



Finanziato
dall'unione europea
NextGenerationEU



VENETO
LAVORO

LE RICADUTE DELL'ITS SUI PERCORSI PROFESSIONALI DEGLI EX-STUDENTI

Un'indagine quali-quantitativa in Veneto

Agosto 2026



Report realizzato dall'Osservatorio regionale Mercato del Lavoro a partire dal lavoro di ricerca di IZI spa.

Gruppo di lavoro: Letizia Bertazzon, Monia Barazzuol, Laura Mulas per Osservatorio regionale Mercato del Lavoro; Andrea Modica Bosinco, Leonardo Pannuzi Proietti, Elisa Pasqualetti, Riccardo Edwin D'Urso per IZI spa.

Il report è stato chiuso con le informazioni e i materiali disponibili a dicembre 2025.

VENETO LAVORO

Osservatorio regionale Mercato del Lavoro

Via Ca' Marcello, 67b

30172 - Venezia Mestre

<https://osservatorio.venetolavoro.it>

osservatorio.mdl@venetolavoro.it

SOMMARIO

Dentro il sistema ITS: un percorso di ricerca tra prospettive a confronto	3
1. ITS come attivatore di percorsi: le transizioni occupazionali e professionali dei giovani	6
2. L'apporto degli ITS alla qualità delle carriere professionali	10
3. Innovare, crescere e far crescere le aziende. Gli ITS come elemento disruptive "in senso buono"?	18
4. ITS e territorio: competenze, reti e crescita	22
5. Formare i profili tecnici: ITS come tappa o come percorso?	25
6. Orientamento, accompagnamento e comunicazione: snodi chiave dei percorsi ITS	28
7. Le prospettive future degli ex-studenti ITS	31
Riflessioni finali.....	35
Allegato 1. Una generazione in formazione: le caratteristiche del campione intervistato per la survey..	42

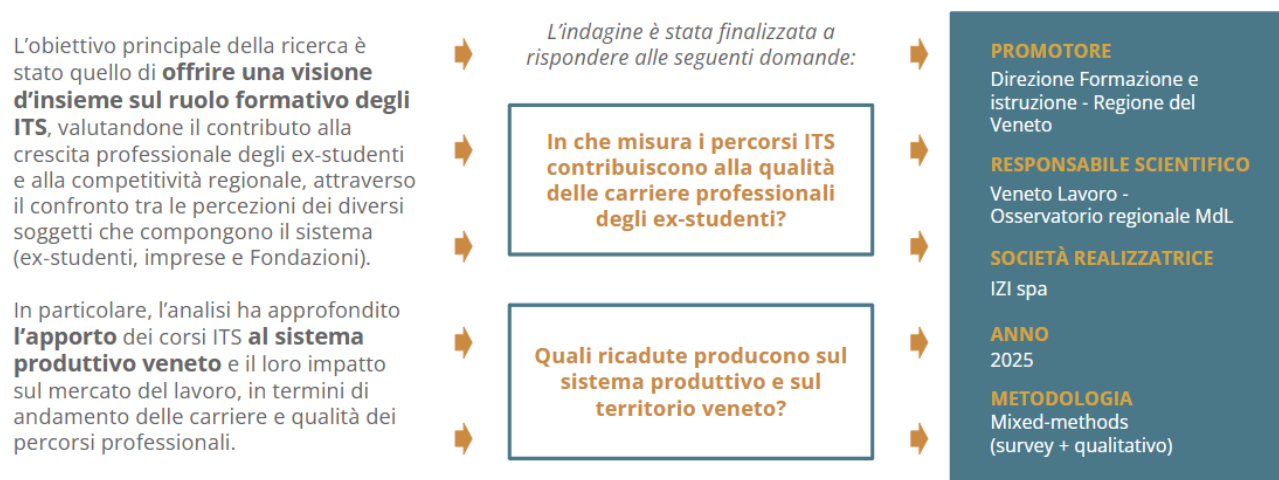
Dentro il sistema ITS: un percorso di ricerca tra prospettive a confronto

L'obiettivo principale della ricerca è offrire una visione d'insieme sul ruolo formativo degli ITS, valutandone il contributo alla crescita professionale degli ex-studenti e alla competitività regionale, attraverso il confronto tra le percezioni dei diversi soggetti che compongono il sistema (ex-studenti, imprese e Fondazioni). In particolare, l'analisi approfondisce l'apporto dei corsi ITS al sistema produttivo veneto e il loro impatto sul mercato del lavoro (**fig. 1**), in termini di andamento delle carriere e qualità dei percorsi professionali. Pertanto, l'indagine è finalizzata a rispondere alle seguenti domande:

- esistono delle ricadute dei percorsi ITS in termini di qualità delle traiettorie di carriera dei diplomati e in che misura?
- esistono delle ricadute dei percorsi ITS sul sistema produttivo e sul tessuto sociale, sia in termini di influenza da parte dei diplomati inseriti nei mercati del lavoro sia di altri possibili contributi nelle organizzazioni?

Da qui ha preso avvio un progetto di ricerca complesso e articolato che ha combinato strumenti qualitativi e quantitativi e che è stato progettato e realizzato da IZI spa. È a partire da questa indagine e dai materiali di ricerca prodotti che prende avvio il presente report che si propone di fornire una elaborazione per temi di quanto emerso.

Fig. 1. La domanda di ricerca che ha guidato l'analisi



Per indagare la dimensione della qualità delle carriere professionali degli ex-studenti – un concetto non direttamente misurabile (cfr. **Box 1**) –, il piano della ricerca (**fig. 2**) ha previsto la realizzazione di una rilevazione CAWI/CATI e la realizzazione di alcune interviste e focus group.

Rispetto alla survey, è stato definito un questionario incentrato a misurare alcuni indicatori utili a restituire informazioni specifiche e oggettive su:

1. caratteristiche dei percorsi sostenuti (tipologia, esiti distinguendo tra diplomati e non);
2. situazione professionale a un anno dal diploma ITS, caratteristiche oggettive dell'occupazione;
3. situazione professionale attuale e grado di soddisfazione rispetto a caratteristiche oggettive e soggettive dell'occupazione;
4. tappe dei percorsi professionali sia dal punto di vista delle progressioni oggettive che delle percezioni personali;
5. principali caratteristiche socio-demografiche dei rispondenti.

Box. 1. Cosa rende un lavoro un buon lavoro?

Il concetto di qualità del lavoro è stato ampiamente sviluppato nella letteratura sociologica ed economica come un costrutto multidimensionale, che comprende sia aspetti oggettivi sia soggettivi dell'esperienza lavorativa. In ambito italiano, gli studi di Luciano Gallino¹ e Michele La Rosa² hanno evidenziato come la qualità del lavoro includa, oltre alle condizioni materiali, elementi quali la stabilità occupazionale, le opportunità di sviluppo, il clima organizzativo e la soddisfazione individuale. In ambito internazionale, contributi come quello di Arne L. Kalleberg³ e i framework di International Labour Organization e Organisation for Economic Co-operation and Development⁴ confermano questa impostazione, proponendo una lettura della qualità del lavoro basata su più dimensioni osservabili, come reddito, sicurezza e condizioni di lavoro.

Dal punto di vista metodologico, la qualità del lavoro non è direttamente osservabile né riducibile a un unico indicatore sintetico: si tratta di un costrutto complesso, che richiede l'utilizzo di insiemi di indicatori capaci di coglierne le diverse componenti. Le dimensioni che la definiscono non sono gerarchicamente ordinate né tra loro compensabili, ma coesistono contribuendo a delineare configurazioni articolate, in cui possono essere presenti contemporaneamente elementi di qualità e criticità. Inoltre, si tratta di un concetto dinamico, che evolve nel tempo insieme ai cambiamenti dei modelli produttivi e delle aspettative individuali, includendo progressivamente nuove dimensioni come la conciliazione tra vita e lavoro, la flessibilità organizzativa e la partecipazione.

L'estensione di questo approccio al concetto di qualità delle carriere implica il passaggio a una prospettiva dinamica, che considera l'esperienza lavorativa nel tempo. Anche in questo caso, la qualità non è direttamente osservabile né sintetizzabile in un unico indicatore, ma emerge dalla combinazione di diversi elementi, tra cui la continuità occupazionale, la coerenza tra formazione e lavoro e le opportunità di crescita. La dimensione temporale è quindi centrale, così come la componente soggettiva: ciò che viene percepito come una "buona carriera" può variare tra individui, in base alle aspettative, ai valori e alle condizioni di contesto.

A partire da questa riflessione teorica, l'approccio empirico allo studio delle carriere si concentra sulla raccolta e l'analisi di dati che permettano di osservare le traiettorie lavorative nel tempo, combinando indicatori oggettivi – come continuità occupazionale, stabilità contrattuale e coerenza tra formazione e lavoro – con elementi soggettivi quali soddisfazione, percezione di crescita e realizzazione personale.

Il complesso di quanto raccolto e poi elaborato⁵ ha quindi consentito di fotografare la situazione professionale in più momenti, facendo emergere le traiettorie occupazionali e i processi di cambiamento, sia in positivo che in negativo, delle carriere degli ex-studenti ITS. Ciò ha permesso anche di descrivere eventuali aree di successo e di miglioramento, per formulare osservazioni e spunti di riflessione sulla natura attuale e le possibili traiettorie di sviluppo di questi percorsi di formazione terziaria. Tuttavia, poiché il tipo di dati raccolti sono frutto delle valutazioni degli intervistati e, pertanto, necessariamente "situate" (influenzate da fattori come il territorio, il background familiare e il contesto socio-economico ecc.) vanno evitate letture deterministiche o generalizzazioni.⁶

¹ Cfr. Gallino L., *Se tre milioni vi sembrano pochi*, Einaudi, Torino, 1998; Gallino L., *Lavoro e spiegazione sociologica*, in "Sociologia del lavoro", n. 29, 1989; Gallino L., *Culture emergenti del lavoro e decisioni manageriali*, in "Quaderni di sociologia", n. 8, 1987.

² Cfr. La Rosa M., *Introduzione*, in Gualtieri V. (a cura di), *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, in "I libri del Fondo Sociale Europeo", ISFOL, 2013; La Rosa M., *Dalla sicurezza alla qualità del lavoro*, in "Osservatorio Isfol", n. 2-3, Isfol, Roma, 2000; La Rosa M., *Il problema della qualità del lavoro*, in La Rosa M. (a cura di), *Il lavoro nella sociologia*, Carocci, Roma, 1998; La Rosa M., *Qualità del lavoro e partecipazione: verso nuove modalità di approccio al problema?*, in "Rivista di sociologia del lavoro", n. 68, 1997; La Rosa M., *Qualità della vita, qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 1983.

³ Cfr. Arne L. Kalleberg, *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarization and Precarious Employment Systems in the United States*, New York, NY, Russell Sage Foundation, 2011.

⁴ Cfr. ILO, *Decent Work indicators*, International Labour Office, Geneva, 2013.

⁵ cfr. Allegato 1 per la descrizione del campione intercettato.

⁶ Il piano di ricerca non ha previsto infatti un controfattuale né il confronto con un gruppo di controllo, non è quindi possibile osservare cosa sarebbe accaduto agli individui in assenza del diploma ITS o confrontare direttamente le loro traiettorie con scenari alternativi.

Come già osservato, la survey adotta un approccio longitudinale, articolato in più momenti di rilevazione (durante il percorso formativo, a un anno dal diploma e nella condizione attuale) per ricostruire con maggiore continuità le traiettorie individuali e distinguere, per quanto possibile, il contributo dell'ITS da quello di esperienze successive. A ciò si affianca la possibilità di confronto tra diplomati e non diplomati, utile per individuare differenze sistematiche degli esiti e delle valutazioni raccolte e comprendere meglio i meccanismi che collegano formazione, scelte professionali e opportunità lavorative. L'indagine qualitativa è stata finalizzata anche alla validazione e all'approfondimento di quanto emerso dal sondaggio al fine di rendere più evidente la relazione tra il sistema ITS veneto, gli elementi di contesto in cui si collocano le carriere lavorative, le percezioni delle aziende e le esperienze vissute dagli studenti. Più nel dettaglio, nella fase qualitativa sono state realizzate:

- interviste in profondità ai principali stakeholders (Fondazioni e imprese) per la ricostruzione del contesto di riferimento;
- focus group dedicati a ex-studenti e imprese per la validazione dei risultati della survey;
- interviste in profondità per ricostruire le biografie professionali dei diplomati.

Fig. 2. Rappresentazione sintetica del percorso di ricerca realizzato



Per facilitare la lettura e l'interpretazione dei risultati, il presente report è organizzato in sette schede tematiche, ciascuna dedicata a uno degli ambiti di analisi centrali dell'indagine, in linea con gli obiettivi di ricerca che hanno guidato la progettazione dello studio.

Ogni scheda sviluppa un quadro concettuale coerente con tali obiettivi, formulando specifici quesiti di analisi ai quali si dà risposta attraverso l'analisi sistematica delle evidenze empiriche raccolte.

A conclusione del presente lavoro è stato inserito un breve capitolo che riprende gli aspetti più rilevanti emersi dall'analisi e ne propone una lettura complessiva, offrendo alcuni spunti di riflessione.

Di seguito viene riassunto l'elenco delle schede tematiche:

1. *ITS come attivatore di percorsi: le transizioni occupazionali e professionali dei giovani*
2. *L'apporto degli ITS alla qualità delle carriere professionali*
3. *Innovare, crescere e far crescere le aziende. Gli ITS come elemento disruptive "in senso buono"?*
4. *ITS e territorio: competenze, reti e crescita*
5. *Formare i profili tecnici: ITS come tappa o come percorso?*
6. *Orientamento, accompagnamento e comunicazione: snodi chiave dei percorsi ITS*
7. *Le prospettive future degli ex-studenti ITS*

1. ITS come attivatore di percorsi: le transizioni occupazionali e professionali dei giovani

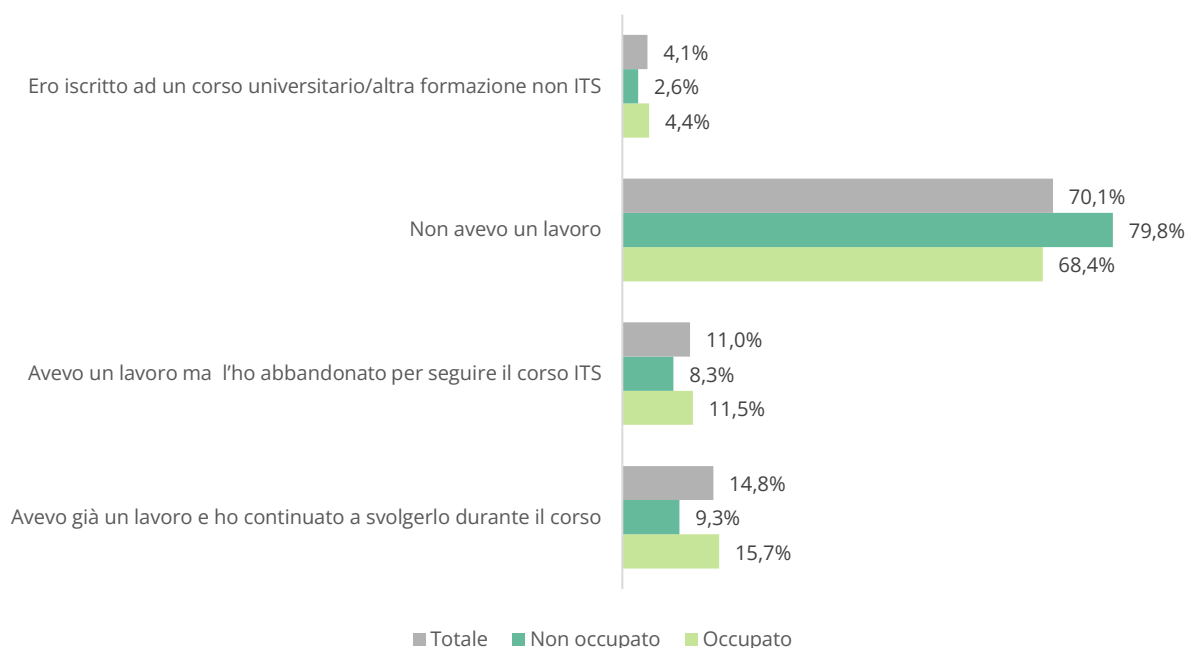
Le traiettorie degli studenti ITS mostrano fin dalla fase formativa un tratto distintivo: la forte attivazione dei giovani nella costruzione del proprio percorso. Con l'obiettivo di indagare l'impatto dell'ITS sulle carriere professionali degli studenti, l'indagine si è concentrata su alcuni aspetti chiave delle loro transizioni occupazionali. In particolare, con riferimento alla fase iniziale del percorso ITS e alle successive traiettorie professionali, la ricerca ha provato a rispondere alle seguenti domande:

- quali motivazioni spingono a intraprendere un corso ITS?
- perché alcuni ex-studenti interrompono il corso prima del diploma?
- come si configurano i percorsi di transizione al mercato del lavoro e di carriera dei giovani studenti?

