

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*

*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*

*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti** scrivi a:  
[selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 5 settembre 2022, n. 29*

La Camera il 12 luglio 2022 ha approvato quasi all'unanimità e in terza lettura la legge costitutiva delle *ITS Academy*: 387 favorevoli e 6 astenuti. Come è noto, gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) assicurano l'85% di occupabilità dopo un anno e creano competenze essenziali per l'innovazione delle imprese e delle organizzazioni. Gli ITS in Italia oggi contano 18.000 allievi circa contro i corrispondenti 900.000 della Germania. Il Piano Next Generation EU prevede un investimento fino a un miliardo e mezzo di euro destinati agli ITS con due requisiti a) generare un aumento esponenziale degli allievi b) avviare una riforma del sistema ITS, svolta in rapporto sia ai sistemi di formazione e istruzione tecnica e sia alla formazione terziaria universitaria.

Sono passati 24 anni esatti da quando, su incarico di Romano Prodi Presidente del Consiglio e Luigi Berlinguer Ministro della Pubblica Istruzione, presentavo il testo di una proposta per la costituzione in Italia di un canale formativo parallelo all'Università ispirato alle Fachhochschule tedesche. Perché un incarico a me che non sono un pedagogista ma un esperto di organizzazione? Perché lo sviluppo di un tale nuovo canale richiedeva ( e richiese anche in seguito) un teso processo di progettazione sistemica nonché di consultazione e condivisione fra i soggetti principali interessati all'istruzione post secondaria: l'Università, il sistema dell'Istruzione Pubblica, il sistema delle imprese, i sindacati, i centri di ricerca sul lavoro e la formazione e altri.

D'accordo con quegli stakeholder presentai un progetto per la costituzione del *FIS (Formazione Integrata Superiore)* che ottenne il 9 luglio 1998 il parere favorevole della Conferenza Unificata Stato-Regioni e fu la base della legge 144 del 17.5.99 che istitutiva di un nuovo canale di istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS). [1] Un corso annuale non era quello che volevamo ma ci sembrò un buon inizio, per superare i veti incrociati degli stakeholder. L'IFTS vivacchiò. Il DPCM del 25 gennaio 2008 costituì gli ITS, che malgrado fossero soggetti a programmi regionali non coordinati fra loro e finanziati anno per anno, svilupparono da allora esperienze didattiche pratico-teoriche di prima classe, assicurando immediata occupazione ai giovani e generando

mestieri e professioni di grande modernità: una delle innovazioni pedagogiche più importanti ( Zuccaro et al )<sup>[2]</sup> di un sistema educativo che si è poco innovato .

Il 20 luglio 2021 la Camera dei deputati aveva approvato quasi all'unanimità il disegno di legge n. 2333 *Ridefinizione della missione e dell'organizzazione del Sistema di Istruzione e formazione tecnica superiore in attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza(P.N.R.R.)*. Il Senato ha introdotto alcune modifiche e il Disegno di Legge è ora tornato alla Camera per l'approvazione dell'12 Luglio .

La prima peculiarità della legge è che gli ITS, rinominati ITS Academy, divengono *una componente strutturale nazionale del sistema educativo italiano*: un canale formativo terziario parallelo all'università in continuità con il sistema di istruzione e formazione tecnica e professionale e con i licei, simile a quelli esistente da tempo in Germania, Francia, Spagna, Svizzera. Il sistema nazionale che così ne deriva è originale: a differenza dell'università e degli istituti di istruzione secondaria, non è costituito da un sistema "statale" centralizzato fatto di ordinamenti e di personale docente reclutato con concorsi nazionali ma da un sistema unitario definito da standard, da coordinamento e finanziamento nazionale oltre che regionale, che gode di una articolazione e di una governance policentrica e flessibile. Aree e metodologie didattiche continuano ad essere flessibilmente definite in base ai fabbisogni professionali dei territori; sono confermate le competenze delle Regioni su questo canale formativo in particolare sulla programmazione dei percorsi da attivare sulla base dei fabbisogni; viene ribadito il forte legame con il sistema produttivo. *In una parola un sistema nazionale unitario ma articolato territorialmente e tecnologicamente con una governance policentrica.*

