in Lombardia per la figura di Assistant Store Manager, 28 apprendisti coinvolti, oltre 500 candidature ricevute, collaborazione con 1 ITS Academy.

- seconda edizione (2023–2025) – Roll-out del percorso: 4 classi attivate (in Lombardia, Toscana, Lazio e Puglia), 115 nuovi apprendisti selezionati, più di 3.300 candidature ricevute, coinvolgimento di 4 ITS Academy.
- terza edizione (2024–2026) – Roll-out del modello: 7 classi per Assistant Store Manager, 1 classe in Veneto per Collaboratore Specializzato Logistica, 220 nuovi apprendisti in tutta Italia, più di 8.600 candidature ricevute, rete formativa estesa a 8 ITS Academy su scala nazionale.

Appendice Capitolo 2 – Tabella dei corsi offerti in Regione Lombardia

Nome corso	ITS Academy	Area Tecnologica	Comune Sede	Provincia Sede
Energia e innovazione	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Energia	San Paolo d'Argon	Bergamo
Building and energy district management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Energia	San Paolo d'Argon	Bergamo
Industrial design & innovation technologies	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Meccatronica	San Paolo d'Argon	Bergamo
Business software consultancy	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Digital marketing & social media	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Design e modellazione 3D	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Web development8,5	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
It systems management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Marketing & sales	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
International marketing management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo

Cloud development	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
HR management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
AI-integrated web development	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Edilizia sostenibile	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Sistema Casa	San Paolo d'Argon	Bergamo
Tecnico della gestione economica e contabile	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Full stack graphic designer	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Tecnico della gestione finanziaria ed assicurativa	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Design experience and digital communication	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Cyber security	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Store management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Customer management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Marketing per l'arte e i beni culturali	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo

International tourism & digital marketing strategies	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	San Paolo d'Argon	Bergamo
Digital painting e fumetti	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	San Paolo d'Argon	Bergamo
Meccatronica e automazione industriale 4.0	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Meccatronica	San Paolo d'Argon	Bergamo
Meccatronica e sistemi integrati 4.0	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Meccatronica	San Paolo d'Argon	Bergamo
Meccatronica per le biotecnologie industriali 4.0	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie per il made in Italy – Jobsacademy	Meccatronica	San Paolo d'Argon	Bergamo
Modellistica, confezione e sartoria	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Sistema Moda	Brescia	Brescia
HR manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
3D fashion designer	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Sistema Moda	Brescia	Brescia
E-commerce manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Manager della sostenibilità'	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Marketing technology specialist	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Project manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Digital marketing & communication manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia

Controllo di gestione e lean management	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Marketing e comunicazione per l'internazionalizzazione dell'impresa	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Product & design manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Alta sartoria uomo	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Sistema Moda	Brescia	Brescia
Account manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Fashion product manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Sistema Moda	Brescia	Brescia
Marketing delle imprese turistiche	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Brescia	Brescia
Assistant store manager	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Brescia	Brescia
Meccatronica industriale	Fondazione ITS per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Meccatronica	Brescia	Brescia
Marketing e design culturale in ambito intelligenza artificiale	I-Crea Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Brescia	Brescia
Digital construction manager in historical buildings	Fondazione ITS cantieri dell'arte	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Brescia	Brescia
Sustainability and construction manager	Fondazione ITS cantieri dell'arte	Sistema Casa	Brescia	Brescia
Tecnico di spedizioni, trasporti e logistica	Fondazione ITS Mobilità Sostenibile: mobilità delle persone e delle merci	Mobilità Sostenibile e logistica	Brescia	Brescia
Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici industriali - factory automation	Istituto Tecnico Superiore lombardo per le Nuove Tecnologie Meccaniche e Meccatroniche	Meccatronica	Lonato del Garda	Brescia