1.1. L'ingresso negli ITS: rafforzamento delle competenze per l'accesso ad un impiego stabile

Le informazioni rilevate sul profilo degli ex-studenti e sulla loro situazione al momento dell'iscrizione hanno permesso di osservare le condizioni iniziali delle loro traiettorie occupazionali. In particolare, il quadro che emerge dalla survey mostra che, al momento dell'ingresso al corso, la maggior parte dei rispondenti non era occupata (70,1%). Si tratta di un dato coerente con la giovane età media dei rispondenti e con l'idea che molti studenti scelgano di intraprendere il percorso come **via di accesso o di rafforzamento** delle competenze prima della ricerca di un impiego stabile e di soddisfazione.

Grafico 1.1. Situazione all'iscrizione al corso ITS. Quando si è iscritto ad un corso ITS (nel caso di frequenza di più corsi, consideri l'ultimo frequentato)... Distribuzione rispetto alla condizione occupazionale

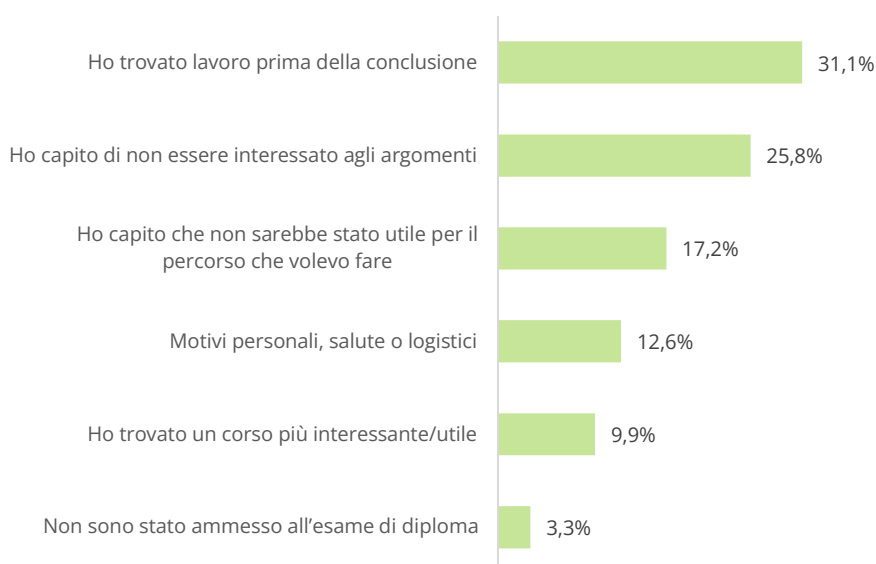


Questa condizione emerge anche dalle interviste in profondità svolte per sondare le storie professionali degli ex-studenti, le quali hanno offerto una lettura qualitativa ricca e sfumata delle loro traiettorie occupazionali. Dalle interviste emerge un ingresso negli ITS spesso motivato da un intreccio di **curiosità** per un settore specifico e **insoddisfazione** per le esperienze lavorative o di studio precedenti. Gli ex-studenti raccontano di aver **scoperto “sul campo”** l'esistenza di un mondo produttivo – ad esempio la logistica portuale o il manifatturiero avanzato – senza però possedere le competenze tecniche adeguate a stabilizzarsi o crescere professionalmente. In questo quadro, dunque, l'ITS viene percepito come un investimento per **“fare sul serio”** in quel settore: uno strumento per trasformare esperienze frammentarie in un percorso professionale più strutturato, con competenze specifiche e un titolo riconoscibile dalle imprese. In alcuni casi, la scelta è anche una risposta a contratti precari e posizioni “entry level” poco qualificanti: in queste situazioni il corso è percepito come una possibilità di salire di livello, non solo di “trovare un lavoro qualsiasi”.

1.2. L'uscita anticipata dal corso: una scelta attiva e consapevole

La survey è stata utile a comprendere anche le motivazioni di coloro che non hanno portato a termine il corso. Le motivazioni di abbandono sono per lo più riconducibili a **scelte attive**: in molti casi (43%) gli ex-studenti hanno ritenuto il corso poco allineato ai propri interessi o obiettivi professionali, mentre circa un terzo (31%) ha interrotto per l'offerta di un lavoro. Solo una quota marginale (3,3%) non è stata ammessa all'esame finale. Le ragioni alla base dell'uscita anticipata dal corso sono quindi legate più frequentemente a scelte di percorso o a emergenti opportunità lavorative, più che a insoddisfazione per l'offerta formativa. Tali scelte sono attive e consapevoli, spesso volte ad un **riallineamento** dei propri obiettivi formativi o all'arrivo di un'opportunità lavorativa considerata coerente.

Grafico 1.2. Motivo dell'abbandono del corso ITS. Facendo riferimento all'ultimo percorso ITS frequentato, per quale motivo ha deciso di abbandonarlo?



1.3. Le transizioni occupazionali: percorsi in movimento

Ulteriori informazioni emerse dalla survey sulla condizione degli studenti all'ingresso dell'ITS e negli anni successivi hanno permesso di valorizzare meglio il dinamismo e le molteplici forme che possono assumere le traiettorie occupazionali, sia nelle prime fasi che precedono l'ingresso nel mercato del lavoro, sia nello sviluppo delle carriere professionali successive al conseguimento del diploma.

Come già esplicitato, nelle rare situazioni di abbandono, le motivazioni indotte rimandano perlopiù a scelte attive – un migliore allineamento con i propri obiettivi o opportunità lavorative sopraggiunte – più che a difficoltà strutturali del percorso; parallelamente, la situazione professionale al momento dell'iscrizione evidenzia un pubblico composto in larga misura da giovani in transizione verso l'ingresso nel mercato del lavoro, accanto ad una quota non trascurabile di persone già occupate che scelgono l'ITS come occasione di crescita o riposizionamento professionale. Le analisi mostrano che le scelte di mantenere o abbandonare il lavoro per seguire il corso non rispondono a schemi rigidi: esse dipendono meno dalle caratteristiche oggettive dell'impiego e più da aspettative individuali, motivazioni personali e strategie di sviluppo professionale.

Ad esempio, tra gli studenti che al momento dell'iscrizione lavoravano, si osservano due profili distinti: il 14,8% ha continuato a svolgere la propria attività durante il corso, mentre l'11,5% ha scelto di lasciare l'impiego per investire nella formazione. Quest'ultimo comportamento può essere interpretato come una decisione orientata al miglioramento delle proprie prospettive professionali o alla ricerca di una maggiore coerenza tra interessi, competenze e obiettivi lavorativi.

Tra i diplomati, l'analisi del tempo trascorso dal conseguimento del titolo di studio conferma il dinamismo in senso di approfondimento del proprio percorso anche formativo, tant'è vero che coloro che hanno concluso il corso in tempi più recenti sono quelli maggiormente in procinto di iniziare un nuovo percorso formativo.

Un altro dato importante raccolto attraverso la survey riguarda il confronto tra la condizione ad un anno dal diploma e quella rilevata al momento della compilazione del questionario: il 34,7% dei rispondenti dichiara situazioni non coincidenti, segno della mobilità tipica delle prime fasi di carriera, in un contesto nel quale l'ingresso nel mercato del lavoro avviene spesso attraverso contratti ponte o esperienze di prova. Inoltre, tra chi oggi non lavora, prevalgono – come nel caso di coloro che non concludono il percorso – situazioni di transizione attiva: oltre la metà (54,4%) dichiara di essere alla ricerca di un lavoro più adeguato e un ulteriore 36,5% sta seguendo o si appresta a seguire un nuovo percorso formativo. In questi casi, più che di esclusione dal mercato del lavoro, si tratta di **percorsi in movimento**, in cui la ricerca di un'occupazione coerente o maggiormente soddisfacente e l'investimento in ulteriore formazione fanno parte di una traiettoria che alterna lavoro, studio e orientamento. In tal senso, nello sviluppo delle carriere professionali, la **mobilità** può essere interpretata quindi come ricerca di ruoli più coerenti con la formazione, transizioni verso imprese che offrono maggiori opportunità, miglioramento retributivo, maggiore stabilità o responsabilità. L'ITS, in questa prospettiva non produce semplicemente "occupati", ma attiva percorsi che successivamente i giovani riorientano o consolidano secondo le proprie preferenze e ambizioni.

Nel loro insieme, queste evidenze delineano traiettorie professionali **non lineari** e strutturalmente **eterogenee**, in cui stabilità e mobilità non si configurano come alternative, ma come dimensioni che si combinano nel tempo. Accanto a percorsi di consolidamento – basati sulla permanenza nella stessa azienda e su una crescita interna progressiva – si osservano infatti percorsi più mobili e sperimentali, caratterizzati da cambi di ruolo, di settore o di organizzazione, arrivando anche all'avvio di attività autonome o alla prosecuzione della formazione. In questo quadro, la carriera non assume la forma di una progressione standardizzata, ma di una **costruzione graduale e adattiva**, in cui i giovani negoziano continuamente le proprie scelte tra opportunità offerte dal mercato del lavoro e aspirazioni personali.

L'ITS si configura quindi come un **attivatore di traiettorie plurime**, più che come un dispositivo di inserimento lineare nel mercato del lavoro. Il diploma rappresenta una soglia di accesso qualificata, ma non un punto di arrivo definitivo: le carriere si sviluppano attraverso fasi successive di consolidamento, riorientamento e ampliamento delle competenze, secondo logiche di crescita spesso orizzontale più che verticale. In questa prospettiva, la "carriera ITS" emerge come un concetto plurale e dinamico, in cui l'esito formativo iniziale si traduce in percorsi differenziati, modellati nel tempo dalle condizioni di partenza, dalle scelte individuali e dalle opportunità strutturali del contesto produttivo e territoriale.

2. L'apporto degli ITS alla qualità delle carriere professionali

L'analisi delle transizioni occupazionali ha consentito di osservare non solo i livelli di occupazione degli ex-studenti ITS, ma soprattutto la direzione e la qualità della loro evoluzione professionale⁷. L'indagine si è posta l'obiettivo di approfondire gli aspetti qualitativi delle carriere costruite a partire dai percorsi ITS, articolando l'analisi attorno a due pilastri fondamentali: il valore intrinseco dei corsi e la loro incidenza sulle traiettorie professionali, in termini di sostenibilità delle carriere, coerenza, specializzazione tecnica e crescita nel tempo. Su questi aspetti, attraverso le evidenze emerse dalla survey e dalle rilevazioni qualitative, la ricerca intende rispondere ai seguenti quesiti:

- come valutano gli ex-studenti l'apporto dell'ITS in relazione ai loro percorsi professionali?
- qual è la soddisfazione degli ex-studenti rispetto alla loro professione in relazione al valore formativo dell'ITS?
- in riferimento alla condizione occupazionale e professionale attuale, qual è l'apporto dell'ITS ai percorsi di carriera?

2.1. La valutazione degli ITS: “biglietti da visita” che aumentano le probabilità di “entrare dalla porta giusta”

Rispetto all'apporto specifico dell'ITS, gli ex allievi riconoscono un **impatto positivo**: i voti medi oscillano tra il 6,5 e oltre il 7 su molte dimensioni (“ha permesso di acquisire competenze tecniche utili nel lavoro”, “ha facilitato l'inserimento nel mondo del lavoro”, “ha favorito opportunità di crescita e sviluppo di carriera”, “ha contribuito alla stabilità lavorativa”, “ha rafforzato capacità personali trasversali”). Se, come è vero, l'ITS viene percepito come un fattore importante del proprio posizionamento professionale – soprattutto per chi oggi è occupato stabilmente – non di meno è importante situarlo all'interno di un mix più ampio che comprende anche esperienze extra-ITS, andamento del settore, supporto familiare e reti personali. Non manca una quota minoritaria che valuta l'impatto in modo debole o nullo: si concentra soprattutto tra i non occupati e tra chi non ha completato il corso.

Tabella 2.1. Soddisfazione complessiva corso ITS. Distribuzione rispetto alla condizione occupazionale attuale e agli anni trascorsi dal diploma

Attualmente lei è:						
	Totale	Occupato		Non occupato		
Soddisfazione complessiva corsi ITS - voto medio degli items	6,8	7,0		5,4		

Anni trascorsi dal diploma						
	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	Oltre 5 anni	Nessun diploma
Soddisfazione complessiva corsi ITS - voto medio degli items	6,8	7,0	6,9	6,8	7,2	4,4

⁷ Nell'analisi non è stato preso in considerazione il ruolo professionale, poiché il campione era composto da lavoratori appartenenti ad aziende e settori differenti. In tale contesto, tale variabile risulta difficilmente confrontabile in modo oggettivo, in quanto il significato, le responsabilità e i contenuti associati ai diversi ruoli possono variare significativamente in funzione delle specifiche caratteristiche organizzative e produttive delle singole realtà aziendali.

Nel complesso, gli ex-studenti attribuiscono al percorso ITS un **impatto tendenzialmente positivo** su diversi aspetti della propria vita professionale: il voto medio complessivo è pari a 6,8 su 10, che sale a 7 tra gli occupati. Il contributo più riconosciuto riguarda in modo netto l'inserimento nel mondo del lavoro (media 7,4 tra gli occupati), ambito in cui oltre il 60% esprime un giudizio "buono" o "ottimo". Anche sul fronte delle **competenze tecniche**, le valutazioni sono elevate (media 7,1 tra gli occupati), confermando la percezione di un rafforzamento della preparazione specialistica spendibile sul lavoro.