La seconda peculiarità è una legge che ha per *oggetto insieme il sistema educativo e il sistema produttivo*. Il Governo ha inserito gli ITS nel programma del PNRR. Questo aggancio alla concretezza del Piano di Ripresa e Resilienza ha contribuito non poco a consentire di tagliare il nodo gordiano di quel groviglio di norme, burocrazia, posizioni interessi che, come un "angelo sterminatore", avevano impedito per oltre ventidue anni la nascita di un autentico sistema di formazione terziaria di livello europeo. Quale groviglio? In questi anni aveva pesato l'opposizione dell'università che ha paventato una inesistente concorrenza dell'ITS ai propri processi di reclutamento e di finanziamento; l'ITS era stata accompagnata dal diffuso pregiudizio ideologico verso il legittimo interesse delle imprese ad avvalersi di un canale formativo terziario pubblico aderente alle evoluzioni professionali del mondo del lavoro; lo sviluppo dell'ITS era stato caratterizzato dalla frammentazione di iniziative formative tra loro scollegate e finanziate episodicamente; si erano succedute norme e regolamenti farraginosi; si erano contrapposte

posizioni e proposte di “amici dell’ITS” in un campo di battaglia ideologico e politico che ha creato entropia. E la distribuzione di competenze fra Regioni e Stato aveva avuto il suo peso critico. Il sistema ITS “è stato rimesso sui piedi della realtà produttiva e educativa italiana”.

La terza peculiarità di questo disegno di legge è che è stato *votato unanimemente alla Camera* da tutte le forze politiche, una delle poche iniziative parlamentari giunte a destinazione in questa legislatura. Il testo approvato alla Camera è stato oggetto di una intensa seppur non formalizzata consultazione fra i parlamentari, la segreteria tecnica del Ministro dell’Istruzione, la Conferenza Stato Regioni, le parti sociali, la Confindustria, alcune prominenti associazioni degli ITS: non vi è dubbio però che il fattore decisivo sia stata l’iniziativa parlamentare e in particolare l’importante lavoro dei parlamentari Toccafondi, Aprea, Soverini, Nencini e degli altri firmatari del d.d.l.

La quarta peculiarità di questo disegno di legge è quello di avviare un *processo attivo di cambiamento strutturale* che coinvolge lo Stato, le Regioni, il sistema educativo, le forze produttive e soprattutto le Fondazioni ITS. Infatti la Legge demanda a processi attuativi e realizzativi la regolazione di quei più complessi aspetti che avevano finora ostacolato lo sviluppo dell’ITS. La legge riconosce che lo sviluppo della formazione terziaria è un *fenomeno evolutivo dinamico isomorfo al sistema produttivo italiano e al mercato del lavoro*, fenomeno che va gestito sia con norme primarie chiare sia con processi sapienti di attuazione e progettazione, guidati dagli obiettivi fissati dal PNRR e condivisi fra una pluralità di stakeholder. La legge e il programma di gestione del cambiamento consentiranno di riallacciare i fili di una collaborazione fra Stato e Regioni, fra università e istruzione pubblica, fra sistema formativo istituzionale e imprese, fra diverse concezioni dell’ITS.

Infatti per lo sviluppo dell’ITS come sistema non basta una legge sia pur così importante: si richiedono conferme e diffusione delle positive esperienze già generate dai migliori ITS e novità da realizzare attraverso processi di realizzazione di carattere normativo, economico, organizzativo. Per questo, oltre ulteriori norme attuative previste dal Disegno di Legge, sono necessari altri due strumenti che non possono essere sostituiti dalla gestione ordinaria: un piano economico per utilizzare il PNRR e un percorso di change management strutturale.

In un mio lungo articolo pubblicato in contemporanea su *Astrid Rassegna* e su *Studi Organizzativi* [3] prima dell’approvazione della proposta di legge proponevo tre aree di iniziativa di diversa natura fra loro interagenti per gestire i processi di consolidamento e sviluppo del sistema ITS: *legislativa, economica, organizzativa*.

1. *Legislativa*. La formulazione della legge quadro predisposta dal Parlamento che ora viene approvata, a cui seguiranno entro 90 giorni una serie di provvedimenti regolatori attuativi;

2. *Economica*. La gestione di un piano di investimento (o “piano industriale”) delle ingenti risorse del PNRR. Il PNRR prevede un finanziamento di circa oltre un miliardo e mezzo di euro a favore degli ITS. Al Ministero toccherà l’onere non facile della gestione e rendicontazione, per le quali dovrà sviluppare strutture procedure non ordinarie. La strategia di impiego, l’erogazione di questi fondi sarà certamente condivisa anche con i vari stakeholders nazionali e regionali e con le Fondazioni ITS.