Agricoltura 4.0 e sostenibilità dei sistemi culturali	Fondazione ITS Agroalimentare Symposium	Sistema Agroalimentare	Rodengo Saiano	Brescia
Enologia e viticoltura sostenibili	Fondazione ITS Agroalimentare Symposium	Sistema Agroalimentare	Rodengo Saiano	Brescia
Marketing e turismo del vino	Fondazione ITS Agroalimentare Symposium	Sistema Agroalimentare	Rodengo Saiano	Brescia
Filiere gastronomiche e processi alimentari	Fondazione ITS Agroalimentare Symposium	Sistema Agroalimentare	Rodengo Saiano	Brescia
Sistemi zootecnici e trasformazione agroalimentare	Fondazione ITS Agroalimentare Symposium	Sistema Agroalimentare	Rodengo Saiano	Brescia
Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici industriali - factory automation	Istituto Tecnico Superiore lombardo per le Nuove Tecnologie Meccaniche e Meccatroniche	Meccatronica	Como	Como
International tourism and hospitality management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore del Turismo e dell'Ospitalità	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Cernobbio	Como
Digital tourism and hospitality management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore del Turismo e dell'Ospitalità	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Cernobbio	Como
Manager di hotel e ristoranti internazionali	Fondazione Istituto Tecnico Superiore del Turismo e dell'Ospitalità	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Cernobbio	Como
Tecnico superiore per la progettazione e realizzazione di processi di produzione e trasformazione agricola e agroalimentare 4.0	Fondazione Minoprio Istituto Tecnico Superiore per brevità Fondazione Minoprio	Sistema Agroalimentare	Vertemate con Minoprio	Como
Tecnico superiore per la progettazione, realizzazione e gestione di spazi verdi e per la gestione di garden center	Fondazione Minoprio Istituto Tecnico Superiore per brevità Fondazione Minoprio	Sistema Agroalimentare	Vertemate con Minoprio	Como
Textile product manager and designer	Fondazione ITS per le nuove tecnologie per il Made in Italy Machina Lonati	Sistema Moda	Lurate Caccivio	Como
Industria 4.0 - logistica industriale e supply chain management	Fondazione ITS Mobilità Sostenibile: mobilità delle persone e delle merci	Mobilità Sostenibile e logistica	Cantù	Como
Automazione e innovazione per la transizione ecologica	Istituto Superiore per le nuove tecnologie per il Made in Italy	Meccatronica	Cremona	Cremona

Precision farming manager: tecnico superiore esperto in agromeccanica di precisione per l'innovazione del sistema agro-zootecnico e agro-ambientale	Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy - la Filiera Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Cremona	Cremona
Sustainability and construction manager	Fondazione ITS cantieri dell'arte	Sistema Casa	Cremona	Cremona
Tecnico superiore per le produzioni cosmetiche	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita	Chimica e nuove tecnologie della vita	Crema	Cremona
Tecnico superiore per fragrance and cosmetic products	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita	Chimica e nuove tecnologie della vita	Crema	Cremona
Innovazione e management dei processi cosmetici	Istituto Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy	Meccatronica	Crema	Cremona
Digitalizzazione di processi industriali	Istituto Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Crema	Cremona
Strategie tecnico-commerciali e management per il made in Italy	Istituto Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy	Meccatronica	Crema	Cremona
Digitalizzazione dei processi industriali	Istituto Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Casalmaggiore	Cremona
Tecnico superiore per la cyber defense: its cyber defense specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli Per Le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Lecco	Lecco
Business development manager	Fondazione ITS per le nuove tecnologie per il made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Lecco	Lecco
Tecnico superiore specializzato nella valorizzazione culturale enogastronomica e sostenibile del territorio	Fondazione Istituto Tecnico Superiore Per L'innovazione Del Sistema Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Lecco	Lecco
Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici industriali - factory automation	Istituto Tecnico Superiore Lombardo Per Le Nuove Tecnologie Meccaniche E Meccatroniche	Meccatronica	Lecco	Lecco
Tecnico superiore per la progettazione e lo sviluppo di applicazioni full stack: its software architect specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Lodi	Lodi