Accanto a questi esiti più immediatamente legati all'occupabilità, gli ex-studenti riconoscono al percorso ITS un ruolo rilevante anche nel rafforzare le **capacità personali trasversali** (autonomia, adattabilità ecc.) e nel consentire di mettersi alla prova e scegliere il percorso più adatto (entrambi con voti intorno a 7 tra gli occupati). Si tratta di dimensioni che rimandano a un'idea di formazione non solo tecnica ma anche **"abilitante"**, capace di sostenere processi di orientamento e di costruzione dell'identità professionale.

Più sfumate, pur restando complessivamente positive, sono le percezioni sull'apporto degli ITS rispetto alla stabilità lavorativa e alle opportunità di crescita di carriera (voti medi attorno a 6,8 tra gli occupati) e sul riconoscimento/ampiezza della rete professionale (6,8). È verosimile che, su questi aspetti, pesino in misura maggiore fattori esterni al percorso formativo – condizioni di mercato, caratteristiche delle imprese, fasi del ciclo di vita lavorativa – rispetto alle sole competenze acquisite.

Come atteso, i giudizi assumono un segno più critico tra chi attualmente non è occupato (medie intorno a 5,4) e tra i non diplomati, per i quali tutti gli indicatori si collocano su livelli decisamente inferiori. Al contrario, le valutazioni tendono ad aumentare tra quanti hanno conseguito il diploma da più anni, suggerendo che l'effetto del percorso ITS venga riconosciuto maggiormente quando le carriere si sono consolidate nel tempo.

Tabella 2.2. Dimensioni del corso ITS con ricadute sul percorso professionale. Quanto ritiene che il percorso fatto con gli ITS abbia inciso sulle seguenti dimensioni? Voti medi

	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	Oltre 5 anni	Nessun diploma
Ha permesso di acquisire competenze tecniche utili per lavoro	6,9	7,2	7,0	7,0	7,2	4,8
Ha facilitato l'inserimento nel mondo del lavoro	7,1	7,1	7,2	7,1	7,6	4,4
Ha favorito le opportunità di crescita e di sviluppo di carriera	6,6	6,8	6,7	6,6	6,9	4,2
Ha permesso di raggiungere stabilità lavorativa	6,5	6,5	6,6	6,6	7,1	4,1
Ha portato ad un riconoscimento e all'accesso ad una rete professionale più ampia nel proprio ambito	6,6	6,9	6,8	6,6	7,0	4,3
Possibilità di mettersi alla prova e scegliere il percorso più adatto	6,9	7,1	7,0	6,9	7,2	4,6
Ha rafforzato le capacità personali trasversali	6,9	7,2	7,0	6,8	7,2	4,6

Oltre agli esiti direttamente attribuiti ai percorsi ITS, gli ex-studenti hanno valutato anche l'impatto di una serie di **fattori esterni** che contribuiscono all'evoluzione delle carriere professionali tra cui reti professionali, competenze maturate al di fuori dell'ITS, ulteriori percorsi formativi, andamento del settore economico, risorse e supporti personali. Un elemento particolarmente significativo è la coerenza trasversale dei giudizi: i diplomati ITS esprimono sistematicamente valutazioni più elevate non solo rispetto al contributo del percorso ITS, ma anche rispetto a questi fattori esterni, delineando un profilo complessivo di maggiore capacità di attivazione, integrazione e valorizzazione delle opportunità disponibili lungo il proprio percorso professionale. Ciò suggerisce che il completamento del percorso rappresenti un **nodo cruciale** nella costruzione di carriere più solide, aumenti la **fiducia** nelle proprie capacità e faciliti la **valorizzazione delle opportunità** disponibili. Nel loro insieme, le valutazioni mostrano che i percorsi ITS non operano in isolamento, ma contribuiscono ad attivare e rendere più accessibili una serie di risorse – professionali, relazionali e personali – che si combinano nel tempo con le dinamiche del mercato del lavoro.

Tabella 2.3. Fattori esterni al corso ITS con ricadute sul percorso professionale. Nella sua carriera lavorativa quanto hanno inciso i seguenti fattori? Voti medi

	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	Oltre 5 anni	Nessun diploma
Reti di contatti professionali	6,5	6,6	6,5	6,6	6,6	6,1
Competenze tecniche acquisite al di fuori dell'ITS (anche in esperienze professionali)	7,4	7,3	7,4	7,5	7,5	6,6
Altri corsi di formazione, istruzione o di aggiornamento non ITS (compreso il diploma superiore o il titolo universitario)	6,3	6,3	6,3	6,3	6,5	5,9
Andamento del settore in cui lavora	7,2	7,2	7,1	7,2	7,4	6,4
Situazione economica familiare e personale	6,5	6,3	6,5	6,6	6,7	5,6
Supporto della rete personale o familiare	6,7	6,7	6,8	6,8	6,7	5,8

Nel complesso, i punteggi assegnati a questi fattori esterni hanno mediamente valori compresi tra 6,3 e 7,4. Le valutazioni più elevate riguardano:

- le competenze tecniche acquisite al di fuori dell'ITS (media 7,4), riconducibili principalmente all'esperienza lavorativa successiva;
- l'andamento del settore in cui si lavora (7,2), a conferma della forte rilevanza dei cicli economici, soprattutto nei comparti tecnici e manifatturieri;
- il supporto della rete personale e familiare (6,7), che continua a rappresentare un ammortizzatore fondamentale nelle prime fasi della carriera.

Altri fattori, come ulteriori percorsi formativi o il livello di benessere economico personale, mostrano valori positivi ma più contenuti, coerentemente con la natura eterogenea di tali esperienze.

Il quadro che emerge conferma un elemento chiave delle transizioni lavorative contemporanee: lo sviluppo professionale non dipende da un solo fattore, ma è il risultato dell'intreccio tra formazione, esperienze successive e contesto economico-produttivo.

Nelle evidenze emerse dalle interviste in profondità la formazione ITS è percepita come eminentemente pratica e abilitante: permette di **"entrare nei ruoli"** con una sicurezza tecnica superiore rispetto al percorso scolastico tradizionale. Gli studenti percepiscono che ciò che imparano in aula (software, procedure, normativa, uso dei dati ecc.) è immediatamente utilizzabile in azienda, riducendo il "salto" tra formazione e lavoro. Tutti gli intervistati riconoscono la rilevanza dei docenti professionisti (con ombre e luci, come si vedrà più avanti), che orientano le scelte e modellano aspettative e identità professionali. In particolare, gli ex-studenti sottolineano come l'ITS agevoli una transizione di qualità verso l'occupazione, verso aziende del settore, posizioni professionali qualificate e con margini di crescita interni legati alla performance individuale.

Infine, sempre riguardo l'esperienza formativa, grazie all'ITS gli studenti ritengono di aver migliorato competenze comunicative e consapevolezza personale, oltre agli aspetti tecnici e professionalizzanti. In questo senso, gli ITS hanno una responsabilità formativa che trascende la mera fornitura di manodopera qualificata, puntando a sviluppare negli studenti non solo competenze tecniche, ma anche una maturità personale e capacità di autoapprendimento continuo, rafforzando così la costruzione di un'identità professionale.

2.2. La soddisfazione professionale: un percorso di crescita coerente e solido

Le valutazioni degli ex-studenti sui percorsi professionali raccolte attraverso la survey, permettono di osservare non solo come sono cambiate le loro condizioni di lavoro nel tempo, ma anche come tali cambiamenti vengono percepiti in relazione al valore formativo dell'ITS. Si tratta di un insieme di indicatori che, nella maggior parte dei casi, mostrano un miglioramento significativo tra il primo anno dopo il diploma e la situazione attuale. Una lettura trasversale delle tre fasi – iscrizione al corso, un anno dal diploma e situazione attuale – evidenzia un percorso che si configura come un vero e proprio **“corso di professionalizzazione”**, nel quale l'ITS svolge un ruolo di acceleratore e stabilizzatore dell'ingresso nel mercato del lavoro.

Rispetto alla loro professione, gli ex-studenti esprimono livelli di soddisfazione mediamente elevati. Il voto medio per la **soddisfazione complessiva** rispetto al lavoro è pari a 7,87 su 10; la percezione di **stabilità** e **sicurezza** del lavoro è ancora più alta (8,10) e si accompagna a giudizi positivi sul **ruolo** e le **mansioni** svolte (7,85), sul **riconoscimento professionale** (7,41) e sull'**acquisizione di professionalità** (7,79).

Tabella 2.4. Soddisfazione nella professione. Su una scala da 1 a 10, dove 1 indica “per niente” e 10 “del tutto/completamente”, quanto è soddisfatto del suo attuale lavoro in merito ai seguenti aspetti? Distribuzione rispetto anni dal corso. Voti medi

	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	Oltre 5 anni	Nessun diploma
Soddisfazione in generale in relazione al lavoro nel suo complesso	7,9	7,9	7,9	7,9	8,0	7,6
Stabilità, sicurezza del lavoro	8,1	8,0	8,0	8,2	8,2	7,8
Ruolo e mansioni svolte	7,9	7,8	7,8	8,0	8,1	7,4
Riconoscimento e prestigio professionale nel proprio ambito professionale	7,4	7,4	7,4	7,4	7,5	7,4
Equilibrio fra tempo libero e lavoro	6,9	7,1	6,7	7,0	7,0	6,9
Opportunità di contatti/esperienze all'estero	5,2	5,6	5,2	5,0	5,2	4,8
Acquisizione di professionalità	7,8	7,8	7,8	7,8	7,9	7,3
Retribuzione, aspetti economici	7,3	7,3	7,2	7,4	7,5	7,0
Responsabilità e autonomia sul lavoro	8,0	7,9	8,0	8,0	8,1	7,5
Coinvolgimento e partecipazione all'attività lavorativa e ai processi decisionali	7,2	7,1	7,2	7,2	7,4	6,9

Anche la **responsabilità** e **autonomia** sul lavoro è valutata molto favorevolmente (8). Più sfumate, pur rimanendo sopra la sufficienza, le valutazioni su aspetti tipicamente più critici per le generazioni più giovani: **l'equilibrio tra tempo di vita e lavoro** ottiene un voto medio di 6,9, mentre **le opportunità di contatti/esperienze all'estero** si collocano su un livello solo moderato (5,2). Questi elementi suggeriscono che, pur all'interno di una situazione occupazionale complessivamente buona, esistono margini di miglioramento nelle dimensioni legate alla conciliazione e all'internazionalizzazione.

È interessante notare che chi ha abbandonato il corso esprime livelli di soddisfazione mediamente più bassi rispetto ai diplomati, in particolare nelle dimensioni di stabilità, riconoscimento e sviluppo professionale. Questo non implica un nesso causale diretto ma suggerisce l'esistenza di un insieme di fattori – tra cui il **possesso del titolo formale**, la **coerenza dei ruoli** ottenuti e la **qualità dell'allineamento tra competenze e mansioni** – che differenziano nettamente le traiettorie.

L'analisi stratificata per anni dal diploma evidenzia un trend sistematico: i giudizi migliorano con l'aumentare del tempo trascorso. È un risultato coerente con tutte le principali teorie sociologiche sulle transizioni giovanili, che descrivono percorsi inizialmente fluidi, sperimentali e non sempre stabili, seguiti da una progressiva definizione di ruolo, aumento di salario e responsabilità, nonché maggiore sicurezza del posto di lavoro. Questo pattern non va inteso come segnale di una minore influenza degli ITS, ma come prova del fatto che il loro effetto più forte si manifesta proprio all'inizio del percorso, dove il confronto tra diplomati e non diplomati è più netto. I diplomati presentano infatti:

- percentuali di occupazione più alte;
- maggiore coerenza tra formazione e settore di lavoro;
- livelli di stabilità e sicurezza superiori;
- livelli più elevati di miglioramento percepito nelle dimensioni professionali chiave.

Le differenze presenti nei primi anni tendono poi a convergere con l'aumentare della **seniority**, segno che l'impatto dell'ITS è principalmente abilitante: accelera l'ingresso, innalza la qualità della prima occupazione, orienta verso settori coerenti. Successivamente, il mercato del lavoro e le dinamiche organizzative fanno il resto.

Tabella 2.5. Cambiamenti nel lavoro. Pensando alla sua situazione ad un anno dal diploma ITS e quella attuale, il suo lavoro è migliorato, rimasto invariato o peggiorato in relazione ai seguenti aspetti? Voti medi

		Totale %
Soddisfazione in generale in relazione al lavoro nel suo complesso	Peggiorato	4,6
	Invariato	4,5
	Lievemente migliorato	31,5
	Migliorato	59,5
Stabilità, sicurezza del lavoro	Peggiorato	6,0
	Invariato	5,7
	Lievemente migliorato	27,1
	Migliorato	61,2
Ruolo e mansioni svolte	Peggiorato	4,7
	Invariato	5,3
	Lievemente migliorato	32,9
	Migliorato	57,1
Acquisizione di professionalità	Peggiorato	5,0
	Invariato	4,2
	Lievemente migliorato	31,9
	Migliorato	58,9
Retribuzione, aspetti economici	Peggiorato	7,3
	Invariato	7,3
	Lievemente migliorato	38,5
	Migliorato	46,9
Responsabilità e autonomia sul lavoro	Peggiorato	5,4
	Invariato	5,3
	Lievemente migliorato	32,3
	Migliorato	57,0

Un indicatore chiave per valutare l'impatto dei percorsi è l'**uso delle competenze acquisite**: il 28,1% degli occupati dichiara di utilizzarle "molto" nel proprio lavoro attuale e il 41,5% "in parte". Nel complesso, quasi sette ex-studenti su dieci riconoscono quindi una ricaduta diretta o parziale delle competenze ITS sulle attività svolte in azienda. Una quota non trascurabile segnala tuttavia un utilizzo limitato o nullo (16,1% "non molto", 14,3% "per niente"), ricordando che i percorsi di inserimento non sono sempre lineari e che in alcuni casi il lavoro può collocarsi in settori o ruoli meno coerenti con la specializzazione seguita.

Il confronto tra diplomati e non diplomati rafforza anche l'idea che il **completamento del percorso** eserciti un ruolo importante: tra chi ha abbandonato, oltre la metà dichiara di non utilizzare le competenze acquisite.

Tabella 2.6. Utilizzo delle competenze acquisite. Facendo riferimento al suo lavoro attuale, lei utilizza le competenze acquisite durante il percorso ITS? Distribuzione rispetto agli anni trascorsi dal corso (%)

	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	Oltre 5 anni	Nessun diploma
Sì, molto	28,1	28,0	32,3	26,4	28,8	8,1
Sì, in parte	41,5	45,5	42,3	43,1	41,7	18,0
Non molto	16,1	15,3	16,1	16,4	16,2	18,0
Per niente	14,3	11,2	9,3	14,1	13,2	55,9

Nel complesso, la situazione attuale restituisce l'immagine di un **inserimento lavorativo diffuso e di buona qualità**, con livelli di soddisfazione generalmente elevati e un'applicazione delle competenze ITS che, pur non universale, riguarda una quota significativa degli occupati. La **coerenza professionale** tra l'area formativa ITS frequentata e il lavoro svolto è proprio uno degli aspetti valutati positivamente. Questa coerenza è letta come condizione importante di qualità: permette di utilizzare le competenze apprese, di maturare specializzazione e di non "disperdere" il capitale formativo. Anche chi mantiene l'impiego al momento dell'iscrizione presenta più spesso un'occupazione direttamente inserita nel settore o in un ambito coerente con il corso (rispettivamente 39,1% e 50,7%), mentre tra coloro che abbandonano tali percentuali sono più basse. È plausibile, dunque, che chi già operava in un ambito affine percepisca il corso ITS come un'opportunità di qualificazione aggiuntiva, compatibile con il mantenimento del lavoro. Il quadro che emerge è costituito da una pluralità di percorsi e motivazioni, confermando che le strategie decisionali rispetto al lavoro non seguono schemi rigidi, ma si modellano sulle traiettorie e sulle aspettative individuali.