Il Ministro dell’Istruzione, a cui è demandata la gestione di questi fondi, dovrebbe gestirla come componente di un piano economico o un “piano industriale” che visualizzi tutti i finanziamenti disponibili offerti dal Next Generation Europe, dei Ministeri e delle Regioni e i contributi dei privati e tenerne conto. E definisca i capitoli di spesa : laboratori, dotazioni tecnologiche, borse di studio , Campus Tecnologici e i Centri di Trasferimento Tecnologico comunicazione, orientamento, formazione dei docenti digitalizzazione, sviluppo delle reti di ITS . I fondi nel PNRR vanno impiegati per promuovere l’interesse e l’impegno anche delle imprese di minori dimensioni. Il “Piano economico” o “Piano industriale” dovrebbe armonizzare le politiche nazionali di sviluppo industriale nazionali con le politiche di formazione del capitale umano: favorendo politiche attive del lavoro. Queste azioni potrebbero con metodologie partecipative e ad esempio avvenire all’interno di Patti per il Lavoro sviluppati a livello nazionale, regionale, metropolitano, territoriale, ispirandosi alla metodologia seguita dal Patto per il lavoro dell’Emilia-Romagna.

Tale piano è ancora da definire .

3. *Organizzativa*. Un percorso attuativo di cambiamento, ossia un programma di “change management strutturale”, coordinato dal Ministro dell’Istruzione con cui gestire la reale trasformazione di tutti i componenti del sistema e con cui promuovere un Patto per l’Istruzione Tecnica Superiore che coinvolga gli altri Ministeri, le Regioni, le parti sociali e soprattutto il supporto alle Fondazioni ITS, che hanno il difficile compito di aumentare di ordini di grandezza il numero degli allievi. Un impegno comune delle Fondazioni ITS che va supportato dal Ministero e dalle Associazioni ITS e da tutti gli stakeholder .

Il metodo che potrà essere adottato è quello del *Change Management Strutturale*. Il management del Ministero, delle regioni, delle Fondazioni ITS e delle altre strutture, insieme si assumono la responsabilità di guidare e monitorare un cambiamento complesso e lo fanno attivando una partecipazione e progettualità estesa condividendo un obiettivo mobilitante: moltiplicare il numero

degli allievi e supportare l'innovazione delle piccole e medie imprese.

Il Change Management Strutturale consiste in tre classi di attività, rappresentate e gestite in modo tale da mobilitare tutte le risorse:

1. un piano di riorganizzazione della rete degli ITS predisposti dalla riforma di sistema e dal Piano Industriale (obiettivi, organizzazione, tecnologie, sistema di gestione delle persone) e del sistema sociale e culturale (sistema professionale, formazione, etc.) di cui siano chiari il modello e gli obiettivi;
2. una serie di progetti pilota nelle singole Fondazioni ITS , valorizzando e diffondendo le best practices e i casi esemplari;
3. un'attività di implementazione e miglioramento continuo.

Queste attività sono fra loro collegate da una spirale ricorsiva sia di eventi di cambiamento strutturale sia di processi di apprendimento che si rafforzano a vicenda. Il Change Management Strutturale infatti è insieme cambiamento di struttura e cambiamento culturale e professionale. Tale spirale virtuosa di apprendimento crea le condizioni per successivi cambiamenti strutturali e culturali.

Questo piano è stato avviato dal Ministero con il supporto dell'ATI Fortes[4].

### **Federico Butera**

 @federico\_butera

[1] Federico Butera, *Formare i lavoratori della conoscenza. Il progetto della Formazione tecnico-professionale integrata (FIS poi ITS)*, *Annali della Pubblica Istruzione* n. 82 1998.

[2] A.Zuccaro, G. Taddeo, A. Buffardi, L. Aiello, *Gli Istituti Tecnici Superiori. La sfida culturale dell'istruzione terziaria professionalizzante* , Carocci, 2022.

[3] Federico Butera, *Riaperto il cantiere del sistema ITS. Tre strumenti per realizzare un sistema terziario non universitario di livello europeo: la nuova legge sulle ITS Academy, Il piano economico per utilizzare il PNRR, i percorsi di change management strutturale su Astrid Rassegna*, n 15 2021, *Verso una formazione terziaria non universitaria di livello europeo*, in *Studi Organizzativi*, 1 2021.

[4] FORTES è un'azione di sistema che promuove e sostiene la community degli ITS in Italia attraverso: A) il potenziamento e l'empowerment delle Fondazioni ITS B) il supporto tecnico-specialistico agli uffici del Ministero dell'Istruzione a sostegno dei processi gestione oltre che di innovazione e cambiamento. E' offerta da un'ATI composta da PTSCLAS , Fleurs International, Fondazione IRSO istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi, DTM ,Sistemi Formativi Confindustria.