Dairy specialist: tecnico superiore specializzato nella trasformazione, gestione e valorizzazione della filiera lattiero-casearia e zootecnica	Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy - la Filiera Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Lodi	Lodi
Sustainable & innovative food tech: tecnico superiore specializzato nell'innovazione e sostenibilità dei processi di trasformazione alimentare	Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy - la Filiera Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Lodi	Lodi
Sustainable agriculture specialist: tecnico superiore per la gestione sostenibile e responsabile delle imprese agricole e di agricoltura sociale	Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy - la Filiera Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Lodi	Lodi
Tecnico superiore per la food supply chain	Fondazione Istituto Tecnico Superiore Per L'agroalimentare Sostenibile Territorio Mantova	Sistema Agroalimentare	Mantova	Mantova
Tecnico superiore per la digital & green transition nei processi di produzione e trasformazione agro-alimentare	Fondazione Istituto Tecnico Superiore Per L'agroalimentare Sostenibile Territorio Mantova	Sistema Agroalimentare	Mantova	Mantova
Tecnico superiore per l'ideazione, lo sviluppo e la gestione di progetti di comunicazione omnicanale: its omnichannel communication specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per la raccolta, l'ottimizzazione, l'analisi, la presentazione e la comunicazione dei dati: its big data specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per i processi tecnico-commerciali di packaging: its packaging specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore di soluzioni informatiche per la transizione digitale nell'industria 4.0 - its industrial digital transformation specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per la cyber defense: its cyber defense specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano

Tecnico superiore per la progettazione e lo sviluppo di applicazioni full stack: its software architect specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per il network, cloud e virtualizzazione: its network and cloud specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per la progettazione, la scelta, l'ottimizzazione e l'applicazione di algoritmi di machine learning e per le tecnologie d'intelligenza artificiale	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per l'analisi e la gestione dei dati per la strategia di marketing digitale: its digital marketing data specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per la simulazione digitale 3d e il metaverso - its 3d simulation & metaverse specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli per le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Innovation manager energia e ambiente	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Milano	Milano
Mobilità sostenibile - infrastrutture e applicazioni digitali	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Milano	Milano
Specialista delle applicazioni ai nel settore energetico	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Milano	Milano
Manager culturale	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Hotel manager	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Manager dei grandi eventi	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano

Tecnico superiore delle tecnologie digitali per le produzioni di alta oreficeria	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Tecnico dell'arte orologiera	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Travel agency specialist	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Tecnico superiore per la produzione di manufatti di alta oreficeria made in Italy	Istituto Tecnologico Superiore - ITS Academy Innovaprofessioni per il Turismo e le Attività Culturali	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Manufacturing design	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore polifunzionale ferroviario	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Milano	Milano
Tecnico superiore full stack development	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Tecnico superiore per la logistica intermodale e sostenibile	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Milano	Milano
Food & beverage management	Fondazione Minoprio Istituto Tecnico Superiore per Brevità Fondazione Minoprio	Sistema Agroalimentare	Milano	Milano
Tecnico superiore in food digital marketing & export management	Fondazione Istituto Tecnico Superiore Per L'agroalimentare Sostenibile Territorio Mantova	Sistema Agroalimentare	Milano	Milano
Tecnico superiore per le produzioni cosmetiche	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita	Chimica e nuove tecnologie della vita	Milano	Milano
Tecnico superiore in technology & digital health care	Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita	Chimica e nuove tecnologie della vita	Milano	Milano
Showroom manager	Fondazione ITS per le nuove tecnologie per il made in Italy Machina Lonati	Sistema Moda	Milano	Milano

Assistant store manager per il retail e la ristorazione	Fondazione ITS per le nuove tecnologie per il made in Italy Machina Lonati	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Milano	Milano
Tecnico superiore per la trasformazione e lo sviluppo di prodotti di pasticceria e panificazione tradizionali e innovativi (pastry and bakery specialist)	Fondazione Istituto Tecnico Superiore Per L'innovazione Del Sistema Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Milano	Milano
Tecnico superiore per robotica, sistemi meccatronici e additive manufacturing per la mobilità	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Meccatronica	Milano	Milano
Specialty coffee pro - tecnico superiore specializzato nella trasformazione, gestione e valorizzazione della filiera del caffè	Istituto Tecnico Superiore per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy - la Filiera Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Milano	Milano
Fashion product and merchandising management	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Social media communication and digital pr	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Fashion digital media	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Fashion collection design	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Digital communication & fashion styling	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Haute couture collections	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Experience maker	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Milano	Milano
Strategic visual designer per la cultura e il territorio	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Digital fashion heritage	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano

Sound design and music production for media	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Fotografia e nuovi linguaggi della comunicazione visiva	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Fashion art direction & communication strategies	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Film making: video for media	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Design digitale: strategia e web design per le imprese creative	I-CREA Academy. Fondazione ITS per le imprese culturali e il territorio	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Milano	Milano
Big data engineer & solutions architect - tecnico superiore per la progettazione, lo sviluppo e il test di soluzioni per la gestione dei big data	Istituto Tecnico Superiore Technologies Talent Factory	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Milano	Milano
Marketing digitale per il made in Italy	Fondazione ITS Academy of Management for Made in Italy (AMMI)	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Monza	Monza e Brianza
Sport manager	Fondazione ITS Academy of Management for Made in Italy (AMMI)	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Monza	Monza e Brianza
Cybersecurity e robotica	Fondazione ITS Academy of Management for Made in Italy (AMMI)	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Monza	Monza e Brianza
Tecnico superiore per la progettazione e l'industrializzazione nel settore legno arredamento -ecodesign	Fondazione ITS per Lo Sviluppo Del Sistema Casa Nel Made In Italy Rosario Messina	Sistema Casa	Lentate sul Seveso	Monza e Brianza
Tecnico superiore per il marketing, l'internazionalizzazione e le vendite del prodotto legno arredamento	Fondazione ITS per Lo Sviluppo Del Sistema Casa Nel Made In Italy Rosario Messina	Sistema Casa	Lentate sul Seveso	Monza e Brianza

Tecnico superiore per l'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi nel legno-arredamento	Fondazione ITS per Lo Sviluppo Del Sistema Casa Nel Made In Italy Rosario Messina	Sistema Casa	Lentate sul Seveso	Monza e Brianza
Digital energy spacialist	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Lissone	Monza e Brianza
Digital marketing dei servizi energetici	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Lissone	Monza e Brianza
Tecnico superiore per la cyber defense: its cyber defense specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli Per Le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Seregno	Monza e Brianza
Tecnico superiore per la progettazione e lo sviluppo di applicazioni full stack: its software architect specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli Per Le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Seregno	Monza e Brianza
Mobilità sostenibile- infrastrutture e applicazioni digitali	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Vimercate	Monza e Brianza
Digital energy specialist	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Vimercate	Monza e Brianza
Innovation manager energia e ambiente	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Vimercate	Monza e Brianza
Impianti termotecnici ad alta efficienza energetica	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Vimercate	Monza e Brianza
Specialista delle applicazioni ai nel settore energetico	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Vimercate	Monza e Brianza
Specialista per la sostenibilità ambientale e l'efficienza energetica	Fondazione ITS Energia, Ambiente e Edilizia Sostenibile	Energia	Vimercate	Monza e Brianza
Tecnico superiore per la progettazione e lo sviluppo di applicazioni full stack: its software architect specialist	Istituto Tecnico Superiore Angelo Rizzoli Per Le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Pavia	Pavia
Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici industriali - factory automation	Istituto Tecnico Superiore Lombardo Per Le Nuove Tecnologie Meccaniche E Meccatroniche	Meccatronica	Pavia	Pavia
Digital construction manager in historical buildings 3	Fondazione ITS Cantieri dell'Arte	Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo	Pavia	Pavia