Nel loro insieme le interviste confermano quanto osservato nell'indagine quantitativa: esse restituiscono un contesto in cui l'ITS contribuisce in modo significativo ai primi passi nel mercato del lavoro e alla costruzione della professionalità. Diversi ex allievi segnalano inoltre un progressivo incremento delle **responsabilità** (gestione clienti/fornitori, coordinamento di processi, presidio di fasi critiche della filiera), accompagnato da **spazi di autonomia operativa**. Sono aspetti che pesano molto nelle valutazioni di soddisfazione, spesso più del livello retributivo. Le traiettorie non sono sempre verticali (avanzamenti di carriera formali), ma spesso si sviluppano in forma "orizzontale": ampliamento delle mansioni, passaggio a ruoli più complessi, trasferimento in aziende più grandi o strutturate. Allo stesso tempo, gli intervistati sono consapevoli che la qualità del lavoro dipende fortemente dalla cultura aziendale. Là dove l'impresa valorizza i singoli, investe su formazione continua e vede i giovani ITS come risorsa strategica, le carriere sono più dinamiche e gratificanti; dove prevale una logica sostitutiva ("se te ne vai, ne arriva un altro"), le possibilità di crescita si riducono, a prescindere dal titolo posseduto.

Come già accennato, accanto a questi elementi positivi, emergono tuttavia alcune aree più critiche – in particolare l'equilibrio vita-lavoro e le opportunità di esperienze all'estero – che riflettono sia i limiti strutturali di alcuni contesti produttivi, sia l'evoluzione delle preferenze e delle sensibilità delle generazioni più giovani rispetto alla qualità complessiva dell'esperienza professionale.

Complessivamente, questi risultati delineano carriere in larga misura solide e coerenti, ma ancora in evoluzione – in ragione della giovane età del campione –, nelle quali l'esperienza ITS rappresenta un fattore importante, seppur come si vedrà più avanti non esclusivo, nel consolidamento delle traiettorie future.

2.3. La condizione occupazionale attuale: esito di transizioni rapide e percorsi professionali stabili

Sul versante delle caratteristiche oggettive delle carriere, la survey rileva che tra coloro che risultano attualmente occupati, la stabilità contrattuale appare complessivamente elevata: il 71,4% è inquadrato come dipendente a tempo indeterminato o in apprendistato, mentre il lavoro a termine o in somministrazione riguarda il 16,1% e le forme occasionali solo il 2,4%. L'autoimpiego e l'imprenditorialità coinvolgono una quota minoritaria ma non trascurabile (6% autonomi/freelance e 3,5% imprenditori o soci d'impresa).

Il diploma appare importante per la tipologia e stabilità contrattuale. Tra chi ha abbandonato il corso ITS la proporzione di impiego a tempo indeterminato è meno elevata rispetto agli altri, salvo per chi ha conseguito il diploma da un anno, gruppo che peraltro ha una proporzione più alta di tempi determinati, forme contrattuali spesso usate per inserire lavoratori in azienda in percorsi di prova. Anche dalla percezione di coloro che lavoravano al momento dell'iscrizione al corso ITS emerge la stabilità dell'impiego: tra coloro che hanno lasciato il lavoro per seguire il corso, è più elevata la quota di occupati con un contratto stabile (65,1% contro 47,7%). Questo dato indica che la decisione di investire nella formazione ITS non è necessariamente associata a condizioni lavorative fragili, ma può riflettere scelte orientate al miglioramento delle proprie prospettive professionali anche da parte di chi dispone già di una posizione consolidata.

Riguardo la dimensione contrattuale il confronto tra i tre momenti mostra un'evoluzione molto chiara:

- all'iscrizione solo una minoranza lavorava, in condizioni molto eterogenee;
- a un anno, il 63,2% lavora con contratti a tempo indeterminato e il 23,2% con contratti a termine;
- al momento della rilevazione, il 71,4% degli occupati ha un contratto stabile (tempo indeterminato o apprendistato).

Si tratta di un passaggio strutturale tipico delle transizioni giovanili:

contratti ponte → consolidamento → stabilità contrattuale

Il diploma ITS in questo processo funziona come un **“marcatore positivo”** che accelera l'accesso a forme contrattuali più solide, mentre chi non completa il corso presenta livelli di stabilità significativamente inferiori.

Anche l'intensità dell'impiego è alta: il 92,8% lavora a tempo pieno e solo il 7,2% part-time. Sebbene non sia possibile distinguere tra part-time volontari e involontari, il peso molto ridotto dei contratti a orario parziale suggerisce una forte presenza di occupazioni standardizzate e continuative. Anche in questo caso, tra chi ha abbandonato il corso si registra una quota maggiore di part-time (19,6%), confermando un possibile legame tra completamento del percorso e accesso a posizioni più stabili. I dati della survey suggeriscono quindi che l'ITS funziona come leva sia per attivare l'ingresso nel mercato del lavoro, sia per consolidare e rendere più stabile la posizione lavorativa nel tempo. In altre parole, l'ITS non sostituisce l'esperienza, ma ne **potenzia gli effetti**, creando condizioni iniziali favorevoli sulle quali poi la seniority può produrre sviluppi più sostanziali.

Tabella 2.7. Situazione occupazionale attuale. La sua occupazione attuale è... Distribuzione rispetto agli anni trascorsi dal corso (%)

	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	Oltre 5 anni	Nessun diploma
Lavoratore dipendente a tempo indeterminato, apprendistato	71,4	64,6	73,8	71,3	76,0	65,8
Lavoratore dipendente a tempo determinato, in somministrazione	16,1	23,6	14,6	15,4	11,1	18,9
Lavoratore occasionale (ad es. a chiamata, come collaborazione ecc.)	2,4	4,0	2,7	1,5	0,9	3,6
Lavoratore autonomo/freelance/libero professionista	6,0	5,8	5,0	6,8	7,8	4,5
Imprenditore/socio d'impresa/coadiuvante familiare	3,5	1,4	3,5	4,3	3,9	6,3
Altro	0,5	0,6	0,3	0,8	0,3	0,9

Anche i racconti emersi dalle interviste convergono con le evidenze quantitative: la stabilità contrattuale è percepita come uno degli esiti più tangibili del percorso, pur riconoscendo il ruolo del contesto territoriale (dinamismo del mercato del lavoro veneto, presenza di filiere forti ecc.). Difatti, molti intervistati sono oggi inquadrati a tempo indeterminato (o in forme stabili assimilabili), dopo un passaggio relativamente breve attraverso contratti a termine o apprendistati.

I dati suggeriscono che gli ITS svolgono un ruolo rilevante nella **rapidità** e nella **solidità** con cui tali progressi si attivano, agendo come piattaforma di ingresso qualificata che accelera – e in molti casi stabilizza – la transizione scuola-lavoro. Come già anticipato, uno dei tratti distintivi dei diplomati ITS indice della solidità dei percorsi professionali è la rapidità con cui gli ex-studenti riescono a inserirsi nei processi aziendali, grazie a un mix equilibrato di competenze tecniche e soft skills coltivate nei percorsi formativi. Le imprese raccontano di tempi di on-boarding ridotti e di una forte capacità di adattamento alle dinamiche del lavoro, anche in contesti complessi. La motivazione dei giovani, spesso alimentata dal contatto diretto con le aziende già in fase di studio, si traduce in disponibilità ad assumere responsabilità crescenti, accelerando percorsi di carriera che, in diversi casi, si concretizzano entro pochi anni.

Un aspetto che merita attenzione è la **consapevolezza**: grazie alle esperienze di stage e ai progetti pratici, i diplomati ITS sviluppano una maggiore chiarezza su cosa desiderano per il proprio futuro, evitando scelte casuali o transitorie. Questo porta a percorsi più stabili e a un minor tasso di turnover rispetto ad altre figure entry level. Le aziende segnalano inoltre che, avendo già testato gli studenti/neo diplomati sul campo, sono più propense a riconoscere un valore aggiunto economico, traducendosi in livelli retributivi migliori rispetto a coetanei senza esperienza pratica. Alcuni casi mostrano che lo stage stesso diventa strumento di selezione e di autovalutazione reciproca: i giovani comprendono cosa li stimola davvero e le aziende possono calibrare meglio i percorsi di crescita interna, migliorando così la qualità complessiva delle carriere ITS.

In conclusione, gli ITS emergono quindi come **attivatori di traiettorie di sviluppo**: non determinano in senso esclusivo la qualità del lavoro, ma la preparano, la anticipano, e la rendono più strutturata sin dai primi anni, favorendo percorsi che, nel tempo, risultano più solidi, coerenti e soddisfacenti.

3. Innovare, crescere e far crescere le aziende. Gli ITS come elemento disruptive “in senso buono”?

In un contesto caratterizzato da piena occupazione e da una forte domanda di profili tecnici specializzati, i percorsi ITS – in particolare quelli sviluppati in Veneto – si confermano strumenti particolarmente efficaci per un rapido e di buona qualità ingresso nel mercato del lavoro locale. L'indagine condotta mostra tuttavia come l'elevata occupabilità dei neo-diplomati rappresenta solo una delle dimensioni che qualificano questi percorsi.

È nelle aziende che la formazione ricevuta dagli studenti viene tradotta in pratica, dando concretezza all'obiettivo di formare tecnici qualificati e immediatamente operativi. È dentro le aziende, nei contesti produttivi che se ne misura l'impatto e, in larga parte, si definisce la qualità delle carriere che i diplomati andranno a costruire. Quanto raccolto nell'indagine qualitativa con Fondazioni ITS, aziende e studenti, sottolinea infatti come la capacità dei diplomati ITS di entrare rapidamente nei contesti produttivi, riducendo tempi e costi di on-boarding, rappresenti solo una parte del valore generato. Il contributo più profondo riguarda la possibilità di innestare competenze aggiornate, attitudini all'apprendimento continuo e modalità operative ibride, in grado di incidere sulla competitività aziendale nel medio periodo. In questo senso, gli ITS possono essere letti come un fattore di cambiamento “disruptive in senso buono”: non perché mettano in discussione gli equilibri esistenti, ma perché ne favoriscono un'evoluzione progressiva e strutturale.

In questa scheda si cercherà di approfondire questo tema, dando risposta a domande come:

- quale rapporto tra ITS e innovazione aziendale?
- in che modo un percorso ITS riduce i tempi e i costi di inserimento per le imprese?
- qual è il reale valore aggiunto per la competitività aziendale?

3.1. Oltre l'occupabilità: per accompagnare l'innovazione e la crescita in azienda

Oltre alla capacità di inserire rapidamente profili tecnici qualificati nel mercato del lavoro, i percorsi ITS generano un valore aggiunto di natura sistemica, incidendo sulle dinamiche interne delle imprese e sui processi di innovazione organizzativa. La ricerca – in particolare attraverso l'ascolto delle testimonianze aziendali – mostra come l'ingresso dei diplomati ITS attivi processi di adattamento e riorganizzazione che coinvolgono non solo i giovani neoassunti, ma anche i lavoratori senior, i team di lavoro e, più in generale, la cultura aziendale.

In questo quadro, i diplomati ITS svolgono spesso una funzione di **raccordo tra conoscenze** teoriche, competenze tecniche aggiornate e applicazioni operative. Dalle interviste con le ITS Academy e con le imprese emerge infatti che tali profili vengono impiegati con particolare frequenza in attività in cui è necessario integrare competenze specialistiche e approccio pratico, come nei progetti di digitalizzazione, nei processi regolati da standard normativi o nelle funzioni che collegano progettazione e realizzazione. L'ingresso di questi profili introduce così nuove modalità operative e nuovi linguaggi professionali, contribuendo a orientare le aziende verso pratiche più innovative e a stimolare un'evoluzione dei modelli organizzativi esistenti.

Rispetto anche a quanto rilevato dal sondaggio agli ex-studenti, il tema dell'innovazione è per loro un tema sensibile e di riferimento. Interrogati sulla propria evoluzione professionale nei prossimi cinque anni, gli intervistati sottolineano il **desiderio di sviluppare competenze innovative** (38,2%), aspetto che non solo è coerente con la scelta fatta di impegnarsi in un percorso ITS ma che dimostra consapevolezza

riguardo al fatto che la propria carriera e futuro professionale può svilupparsi solo lavorando sul proprio aggiornamento continuo. È questa una priorità particolarmente sentita nei primi anni post-diploma, quando il profilo professionale è ancora in consolidamento.

In tema dell'apporto di competenze innovative in azienda, i referenti delle imprese intervistati rilevano come la sensibilità e le competenze dei lavoratori con alle spalle percorsi ITS si rifletta anche sui colleghi già in azienda: il confronto quotidiano con profili giovani e tecnicamente aggiornati favorisce infatti uno **scambio intergenerazionale di competenze** che stimola l'aggiornamento professionale dei senior e rafforza **dinamiche collaborative all'interno dei team**. Tale interazione incide positivamente sull'organizzazione del lavoro e sull'innovazione dei processi interni all'impresa. L'efficacia dei percorsi ITS si misura quindi anche nella loro capacità di contribuire a un'evoluzione dei modelli organizzativi e a una maggiore apertura all'innovazione, contribuendo ad attivare e rafforzare la **cultura del miglioramento continuo**.

3.2. Competenze tecniche ma non solo

Il contributo dei diplomati ITS non si esaurisce nell'apporto di competenze tecniche immediatamente spendibili. Come già osservato, accanto a linguaggi aggiornati e metodologie operative innovative, i percorsi ITS rafforzano in modo significativo le competenze trasversali, favorendo nei giovani una maggiore **consapevolezza** del proprio ruolo, un **atteggiamento proattivo** e una spiccata capacità di inserirsi nei contesti lavorativi in modo collaborativo e orientato all'apprendimento continuo. In questa prospettiva, i diplomati ITS si avvicinano a profili che possono essere definiti **"new-collar"**: figure professionali emergenti che combinano competenze tecnologiche e operative con capacità tipicamente umane – come il problem solving, l'ascolto, la leadership diffusa e l'adattabilità – costruite non attraverso percorsi accademici lineari, ma attraverso esperienze formative e lavorative integrate e progressive.

Questa integrazione tra competenze tecniche e soft skill consente ai diplomati ITS di raggiungere un'elevata operatività in tempi rapidi, generando per le imprese un ritorno concreto dell'investimento formativo. In un contesto in cui la domanda di profili tecnici supera l'offerta, la rapidità di inserimento e la capacità di contribuire fin da subito ai processi produttivi rappresentano un vantaggio competitivo rilevante, con ricadute positive sulla capacità innovativa delle aziende.

Allo stesso tempo, il crescente **potere di scelta dei giovani** nel mercato del lavoro esercita una pressione positiva sulle imprese, incentivandole a migliorare condizioni contrattuali, politiche di welfare e opportunità di crescita interna.

Come già evidenziato anche nelle pagine precedenti, ex-studenti e aziende sottolineano come la dimensione tecnica e quella trasversale "abilitino" una formazione capace di sostenere processi di orientamento e di costruzione dell'identità professionale individuale, innescando allo stesso tempo un circolo virtuoso che contribuisce ad elevare la qualità del lavoro e a rendere le organizzazioni più attrattive.

3.3. Un percorso declinato tra grandi e piccole aziende

L'indagine fa emergere una spiccata capacità degli ITS nel cercare di dare risposte a segmenti differenti del tessuto produttivo. L'impatto dei diplomati ITS si manifesta in modo differenziato a seconda della dimensione aziendale, assumendo funzioni e significati specifici nei diversi contesti organizzativi. Le evidenze emerse dall'indagine mostrano come nelle imprese di maggiori dimensioni l'apporto dei profili ITS si configuri prevalentemente come una leva di modernizzazione dei processi e di rafforzamento della professionalità interna, mentre nelle piccole e medie imprese esso assume più spesso il valore di una risorsa strategica per la continuità produttiva e l'aggiornamento tecnico.

Come emerso dall'indagine quantitativa, tra gli intervistati attualmente impiegati come dipendenti (indeterminati, determinati, apprendisti e occasionali), prevale l'inserimento in imprese medio-grandi (oltre 16 addetti). Caratterizzate da strutture organizzative complesse con percorsi di inserimento formalizzati e funzioni HR consolidate, le imprese con più di 50 dipendenti assorbono dunque una quota rilevante dei lavoratori con posizioni stabili. In particolare, il fatto che i giovani ITS accedano fin da subito a imprese medio-grandi, conferma la capacità di questi ambienti di integrare facilmente i profili ITS, riconoscendo il valore del titolo come una leva da utilizzare per far crescere segmenti o funzioni aziendali. In questi contesti, in particolare, l'analisi fa emergere come i diplomati ITS siano in qualche modo adottati come **esperti mediatori** tra conoscenze teoriche, strumenti tecnologici e applicazioni concrete.

Nelle PMI, invece, l'apporto degli studenti è fondamentale per garantire **continuità di qualità e ricambio generazionale**, soprattutto nelle imprese familiari. Il rapporto tra studenti e piccole imprese genera inoltre nuove competenze e approcci innovativi difficili da sviluppare internamente, rafforzandone la crescita e la competitività. Tuttavia, nelle micro-imprese, soprattutto nel turismo, la frammentazione e la stagionalità possono limitare la capacità da un lato di impiegare questi super tecnici, dall'altro di essere più in difficoltà nel partecipare anche al processo di formazione stesso.

3.4. Cambia il ruolo della formazione in azienda. Un passaggio culturale non scontato

Nel processo di inserimento degli studenti ITS nelle aziende, come già osservato nelle prime schede, il tirocinio e l'apprendistato rappresentano gli strumenti contrattuali centrali, accanto a forme di assunzione immediata (più frequenti in settori altamente strutturati) e ai contratti a tempo determinato. In molti casi, l'ingresso in azienda avviene proprio attraverso il tirocinio, che gli imprenditori intervistati non considerano una fase meramente preliminare, ma un passaggio strategico di valutazione e formazione sul campo. Le evidenze raccolte mostrano inoltre come sempre più imprese riconoscano agli studenti in stage rimborsi spese o premi, segnale di una crescente valorizzazione del tirocinio come esperienza produttiva e non marginale.

In questo quadro, l'**apprendistato di terzo livello** (o apprendistato duale) emerge come la modalità contrattuale più apprezzata ma solo nel momento in cui l'azienda riesce ad attivarla correttamente. Questo istituto consente di integrare fin dall'inizio la dimensione formativa con quella lavorativa, offrendo tutele, continuità e un forte potenziale di fidelizzazione dello studente. Non a caso, diverse aziende segnalano che il passaggio dal tirocinio all'apprendistato duale rappresenta una delle traiettorie più efficaci di inserimento stabile. Tuttavia, le stesse Fondazioni ITS segnalano come persista una conoscenza limitata e disomogenea delle diverse tipologie di apprendistato (primo, secondo e terzo livello), sia da parte delle imprese sia dei consulenti del lavoro, che ne frena una diffusione più ampia. In alcuni settori, come quello turistico, l'attivazione dell'apprendistato di terzo livello risulta particolarmente complessa a causa della frammentazione e della stagionalità delle imprese.

Come viene descritto il **tirocinio** dalle imprese? Molte di quelle intervistate o che hanno partecipato ai focus group lo hanno definito come uno dei principali fattori di successo dei percorsi ITS. Esso viene descritto come una vera e propria "**palestra professionale**" in cui si intrecciano apprendimenti tecnici, osservazione delle competenze trasversali e consolidamento della motivazione degli studenti. Le imprese adottano prevalentemente due modelli: da un lato, tirocini orientati alla rotazione nei reparti e all'ampliamento della visione organizzativa ossia, dunque, utili a ricostruire l'ampiezza delle possibilità di lavoro nel settore specifico, mettere in gioco le competenze e svelare le attitudini personali così da orientare le scelte professionali individuali; dall'altro tirocini finalizzati, ossia esperienze esplicitamente progettate come anticamera di un ruolo specifico e di un possibile rapporto di lavoro stabile. In entrambi i casi, la presenza di tutor aziendali dedicati e il coordinamento con le Fondazioni ITS risultano determinanti per mantenere il tirocinio ancorato a obiettivi formativi espliciti e condivisi.

È tuttavia necessario sottolineare come la qualità della gestione dei tirocini e delle esperienze di apprendistato non sia omogenea e come tali strumenti non producano automaticamente esiti formativi positivi. L'ingresso dei diplomati ITS in azienda rappresenta infatti anche un'importante occasione di apprendimento organizzativo per le imprese, chiamate a interrogarsi sul proprio approccio alla formazione in contesto lavorativo. Non tutte risultano adeguatamente preparate: in alcuni casi mancano competenze specifiche, strutture dedicate o una piena consapevolezza del valore formativo di questi percorsi.

In tali contesti, il rischio – testimoniato anche da esperienze dirette – è che studenti in tirocinio o apprendistato vengano considerati prevalentemente come **forza lavoro a basso costo**, piuttosto che come soggetti in formazione, con un conseguente slittamento degli obiettivi dal piano educativo a quello meramente produttivo. Questo elemento non va sottovalutato: per gli studenti il tirocinio rappresenta infatti il vero **“momento della verità”** del percorso ITS. Quando è ben progettato, accompagnato e monitorato, si traduce in inserimenti coerenti e altamente valorizzanti; quando invece manca il supporto del tutor ITS o l'azienda utilizza il tirocinante come manodopera generica, l'effetto è fortemente demotivante.

La richiesta più ricorrente riguarda proprio una maggiore presenza e strutturazione del tutor ITS, con responsabilità chiare, strumenti adeguati e capacità di presidio effettivo della qualità formativa. È dunque evidente come le **imprese** siano strettamente legate al successo o al fallimento dei percorsi ITS: esse non sono soltanto partner con un ruolo attivo nella co-progettazione dei percorsi formativi (di cui si dirà nel prossimo paragrafo) ma **co-responsabili** dei percorsi ITS. Una buona esperienza aziendale durante gli anni di formazione ITS è infatti decisiva anche come avvio di carriera. I dati dell'indagine mostrano chiaramente che, dove l'impresa valorizza le persone, investe nella formazione continua e considera i giovani ITS come una risorsa strategica, le carriere risultano più dinamiche, stabili e gratificanti. Al contrario, dove prevale una logica sostitutiva (“se te ne vai, ne arriva un altro”), le possibilità di crescita si riducono drasticamente, indipendentemente dal titolo posseduto. Le esperienze più virtuose dimostrano che solo quando l'impresa assume un ruolo attivo e consapevole nel progetto formativo – investendo nel tutoraggio, nella definizione delle competenze attese e nella valutazione sistematica dei progressi – il tirocinio e l'apprendistato duale possono trasformarsi in autentici acceleratori di competenze, favorendo una selezione reciproca più informata e dando origine a percorsi di inserimento stabili, coerenti e di elevata qualità. Per questo motivo, una selezione attenta e qualificata delle aziende partner risulta cruciale per garantire che l'obiettivo primario resti la formazione di qualità e non il semplice impiego.

4. ITS e territorio: competenze, reti e crescita

Gli ITS non incidono soltanto sui livelli micro delle carriere personali e delle organizzazioni aziendali, ma estendono i loro effetti anche al territorio. Essi agiscono come infrastrutture di rete, favorendo la collaborazione tra imprese, scuole e giovani talenti, contribuendo alla nascita di micro-imprese e iniziative autonome. In questa scheda si cercherà di fornire alcuni spunti a domande come:

- le competenze tecniche possono essere un ambito dove far maturare le competenze imprenditoriali?
- gli ITS possono costituire degli hub a respiro tecnico?

4.1. Gli ITS a sostegno di un ecosistema tecnico professionale

I responsabili delle Fondazioni configurano gli ITS come un anello fondamentale di congiunzione tra il sistema educativo secondario superiore e il mondo del lavoro. Ne individuano la missione nella formazione di tecnici altamente specializzati in settori strategici, con caratteristiche che rispecchiano le richieste specifiche dei mercati. Emerge chiaramente che gli ITS non sono solo scuole di formazione tecnica terziaria di professionisti preparati, ma incarnano altri ruoli. Uno degli aspetti più innovativi che emergono è che gli ITS funzionano come **“infrastrutture di rete”**. Docenti-imprenditori/professionisti, tutor, imprese ospitanti e compagni di corso costituiscono per i diplomati ITS una rete professionale che facilita l'accesso a lavori di qualità.

Le imprese riconoscono negli ITS dei partner di sistema capaci di metterle in relazione con scuole, enti di formazione e altri attori territoriali. Questo dialogo attivo ha contribuito a spingere le Fondazioni ITS Academy a riorganizzarsi, ampliando le proprie attività e visioni nei confronti di servizi di placement e le attività di coaching e mentoring, potenziando i tutoraggi, nonché rafforzando i contatti con le filiere legate alle proprie aree di competenza.

Ulteriore indicatore del rafforzamento nella relazione imprese/Fondazioni è la crescente adesione di aziende come “soci partecipanti” della fondazione, che conferisce loro una prelazione nella selezione dei profili ma anche una posizione importante nell'organizzazione dei corsi. La co-progettazione dei percorsi formativi rappresenta una pratica consolidata e un pilastro della flessibilità didattica degli ITS. Il processo si avvia con focus group e sessioni di brainstorming, seguite dalla validazione delle proposte e dalla definizione dell'offerta formativa, garantendo un costante allineamento con le esigenze del mercato. Tale feedback continuo dalle imprese condiziona la programmazione didattica, consentendo l'integrazione di nuove tecnologie, in particolare quelle relative alla transizione energetica e ambientale, attraverso revisioni annuali dei programmi.

Il dialogo con il mondo del lavoro che comporta adattamenti della didattica non è solo quello concreto con le imprese che co-progettano, ma anche l'adeguamento a pratiche concrete ed eventi che diventano sempre più frequenti. Per esempio l'aumento dei casi di assunzione anticipata degli studenti prima del completamento del corso ha imposto una revisione dei calendari, passando da un regime di part-time giornaliero a uno verticale (due o tre giorni in aula, il resto in azienda) per rispondere alle preferenze delle imprese. La didattica viene altresì modulata in base alle specificità dei corsi, come quelli a indirizzo ferroviario o artistico, che prevedono differenti bilanciamenti tra periodi di aula e tirocinio.

Il coinvolgimento territoriale si manifesta attraverso strette collaborazioni con le scuole per l'orientamento e il supporto didattico. Si registrano significative interazioni con colleghi professionali (geometri, periti) e associazioni di categoria (ANCE, CNA, Confartigianato), essenziali per la progettazione, la formazione e il dialogo a livello istituzionale.

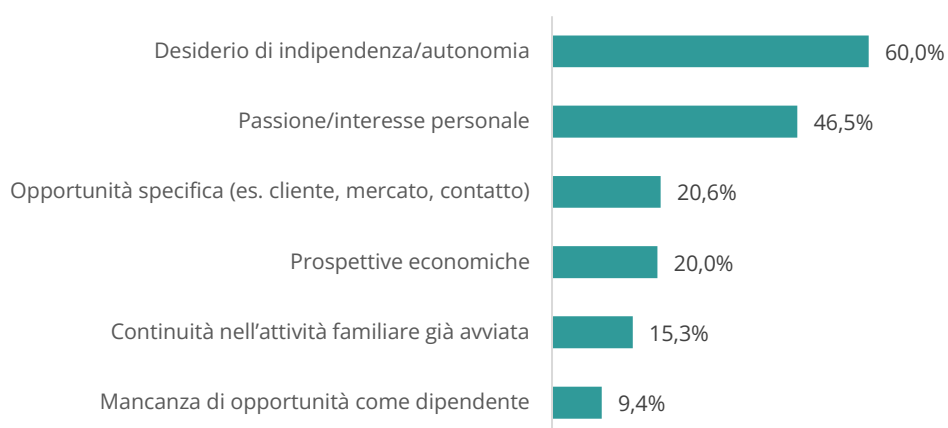
Attraverso laboratori condivisi, progetti di innovazione e momenti di networking, gli ITS hanno così contribuito a costruire un ecosistema professionale dinamico, dove le competenze acquisite trovano applicazione diretta e le opportunità imprenditoriali possono concretizzarsi rapidamente. In questo senso, le imprese coinvolte nell'indagine parlano di un contributo concreto di questi percorsi al **"respiro tecnico"** del territorio, colmando il vuoto formatosi negli anni con l'erosione della didattica laboratoriale nei percorsi scolastici tradizionali.

4.2. Dalle competenze ITS all'imprenditorialità

Un elemento distintivo dei percorsi ITS riguarda la preparazione dei giovani all'esercizio della libera professione o all'avvio di un'impresa. Questa scelta risulta particolarmente frequente nei percorsi ITS più innovativi o negli ambiti nei quali la domanda di professionalità tecniche specialistiche e flessibili favorisce forme di lavoro autonomo e consulenziale.

L'impatto sul territorio si manifesta anche sul versante dell'imprenditorialità. La survey mostra che una quota significativa di ex-studenti, 9,5%, ha avviato attività autonome o aperto partita IVA. La proporzione di indipendenti, siano essi autonomi o imprenditori, può essere considerata un buon indicatore di imprenditorialità solo se è spinta da motivazioni, legate alla volontà di mettersi in gioco come professionisti, allo spirito di intrapresa nei mercati produttivi e nel mercato del lavoro. Le motivazioni dichiarate restituiscono effettivamente dei profili più orientati a **scelte volontarie** che a "ripieghi". La scelta dell'attività autonoma è dettata prevalentemente da spinte personali di autonomia (60%), interesse precipuo per il settore/professione (46,5%), legata all'obiettivo di avere migliori prospettive economiche (20%). Anche l'**azienda familiare** ha un peso importante, ma non tanto quanto le proprie propensioni personali. In particolare, ad esempio nell'ambito agroalimentare, si osserva un più frequente inserimento nelle imprese di famiglia, identificando l'ITS come un investimento per garantire continuità imprenditoriale di qualità.