Comunicazione digitale e project management	Istituto Superiore Per Le Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Pavia	Pavia
Tecnico superiore specializzato nell'innovazione della filiera agroalimentare, nel controllo qualità e nella gestione della produzione	Fondazione Istituto Tecnico Superiore Per L'innovazione Del Sistema Agroalimentare	Sistema Agroalimentare	Sondrio	Sondrio
Energy manager	Fondazione I.T.S. Area Tecnologica Dell'Efficienza Energetica - Risparmio Energetico E Nuove Tecnologie In Bioedilizia – RED	Energia	Varese	Varese
Design manager	Fondazione I.T.S. Area Tecnologica Dell'Efficienza Energetica - Risparmio Energetico E Nuove Tecnologie In Bioedilizia – RED	Sistema Casa	Varese	Varese
Construction manager	Fondazione I.T.S. Area Tecnologica Dell'Efficienza Energetica - Risparmio Energetico E Nuove Tecnologie In Bioedilizia – RED	Energia	Varese	Varese
Building specialist 4.0	Fondazione I.T.S. Area Tecnologica Dell'Efficienza Energetica - Risparmio Energetico E Nuove Tecnologie In Bioedilizia – RED	Energia	Varese	Varese
Green manager	Fondazione I.T.S. Area Tecnologica Dell'Efficienza Energetica - Risparmio Energetico E Nuove Tecnologie In Bioedilizia – RED	Energia	Varese	Varese
Cloud developer	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Ar/Vr game developer	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Data analyst	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Specialista del personale	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Servizi alle imprese e agli enti senza fine di lucro	Busto Arsizio	Varese

Web developer	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Web designer	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Digital marketing manager	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Sistemista cloud e cybersecurity	Fondazione ITS per lo Sviluppo delle Competenze nel Settore dell'informazione e dei Servizi Applicati alla Comunicazione	Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati	Busto Arsizio	Varese
Digital video making for advertising and new media	Fondazione ITS Nuove Tecnologie Per Il Made In Italy Comparto Moda	Sistema Moda	Busto Arsizio	Varese
Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici industriali - factory automation	Istituto Tecnico Superiore Lombardo per le Nuove Tecnologie Meccaniche e Meccatroniche	Meccatronica	Saronno	Varese
Tecnico superiore per la manutenzione di velivoli ad ala fissa	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Somma Lombarda	Varese
Tecnico superiore per la logistica sostenibile - fissa	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Somma Lombarda	Varese
Tecnico superiore per l'innovazione dei processi produttivi aeronautici fissa	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Somma Lombarda	Varese
Tecnico superiore per la progettazione ed il montaggio nelle costruzioni aeronautiche	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Somma Lombarda	Varese
Tecnico superiore per la manutenzione degli aeromobili cat. b1.1 easa part 66	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Mobilità Sostenibile e logistica	Somma Lombarda	Varese
Tecnico superiore meccatronico per l'Industria 4.0 meccanica e aeronautica	Fondazione ITS per la Filiera dei Trasporti e della Logistica Intermodale	Meccatronica	Somma Lombarda	Varese

Riferimenti bibliografici

- Assolombarda (2024). ITS e competenze per l'industria del futuro.
- Ballarino, G. (2008). La scuola tecnico-professionale lombarda e il mercato del lavoro: le iniziative delle scuole. Rapporto di ricerca per il Servizio studio della CCIAA Milano.
- Ballarino, G. (2011). Redesigning curricula: the involvement of economic actors. In M. Regini (a cura di), *European Universities and the Challenge of the Market*, Cheltenham, Elgar, pp. 11-27.
- Ballarino, G. (2013). *Istruzione, formazione professionale, transizione scuola-lavoro. Il caso italiano in prospettiva comparata*. Firenze: Iripet.
- Ballarino, G. (2015a). School in Contemporary Italy. Structural Features and Current Policies, in U. Ascoli, E. Pavolini (a cura di), *The Italian Welfare State in a European Perspective. A Comparative Analysis*, Bristol, Policy Press, pp. 181-208.
- Ballarino, G. (2015b). Higher Education, between conservatism and permanent reform, in U. Ascoli, E. Pavolini (a cura di), *The Italian Welfare State in a European Perspective. A Comparative Analysis*, Bristol, Policy Press, pp. 209-236.
- Ballarino, G., Bratti, M., Lippo, E. (2024). La mobilità geografica: attrattività dei territori e caratteristiche degli studenti, in M. Turri e M. Bratti (cura di), *II Rapporto MHEO. Dimensioni, dinamiche e attrattività dell'istruzione superiore terziaria a Milano e in Lombardia*, Milano, MilanoUP, pp. 21-54.
- Ballarino, G., Cantalini, S. (2020). *Gli Istituti tecnici superiori dal 2010 a oggi. Un quadro empirico*, Scuola democratica, 11, (2), pp. 189-210.
- Ballarino, G., Panichella, N. (2021). *Sociologia dell'istruzione*, Bologna, Il Mulino.
- Ballarino, G., Perotti, L. (2012) The Bologna Process in Italy. *European Journal of Education*, 47, 3, pp. 348-363.
- Bratti, M., Di Santo, V., Lippo, E., Trancossi, S. (2023). Le scelte degli studenti e l'attrattività della città metropolitana di Milano, in M. Bratti e E. Lippo (a cura di), *I Rapporto MHEO. Dimensioni, dinamiche e attrattività dell'istruzione superiore terziaria a Milano e in Lombardia*, Milano, MilanoUP, pp. 95-144.
- Bratti, M., Lippo, E., a cura di (2023), I rapporto MHEO. Dimensioni, dinamiche e attrattività dell'Istruzione superiore terziaria a Milano e in Lombardia, Milano, Milano UP (<https://libri.unimi.it/index.php/MHEO/catalog/book/137>)
- Brunello, F. (2020). La formazione terziaria professionalizzante in Italia, Indire.
- Busemeyer M. R., Trampusch C. (2012). The Comparative Political Economy of Collective Skill Formation. In Busemeyer M. R., Trampusch C. (a cura di), *The Political Economy of Collective Skill Formation*, Oxford UP, Oxford, pp. 3-38.
- Butera, F. (2019). Breve storia della formazione terziaria in Italia: come attivare sinergie fra ITS e lauree professionalizzanti. In Assolombarda e Fondazione