Grafico 4.1. Motivi all'imprenditorialità. La sua scelta di intraprendere un'attività autonoma/libero professionale/imprenditoriale è stata motivata principalmente da: (max 2 scelte)



Un ulteriore elemento rilevante riguarda coloro che, al momento della partecipazione al sondaggio, non risultavano occupati ma stavano avviando un'attività imprenditoriale o professionale in proprio. All'interno di questo gruppo, il 43,8% risultava già occupato al momento dell'iscrizione all'ITS e aveva mantenuto l'impiego durante il percorso formativo, a fronte di appena il 5,3% registrato sull'insieme complessivo dei non occupati. Questo dato mette in luce un aspetto di particolare interesse, anche in una prospettiva di rafforzamento delle competenze imprenditoriali tra gli studenti lavoratori: l'intenzione di avviare **un'attività autonoma raramente nasce "da zero"**, ma tende piuttosto a maturare tra

soggetti che dispongono già di un patrimonio di esperienza lavorativa, di una conoscenza del settore di riferimento e di una certa familiarità con le dinamiche del mercato del lavoro. A ciò si affianca una propensione personale all'autonomia, alla responsabilità e all'organizzazione: elementi implicitamente confermati dalla capacità di conciliare un impiego con la frequenza di un percorso ITS, che richiede una gestione efficace del tempo e delle priorità. Per questi profili, l'esperienza ITS sembra quindi aver svolto prevalentemente una funzione di rafforzamento e strutturazione di competenze, consapevolezze e reti professionali, più che di attivazione ex novo della scelta imprenditoriale.

Le storie professionali raccolte nelle interviste e nei focus group aggiungono profondità ai dati: descrivono giovani che, dopo il diploma, diventano formatori per altri tecnici o avviano micro-imprese capaci di inserirsi immediatamente nelle filiere locali, mantenendo spesso un legame virtuoso con le Fondazioni ITS. È un fenomeno che arricchisce il tessuto produttivo: queste micro-imprese tendono a restare nel territorio, collaborano con aziende locali e reinvestono competenze e risorse nella comunità professionale da cui provengono.

5. Formare i profili tecnici: ITS come tappa o come percorso?

Il tema della formazione continua e dell'aggiornamento costante delle competenze emerge come pilastro per la qualità delle carriere e la competitività del sistema produttivo. I riscontri sono molteplici ed emergono sia dalle interviste e focus group con aziende e studenti, sia dal sondaggio realizzato.

Prendendo in considerazione le scelte in particolare degli studenti a monte e a valle del percorso ITS anche alla luce delle trasformazioni legate a questo particolare periodo storico, la ricerca in particolare ha provato ad approfondire alcuni aspetti legati alle seguenti domande:

- quale significato ha la formazione per uno studente ITS?
- quale momento formativo costituisce il corso ITS all'interno delle comunità professionali dei super-tecnici ITS?
- ci sono – e, se sì, quali – elementi che prospettano un'evoluzione del sistema ITS?

5.1. Più si sa... più si sa di non sapere

L'identikit degli ex-studenti ITS che emerge dal sondaggio restituisce l'immagine di una **generazione in formazione**: giovani radicati nel territorio, che attribuiscono un valore rilevante alla formazione, in particolare a quella continua. Al termine del percorso ITS, infatti, si osserva come quote non marginali di ex corsisti abbiano continuato a investire tempo e risorse in attività di **aggiornamento, certificazioni** o ulteriori **percorsi specialistici**.

Molti ex-studenti ITS proseguono il proprio impegno formativo anche dopo la conclusione del corso: nel 26,6% dei casi le attività successive risultano coerenti con l'area del percorso frequentato, mentre nel 29,5% riguardano ambiti differenti. Quest'ultimo dato non va letto come una dispersione delle competenze, ma come un segnale della propensione, tipica delle fasi iniziali della carriera, a **esplorare** aree professionali o tematiche attigue, ampliando il proprio profilo e rafforzando la capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato del lavoro.

In questo quadro si colloca anche un ulteriore risultato emerso dal sondaggio: mentre le attività formative intraprese dopo il percorso ITS risultano più di frequente non coerenti direttamente con l'area di specializzazione originaria, le certificazioni conseguite tendono invece a essere più allineate al corso ITS frequentato. Se la formazione continua svolge dunque una funzione di apertura e di sviluppo del pensiero laterale, le certificazioni assolvono a un **ruolo** maggiormente **professionalizzante**, consolidando le competenze tecniche nell'ambito in cui si è scelto di avviare e strutturare il proprio percorso professionale. È in questo senso che va letto anche il suggerimento emerso di integrare nei curricula le certificazioni obbligatorie di settore (sicurezza, ruoli specifici), così da rispondere all'esigenza di consegnare alle aziende profili immediatamente operativi oltre a mantenere i percorsi costantemente aggiornati rispetto alle innovazioni normative, tecnologiche e organizzative dei contesti produttivi.

Grafico 5.1. Ulteriori corsi di formazione e/o certificazioni. Nel suo percorso successivo alla conclusione del corso ITS, ha svolto ulteriori formazioni o certificazioni? Distribuzione per coerenza o non coerenza rispetto all'area del corso ITS frequentato



La stessa scelta di frequentare un corso ITS matura in persone che attribuiscono un ruolo fondamentale alla formazione. Tra gli iscritti che lavoravano al momento dell'iscrizione al corso se un 14,8% ha continuato a svolgere la propria attività durante i due anni di formazione, l'11,5% ha scelto di lasciare l'impiego e investire il proprio tempo esclusivamente nella formazione. Se le scelte sono naturalmente influenzate da una combinazione di fattori personali (aspettative, motivazioni, condizioni di lavoro) e organizzativi (struttura della didattica, impegni richiesti dal corso), allo stesso tempo, è altrettanto plausibile interpretarle come espressione di un **orientamento valoriale** in cui la formazione è riconosciuta come leva centrale per la crescita professionale e per la costruzione del proprio percorso futuro.

5.2. Una formazione continua per la qualità professionale

Se i giovani ex-studenti ITS non percepiscono la conclusione del percorso come un punto di arrivo, dalle interviste con gli stakeholder emerge, come già emerso nelle pagine precedenti, come il loro inserimento in azienda venga spesso interpretato anche come un up-grade per i lavoratori già presenti. L'ingresso di profili tecnicamente aggiornati e portatori di nuovi linguaggi professionali attiva infatti, all'interno delle organizzazioni, una domanda implicita di aggiornamento rivolta ai lavoratori senior, con l'obiettivo di ridurre i potenziali gap generazionali e favorire un'integrazione effettiva tra nuove competenze e saperi esperti.

A rafforzare questa lettura contribuiscono anche i risultati del sondaggio sugli ex-studenti: se la situazione professionale al momento dell'iscrizione restituisce prevalentemente l'immagine di giovani in transizione verso l'ingresso nel mercato del lavoro, emerge comunque una quota non trascurabile di persone già occupate che scelgono l'ITS come opportunità di crescita professionale o di riposizionamento. Un elemento che conferma come i percorsi ITS possano svolgere un ruolo rilevante non solo nella formazione iniziale, ma anche nei processi di **aggiornamento e riqualificazione** lungo l'intero arco della vita lavorativa.

Queste doppie dinamiche (la richiesta continua di formazione degli ex-studenti ITS e quella da parte delle aziende di utilizzare e "mettere in opera" competenze nuove) apre spunti di riflessione sul futuro degli ITS. È indubbio il ruolo principale di soggetti chiave nella formazione terziaria, ma potrebbero diventare snodi territoriali della formazione anche di altri livelli, pur rimanendo nell'ambito delle competenze tecniche specialistiche. Sembra che, dalle analisi condotte, vi sia uno spazio per aprire l'ipotesi di un loro coinvolgimento diretto in processi di aggiornamento e potenziamento delle competenze dei lavoratori all'interno degli attuali ruoli, per migliorarne le prestazioni o prepararli a livelli più avanzati nello stesso ambito professionale oppure nell'acquisizione di nuove competenze e conoscenze per svolgere altri lavori.

Secondo il Work Change Report di LinkedIn, entro il 2030 le competenze richieste per lo svolgimento delle attività lavorative subiranno una trasformazione rilevante, nell'ordine del 70%. In questo scenario, la formazione assume un ruolo strategico. Alla luce delle riflessioni emerse nelle interviste e nei focus group con le aziende, i percorsi ITS – e, più in generale, le ITS Academy – possono essere letti come snodi, connessioni tra sistemi formativi e mercati del lavoro, non solo per la preparazione di nuovi diplomati da inserire in azienda, ma anche come strumenti di aggiornamento e riallineamento delle competenze dei lavoratori già occupati, chiamati a confrontarsi con processi di cambiamento sempre più rapidi.

6. Orientamento, accompagnamento e comunicazione: snodi chiave dei percorsi ITS

Nelle interviste e nei focus group con aziende, studenti e stakeholder, il tema dell'orientamento è emerso come un elemento rilevante, pur non essendo stato un ambito esplicitamente approfondito dall'analisi. Questo ha portato a riflettere anche sul ruolo della comunicazione, vista come uno strumento indispensabile per trasmettere in modo chiaro e accurato cosa siano realmente i percorsi ITS: non solo in termini di opportunità occupazionali, ma soprattutto come percorsi capaci di costruire l'identità professionale di chi li frequenta e consegue il diploma.

Nei paragrafi che seguono si è ritenuto utile approfondire queste dimensioni, riportando alcune evidenze chiave e orientando la riflessione intorno ad alcune domande di ricerca:

- quale percezione hanno studenti e famiglie dell'ITS? In che modo la loro visione influenza le scelte formative dei giovani?
- perché studenti e aziende considerano l'orientamento iniziale una fase così determinante nel successo dei percorsi ITS?
- come può la comunicazione contribuire a rafforzare il posizionamento degli ITS?

6.1. Se si potesse ricominciare: l'esperienza ITS tra soddisfazioni e rimpianti

Guardando indietro, quasi tutti gli studenti intervistati e incontrati in occasione dei focus group, rifarebbero la scelta dell'ITS, seppur con **maggiore consapevolezza iniziale**. Alcuni intervistati rilevano di essersi pentiti di non aver utilizzato i crediti formativi per proseguire con la laurea, o di aver selezionato o accettato con troppa leggerezza i tirocini in azienda proposti, senza impegnarsi in prima persona per scegliere o proporre realtà aziendali più in linea con le proprie esigenze anche in termini di ritorno futuro; allo stesso modo, alcuni ritengono di aver investito troppo poco sullo sviluppo della lingua inglese o delle competenze trasversali. Questi rimpianti evidenziano quanto sia cruciale un orientamento iniziale più strutturato, capace di guidare gli studenti non solo nella **scelta** dell'ITS, ma anche nelle strategie di **sviluppo** del percorso formativo prima e professionale poi, prevenendo scelte poco consapevoli o opportunità perse.

Le discussioni emerse nei focus group confermano infatti che molti studenti arrivano all'ITS spesso senza una piena consapevolezza dei contenuti del percorso o della sua natura professionalizzante, spesso attraverso passaparola o ricerche individuali. Questo può generare mismatch tra attitudini personali e area tecnologica scelta già a partire dalle esperienze di tirocinio per proseguire verso le mancate opportunità lavorative future. A correzione di questo, le aziende sottolineano che una **selezione iniziale** più accurata e un orientamento più strutturato contribuirebbero a rendere i percorsi più coerenti, riducendo il rischio di abbandono. In questo senso, l'orientamento iniziale, inteso sia a dare rilievo al valore del percorso sia come supporto nella selezione dei futuri studenti più motivati, potrebbe essere rafforzato per sostenere meglio i percorsi e indirizzare le traiettorie formative in modo più efficace. Ed infatti, come emerso nella survey e già evidenziato precedentemente, le motivazioni di abbandono sono perlopiù riconducibili a scelte attive, legate a un riallineamento della propria formazione in base ai propri interessi o obiettivi professionali o per entrare direttamente nel mondo del lavoro.

L'esperienza in **aula** è percepita dagli studenti come un mix potente ma ancora disomogeneo. Quando la docenza tecnico-professionale è ben calibrata, con casi reali, visione applicativa e motivazione, gli studenti percepiscono immediatamente il valore aggiunto del modello ITS. Tuttavia, la qualità dell'insegnamento non è uniforme: alcuni docenti risultano troppo teorici o distanti dal linguaggio dei giovani. Da più parti emerge la richiesta di rafforzare il laboratorio, le esercitazioni pratiche e le attività del "fare" in tempo reale, per rendere l'esperienza più concreta, immersiva e direttamente collegata alle esigenze del mondo del lavoro.

6.2. Rafforzare l'accompagnamento: gli ITS come ponte tra formazione e lavoro

Le evidenze sulle traiettorie dei percorsi formativi e occupazionali sia nel momento della scelta di iscriversi all'ITS, sia successivamente al conseguimento del diploma o durante le transizioni di carriera, fanno emergere un bisogno diffuso di rafforzare il **sostegno offerto agli studenti nei momenti chiave** del loro percorso professionale, sia durante i periodi formativi e sia nel passaggio al mercato del lavoro. Dalle testimonianze raccolte nei focus group e dalle interviste in profondità, emerge che la fase di orientamento e accompagnamento, pur strutturata, potrebbe essere ulteriormente rafforzata. Gli studenti segnalano la necessità di un **tutoraggio** più presente nelle fasi di passaggio, specialmente quando devono decidere se proseguire, cambiare percorso o confrontarsi con offerte di lavoro che arrivano prima del diploma. Ma alcuni ex-studenti intervistati testimoniano di un'esigenza di portata anche più ampia, ossia che nell'ITS si possa ritrovare un punto riferimento con cui confrontarsi anche nei primi periodi del lavoro.

In questo quadro emerge l'utilità di affiancare alle funzioni di tutor un ruolo di **mentoring** più marcato: una figura di riferimento capace non solo di supportare sul piano organizzativo, ma anche di accompagnare la lettura delle opportunità, condividere esperienze, offrire orientamento strategico e aiutare a costruire una visione di medio periodo. Questa richiesta non indica una fragilità del modello ITS, bensì il bisogno di strumenti adeguati a sostenere scelte consapevoli in un contesto altamente dinamico, caratterizzato da traiettorie professionali non lineari ed eterogenee. La combinazione tra flessibilità dei percorsi, giovane età e mercato del lavoro favorevole produce infatti snodi decisionali frequenti, nei quali gli ITS agiscono come acceleratori di opportunità e in cui il ruolo di un mentore può contribuire in modo significativo a rafforzare la qualità delle transizioni.

6.3. La narrazione dei mestieri per rafforzare l'identità degli ITS

Uno dei nodi critici dei percorsi ITS emerso dal confronto con ex-studenti e aziende riguarda la capacità del sistema di comunicarsi efficacemente, evidenziando un problema di **"branding"** e **visibilità**. Le imprese (come pure le Fondazioni ITS) segnalano una scarsa conoscenza del sistema da parte di famiglie e scuole secondarie e sottolineano la necessità di una comunicazione istituzionale più forte, capace di sensibilizzare e informare i diversi stakeholder. Gli ITS sono spesso confusi con gli istituti tecnici superiori (ITIS) o percepiti come un'alternativa di ripiego ("di serie B") rispetto all'università, generando una percezione distorta del loro valore formativo e occupazionale. Non è raro che l'approdo agli ITS avvenga quasi per caso, pur rivelandosi poi un passaggio decisivo per la carriera. In questo contesto, la comunicazione assume un ruolo strategico: deve ribadire il posizionamento "terziario" di alta formazione, mostrando in modo chiaro e coerente le reali opportunità di carriera e il potenziale di retribuzione dei diplomati. Ma – sottolineano imprenditori e diplomati ITS – il tema dell'occupabilità, dell'accesso in tempi brevi al mercato del lavoro non possono risultare gli unici contenuti della comunicazione.

Emerge infatti l'urgenza di improntare la comunicazione ITS verso un vero e proprio **"marketing dei mestieri tecnici"**, che sappia raccontare i "mestieri" e vada a colmare il divario tra le aspirazioni dei giovani, spesso orientate al digitale, e le necessità operative delle aziende. In questo quadro, lo storytelling e la valorizzazione delle storie di successo degli ex-studenti diventano strumenti fondamentali per accrescere la credibilità del sistema, rendendo tangibile il percorso di crescita professionale e le possibilità concrete offerte dagli ITS. Le narrazioni professionali non devono apparire forzate, né ridursi a semplice marketing delle opzioni formative. Nelle attività di orientamento si ritiene importante affiancare ai dati e alle statistiche sull'accesso al lavoro ecc. storie concrete di progressione professionale e casi di crescita interna, testimonianze aziendali e professionali capaci di cambiare l'immaginario collettivo. Ciò vale sia per mestieri tradizionali ormai diventati "ibridi" sia per le nuove professioni emergenti.

Dall'indagine svolta emerge inoltre che i percorsi ITS appaiono come sbocchi naturali dell'istruzione media superiore, specie degli istituti tecnici e professionali. Allo stesso tempo, dalle interviste e dai focus group realizzati, emerge l'idea di un ITS che possa **accompagnare anche i lavoratori più esperti** nell'accrescere le proprie competenze. Se si accoglie questo suggerimento, ecco che la comunicazione dovrebbe trovare una strada nuova, incanalandosi anche verso questi target.

6.4. Un dialogo con le aziende che chiede ulteriore investimento

Accanto alle azioni rivolte a studenti e famiglie, la ricerca suggerisce l'utilità di una comunicazione più strutturata verso le imprese. Molte aziende non conoscono nel dettaglio il valore formativo dei percorsi ITS, la natura del tirocinio o le opportunità dell'apprendistato duale. Rafforzare questa consapevolezza può contribuire a diffondere una **cultura della formazione condivisa**, in cui imprese e ITS collaborano non solo per il reclutamento, ma per la crescita complessiva delle competenze del territorio. In questo modo si rafforza non solo la conoscenza degli ITS, ma anche il senso di **corresponsabilità** tra sistema formativo e sistema produttivo, condizione essenziale per una cultura della formazione realmente condivisa.

6.5. Più donne al lavoro, più professioniste "tecniche" nel lavoro

Il tema della partecipazione femminile nei percorsi ITS e, più in generale, nei mestieri tecnici si intreccia in modo diretto con il modo in cui questi lavori vengono raccontati e rappresentati.

Come conferma la survey, le donne risultano una minoranza, in particolare nei percorsi più tecnici tra quelli proposti (meccanica, logistica, ICT), riflettendo una segregazione che precede l'ingresso negli ITS e affonda le radici negli immaginari professionali e nei processi di orientamento. I mestieri tecnici continuano infatti a essere percepiti come maschili, manuali e fisicamente connotati, nonostante negli ultimi anni si siano profondamente trasformati. Oggi molte di queste professioni richiedono competenze digitali, capacità di progettazione, coordinamento dei processi, problem solving e gestione dei sistemi complessi: dimensioni che si ritiene raramente emergano nella comunicazione e nell'orientamento. Rendere visibile questa evoluzione, anche attraverso testimonianze femminili e storie professionali credibili, può contribuire a scardinare stereotipi persistenti e ad ampliare l'orizzonte delle scelte possibili per le giovani donne. In questo senso, una comunicazione centrata sui mestieri, sulle traiettorie professionali e sulle competenze realmente agite nel lavoro quotidiano rappresenta una leva strategica non solo per attrarre più studentesse, ma per rendere l'intero sistema ITS più inclusivo e aderente alle trasformazioni del lavoro tecnico contemporaneo.

7. Le prospettive future degli ex-studenti ITS

Per completare il quadro, l'analisi sulla qualità delle carriere occupazionali degli ex-studenti ITS ha preso in considerazione anche il tema delle aspettative future, al fine di cogliere le percezioni soggettive dei giovani che si trovano all'inizio del loro percorso professionale. In particolare, attraverso la survey, la ricerca ha inteso rispondere ai seguenti quesiti:

- quali sono le aspettative e le attese degli ex-studenti in merito alla propria carriera professionale?
- quali sono le propensioni rispetto al cambiamento?
- quali sono le priorità degli ex-studenti occupati per i prossimi cinque anni?

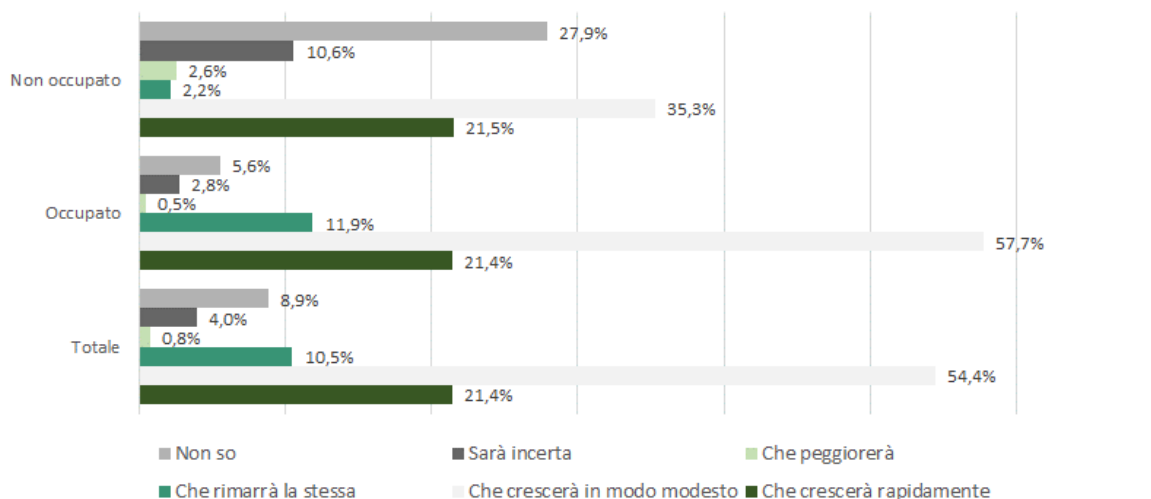
7.1. Uno sguardo ai prossimi cinque anni: lavori in corso

Le evidenze emerse sulle aspettative rispetto alle carriere lavorative degli ex-studenti individuano differenti percezioni a seconda di chi attualmente è occupato e chi non lo è, di chi ha conseguito il diploma e chi invece non ha terminato il percorso formativo.

Le aspettative per i prossimi cinque anni sono nel complesso orientate al miglioramento, ma in una logica di crescita "ordinaria" più che di svolta straordinaria. La maggioranza dei rispondenti si aspetta che la propria carriera cresca in modo modesto, mentre una quota comunque rilevante prevede una crescita rapida e pochissimi temono un peggioramento; più ampia, soprattutto tra i non occupati (diplomati e non) la fascia che dichiara incertezza o "non so".

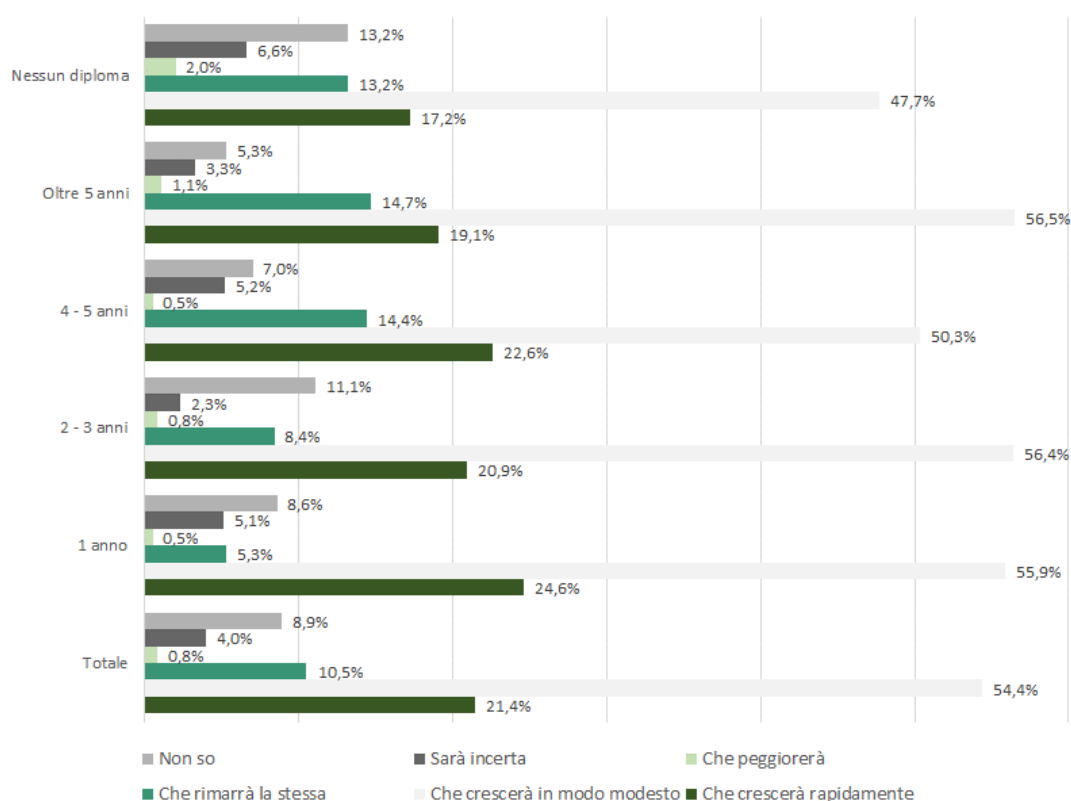
Gli occupati tendono a considerare il loro **percorso robusto**, in crescita per il 79,1% dei casi e stabile (11,9%). La maggior parte di coloro che attualmente non risulta occupato si aspetta un miglioramento (56,8%) e una quota marginale si attende stabilità, anche se per questa categoria pesa in maniera importante l'incertezza. Dunque, se gli occupati hanno intrapreso traiettorie chiare, i non occupati sono ancora in costruzione e per loro, dal punto di vista professionale, risulta ancora difficile tracciare rotte precise.

Grafico 7.1. Aspettative verso il futuro. Quali sono le sue aspettative rispetto alla sua carriera lavorativa nei prossimi 5 anni? Mi aspetto... Distribuzione rispetto alla condizione occupazionale attuale



Per quanto riguarda le categorie diplomati/non diplomati in relazione anche al tempo trascorso dalla fine del corso, emerge più chiaramente il valore dell'esperienza formativa ITS. Chi si è diplomato da poco più di un anno ha maggior propensione a considerare un miglioramento nel proprio futuro professionale rispetto a chi si è diplomato da più tempo. Coloro che non hanno concluso il corso si mostrano molto più cauti nel pensare a un miglioramento e sono anche più incerti. Come più volte evidenziato, l'ITS rappresenta un importante propulsore di carriera. Gli ex-studenti, soprattutto coloro che si sono diplomati più recentemente, mostrano una chiara consapevolezza di questa prospettiva, riconoscendo anche l'importanza del supporto derivante dalle reti, utili all'ingresso nel mercato del lavoro e al miglioramento della propria posizione occupazionale.

Grafico 7.2. Aspettative verso il futuro. Quali sono le sue aspettative rispetto alla sua carriera lavorativa nei prossimi 5 anni? Mi aspetto... Distribuzione rispetto agli anni trascorsi dal diploma



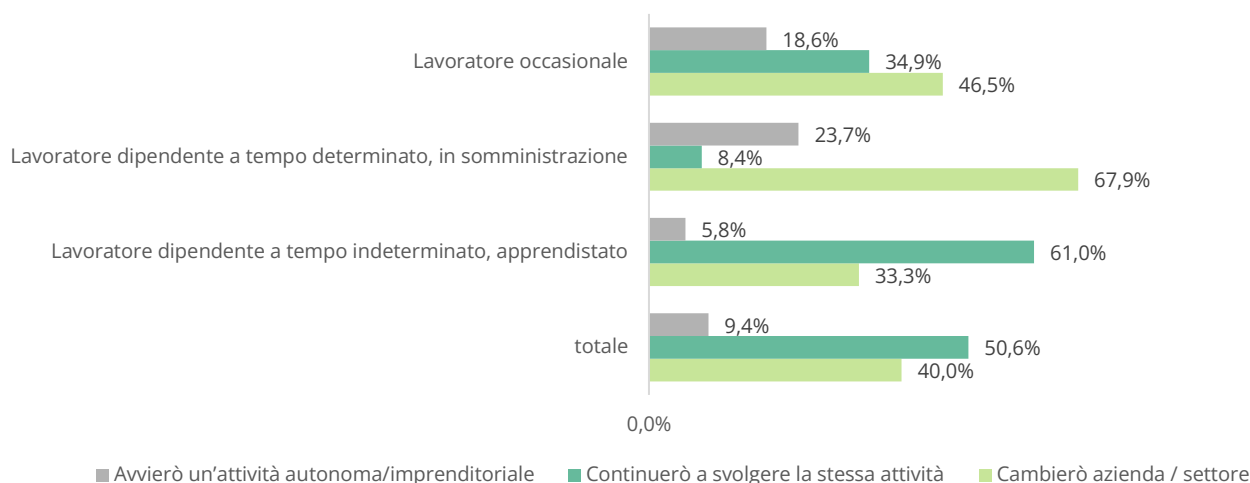
7.2. Carriere in movimento: il cambiamento come leva di consolidamento professionale

I lavoratori dipendenti hanno propensione al cambiamento maggiore rispetto ai lavoratori autonomi, per i quali la scelta professionale è una chiara scelta di vita. Per autonomi e imprenditori le prospettive di cambiare attività o cercare un lavoro alle dipendenze sono decisamente remote.

Per i dipendenti la questione è molto diversa. Scontatamente i lavoratori con contratti a termine o ancora più flessibili hanno prospettive di cambio di azienda e attività molto più alte rispetto ai lavoratori con contratto a tempo indeterminato, come del resto è più elevata la percentuale di coloro che pensano a un possibile avviamento di un'attività in proprio.

Il dato interessante sta nella propensione dei lavoratori con contratti più stabili a cambiare azienda o settore, segno non tanto di incertezza nella propria posizione, quanto di volontà di **mettersi in gioco** per consolidare la propria professione anche con cambiamenti importanti. Anche una forte consapevolezza nelle proprie capacità tecniche può essere di sostegno a possibili transizioni e cambio di carriera.

Grafico 7.3. Aspettative verso il futuro per le persone impiegate come dipendenti. Ritiene che nei prossimi 5 anni... Distribuzione secondo il tipo di contratto



7.3. Crescere, consolidare, bilanciare: le priorità professionali dei giovani occupati

Le priorità espresse dagli ex-studenti per i prossimi cinque anni mostrano un quadro articolato, in cui esigenze economiche, stabilità, crescita professionale e benessere si intrecciano.