- IRRSO, a cura di, *New jobs e new skills. Gli ITS come "laboratorio" per sviluppare insieme nuovi lavori e nuove competenze*, Milano, Assolombarda, pp. 46-48.
- Capano, G., Regini, M., Turri, M. (2017). Salvare l'università italiana. Oltre i miti e i tabù, Bologna, Il Mulino.
- Dell'Ambrogio, L. (2024). La formazione professionale in Italia, in prospettiva storico-istituzionale. 1945-1978. Tesi di dottorato, Università di Milano.
- Deloitte Officine Innovazione (2023). Il sistema ITS in Lombardia: indicatori e modelli di collaborazione, Milano.
- European Union (2022). The changing nature and role of vocational education and training in Europe, Cedefop, Luxembourg.
- European Union (2023). Skills for the twin transition: green and digital, Cedefop, Luxembourg.
- Gavosto, A. (2022). *Gli Istituti Tecnici Superiori e le lauree professionalizzanti: un'analisi*, in M. Regini e R. Ghio (a cura di), *Quale università dopo il PNRR?*, Milano, Milano University Press, pp. 98-112.
- INDIRE (2025). Rapporto di monitoraggio nazionale ITS Academy 2025, Firenze.
- OCSE (2023). *Skills Outlook. Promoting Skills for Innovation*, OECD Publishing, Paris.
- Perri, A. (2020). *Il ruolo degli ITS nel sistema formativo italiano. Ricerche di politica educativa*, 12(3), pp. 34-56.
- Regini M. (1996, a cura di). *La formazione delle risorse umane. Una sfida per le "regioni-motore" d'Europa*, il Mulino, Bologna.
- Regione Lombardia (2022). Piano regionale di sviluppo 2021–2028. Capitolo dedicato a Istruzione, Formazione e Lavoro, Milano.
- Regione Lombardia (2024). Osservatorio regionale sulla formazione tecnica superiore, 2024.
- Torchia, B. (2015, a cura di). *Formazione tecnica superiore. Gli esiti occupazionali dei corsi IFTS*, Roma: Isfol. (www.isfol.it)
- Turri, M. (2023). *ITS Academy: una scommessa vincente? L'istruzione terziaria professionalizzante in Italia e in Europa*, Fondazione Agnelli, Milano University Press.
- Weber, M. (1904). Oggettività conoscitiva nella scienza sociale e nella politica sociale. In M. Weber, *Il metodo delle scienze storico-sociali* (trad. it. di P. Rossi, 1958). Milano: Mondadori.