La **crescita economica o retributiva** rappresenta la priorità più diffusa (45,8%), soprattutto tra chi si è diplomato di recente. Il tema retributivo appare quindi come il primo elemento di riconoscimento del proprio valore sul mercato, specie nella fase iniziale di carriera. Tra chi si è diplomato da più tempo (oltre 5 anni: 38,4%), il peso della retribuzione scende leggermente, segno che parte di questa esigenza si "stabilizza" con il crescere dell'anzianità e dell'inquadramento.

Accanto a questo emerge una forte attenzione al **consolidamento della situazione lavorativa** (42%), priorità che resta stabile trasversalmente ai gruppi e che cresce tra i non diplomati. Ciò segnala che, oltre alla ricerca di miglioramenti economici, è essenziale guardare alla solidità dell'impiego come condizione per pianificare il futuro.

Un terzo pilastro riguarda il desiderio di **sviluppare competenze innovative** (38,2%), indicazione coerente con l'identità tecnologica degli ITS e con la consapevolezza che la competitività professionale si gioca sull'aggiornamento continuo. È una priorità particolarmente sentita nei primi anni post-diploma (40,1%-40% entro i 3 anni), quando il profilo professionale è ancora in consolidamento.

Molto rilevante anche il proposito di migliorare l'**equilibrio vita-lavoro** (37,2%), che cresce con l'anzianità. Il fatto che questa dimensione emerga con forza anche nei primi anni post-diploma (39,1% nel gruppo 2-3 anni) conferma che l'equilibrio vita-lavoro è oggi una componente centrale delle aspettative professionali.

Infine, una quota più ridotta indica la volontà di cambiare o ri-orientare la carriera (13,4%), valore più alto nei primi anni dal diploma e tra i non diplomati che può riflettere inserimenti poco coerenti o prime sperimentazioni non riuscite. Il 18,9% tra i non diplomati è coerente con percorsi più discontinui, incerti o insoddisfacenti; in sostanza, i non diplomati sono i meno occupati e i meno soddisfatti delle proprie carriere.

Naturalmente, come già sottolineato in precedenza, questi risultati vanno letti anche alla luce della composizione generazionale del campione: si tratta prevalentemente di giovani che si affacciano al mercato del lavoro in una fase di forti trasformazioni. Le scienze sociali hanno da tempo osservato come le nuove coorti costruiscano la propria posizione professionale attraverso passaggi successivi, alternando studio, prime esperienze lavorative e fasi di aggiustamento, alla ricerca di ruoli percepiti come coerenti con le proprie competenze e identità professionali.

In questa prospettiva, alcune dinamiche emerse dai dati – la ricerca attiva di un lavoro “più adeguato”, la prosecuzione della formazione, l’importanza attribuita alla qualità del ruolo più che alla sola stabilità – risultano pienamente coerenti con i pattern tipici delle transizioni lavorative giovanili.

Tabella 7.4. Aspettative verso il futuro. Nei prossimi 5 anni, quali sono le priorità per il futuro della sua carriera/attività? (%)

	Totale	1 anno	2 - 3 anni	4 - 5 anni	oltre 5 anni	Nessun diploma
Crescita economia del fatturato/retribuzione	45,8	52,4	45,8	50,1	38,4	31,5
Consolidamento della situazione lavorativa	42,0	42,4	42,6	40,3	40,2	48,6
Sviluppare competenze innovative	38,2	40,1	40,0	37,0	36,6	31,5
Migliorare l’equilibrio vita-lavoro	37,2	30,8	39,1	38,5	39,6	35,1
Cambio/ri-orientamento di carriera	13,4	15,9	12,5	12,3	12,0	18,9

Riflessioni finali

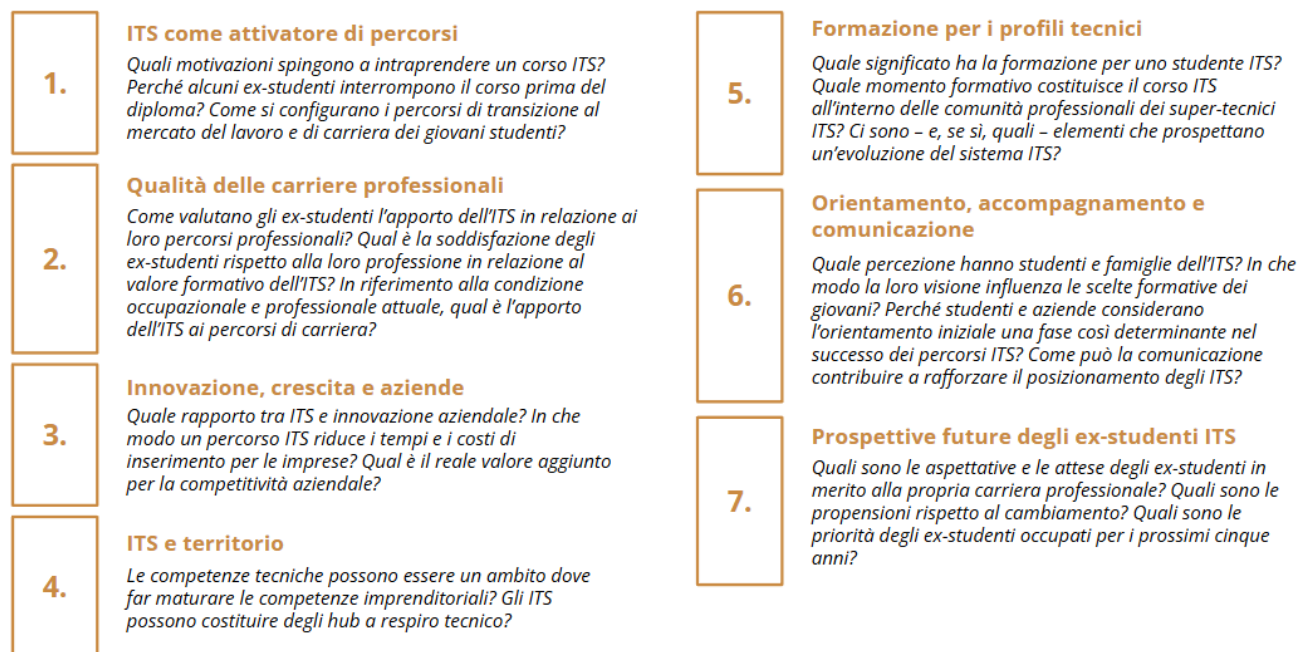
L'analisi descritta nelle pagine precedenti ha approfondito l'apporto dei corsi ITS al sistema produttivo veneto e il loro impatto sul mercato del lavoro, in termini di qualità delle carriere e delle traiettorie professionali. L'indagine è stata condotta attraverso un approccio quali-quantitativo che ha combinato una survey CAWI/CATI rivolta a ex-studenti con interviste in profondità e focus group dedicati a stakeholder, imprese e agli stessi ex-studenti, permettendo di ricostruire i percepiti di questi ultimi in relazione ai propri percorsi professionali legati all'esperienza ITS.

Il quadro che emerge dalla ricerca, nelle sue componenti quantitative e qualitative, evidenzia un sistema ITS solido e riconoscibile, capace di generare esiti occupazionali positivi, percorsi di carriera coerenti e un elevato livello di soddisfazione tra i diplomati. In particolare:

- **le evidenze raccolte delineano un inserimento nel mercato del lavoro rapido e caratterizzato da percorsi professionali di qualità.** La maggioranza degli ex-studenti dichiara di utilizzare in modo significativo le competenze tecniche e trasversali apprese, di svolgere mansioni coerenti con la formazione ricevuta, di sentirsi riconosciuta nel proprio ruolo e di intravedere opportunità di crescita. Il diploma ITS nel processo di transizione scuola-lavoro funziona come un "marcatore positivo" nelle traiettorie di sviluppo professionale, accelerando anche l'accesso a forme contrattuali più solide. Negli anni, la componente dedicata alle soft skill ha acquisito maggiore rilevanza. Gli ITS mostrano oggi di possedere una responsabilità formativa che trascende la mera fornitura di manodopera qualificata, mirando infatti a sviluppare negli studenti non solo competenze tecniche, ma anche una maturità personale e capacità di autoapprendimento continuo.
- **Gli ex-studenti ITS esprimono elevata soddisfazione per la propria carriera** (voto medio 7,4/10) e riconoscono al diploma un ruolo "abilitante" fondamentale per l'ingresso qualificato nel mondo del lavoro.
- Gli elementi in cui si esplicita la soddisfazione degli intervistati: **stabilità e sicurezza del lavoro risultano gli aspetti più apprezzati** (8,1/10) si configurano come i principali indicatori di qualità del percorso professionale. Seguono il riconoscimento di responsabilità e autonomia sul lavoro e la soddisfazione per il ruolo raggiunto e le mansioni svolte, in forte coerenza con l'acquisizione di professionalità. Emergono giudizi positivi anche sul riconoscimento e prestigio professionale nel proprio ambito e sulla retribuzione e gli aspetti economici. Buona anche la valutazione del coinvolgimento e della partecipazione ai processi decisionali, indicatore di integrazione reale nei contesti organizzativi. Più sfumate, pur restando sopra la sufficienza, le valutazioni sull'equilibrio tra tempo di vita e lavoro e sulle opportunità di contatti ed esperienze all'estero.
- **Gli studenti riconoscono gli ITS come percorsi coerenti, pratici e con esiti concreti.** Il giudizio soggettivo conferma la qualità dell'esperienza ITS, un percorso che facilita l'accesso e rafforza la spendibilità delle competenze verso percorsi professionali soddisfacenti, rispondendo così alle aspettative degli studenti che scelgono di iscriversi e si diplomano.
- **L'importanza di andare oltre l'addestramento professionale.** I percorsi ITS non si limitano alla trasmissione di competenze tecniche, ma sviluppano competenze trasversali, maturità personale e capacità di autoapprendimento continuo, contribuendo alla costruzione dell'identità professionale degli studenti. Questo approccio integrato – riconosciuto sia dalle aziende che dagli ex-studenti – è ciò che rende l'ITS davvero abilitante: la combinazione di professionalità tecnica, consapevolezza personale e adattabilità al cambiamento.
- **I diplomati ITS mostrano uno spiccato orientamento allo sviluppo di competenze,** in particolare innovative, sottolineando l'importanza dell'aggiornamento continuo, fin dai primi anni post-diploma.

-
- **I diplomati ITS hanno la possibilità di agire come stimolo all'innovazione nelle aziende in cui si collocano:** le loro competenze stimolano l'evoluzione delle imprese in cui si inseriscono, introducendo nuove modalità operative e linguaggi professionali, promuovendo l'evoluzione dei modelli organizzativi e una maggiore apertura all'innovazione interna anche in chiave intergenerazionale. I diplomati ITS portano infatti nelle aziende competenze aggiornate, capacità di apprendimento continuo e modalità operative ibride, incidendo sulla competitività nel medio periodo, non solo sulla rapidità di inserimento lavorativo. Si tratta di un contributo sistemico e consapevole: gli ex-studenti sviluppano competenze innovative di cui sono pienamente coscienti e che vengono riconosciute dalle aziende come fattore di modernizzazione organizzativa.
 - **Maggiore presenza degli ex-studenti ITS nelle aziende medio-grandi,** con strutture organizzative complesse. Nei grandi gruppi i diplomati ITS contribuiscono a modernizzare processi e rafforzare la professionalità interna; nelle PMI sono risorse strategiche per la continuità produttiva, l'aggiornamento tecnico e l'innovazione. Nelle imprese familiari, i profili formati dagli ITS sono considerati risorse strategiche per garantire la continuità della qualità e il ricambio generazionale.
 - **Le imprese riconoscono il tirocinio/apprendistato come uno dei principali fattori di successo dei percorsi ITS, ma la qualità della gestione varia.** Non tutte sono adeguatamente preparate: in alcuni casi mancano competenze specifiche, strutture dedicate o una piena consapevolezza del valore formativo di questi percorsi. L'ingresso dei diplomati ITS è un'occasione di apprendimento organizzativo, rendendo le aziende co-responsabili del successo formativo ma anche dell'avvio di carriera degli studenti: una buona esperienza di tirocinio/apprendistato durante gli anni di formazione ITS è infatti decisiva anche per impostare un buon percorso di carriera.
 - **Gli ITS generano effetti anche sul versante dell'imprenditorialità:** una quota significativa di ex-studenti, 9,5%, ha avviato attività autonome o aperto partita IVA non per ripiego ma per scelta. Una scelta dettata prevalentemente da spinte personali di autonomia, interesse per il settore/professione o con l'obiettivo di avere migliori prospettive economiche. Per alcuni arrivare da un'azienda familiare ha un peso importante, ma non tanto quanto le proprie propensioni personali.
 - **Gli ITS sono percepiti come "infrastrutture di rete" che danno "respiro tecnico" al territorio:** docenti-imprenditori/professionisti, tutor, imprese ospitanti e compagni di corso costituiscono per i diplomati una rete professionale che facilita l'accesso a lavori di qualità. Allo stesso tempo, gli stessi ITS si configurano come hub tecnici territoriali, creando reti professionali e relazioni di cui beneficia l'intero ecosistema produttivo locale. Il territorio trae vantaggio dall'emergere di nuove professionalità e da forme di imprenditorialità che gli ITS contribuiscono a generare.
 - **L'orientamento e il tutoraggio rappresentano snodi chiave dei percorsi ITS.** Seppur questi temi non abbiano costituito il focus dell'analisi, emerge una crescente richiesta di accompagnamento e supporto non solo durante il percorso formativo ma anche nelle transizioni successive al diploma, evidenziando l'esigenza di dispositivi di supporto più strutturati e continuativi.
 - **Le aspettative per i prossimi cinque anni sono nel complesso orientate al miglioramento.** La maggioranza degli ex-studenti si aspetta che la propria carriera cresca, alcuni in maniera moderata e altri in misura più rapida. Tra chi al momento della rilevazione non è occupato, o non ha conseguito il diploma, risulta più rilevante il peso dell'incertezza. Le priorità mostrano un quadro articolato, nel quale si intrecciano esigenze economiche, stabilità, crescita professionale e benessere.

Fig. 3. Sintesi dei temi emersi dall'analisi



Questi risultati ribadiscono che gli ITS svolgono una funzione cruciale nell'ecosistema formativo e produttivo del Veneto: abilitano l'avvio di carriere tecniche, accelerano i tempi di inserimento, favoriscono la crescita professionale e rispondono ai fabbisogni delle imprese. Allo stesso tempo l'indagine realizzata apre ad alcune considerazioni proposte di seguito.

Il titolo ITS si è dimostrato un attivatore efficace di carriere solide, stabili e soddisfacenti. Per questo sembra opportuno suggerire una riflessione in relazione alla possibilità di:

- **monitorare e accompagnare anche i percorsi di chi sceglie di non completare l'ITS**
Rispetto a coloro che non conseguono il diploma, chi completa il corso mostra una soddisfazione maggiore verso la propria carriera professionale e guarda al futuro con più sicurezza. Dall'indagine emerge come il completamento del percorso ITS costituisca un elemento cruciale per la costruzione di carriere più solide, per il rafforzamento della fiducia nelle proprie competenze e per una maggiore capacità di cogliere le opportunità offerte dal mercato del lavoro. Coloro che non portano a termine il percorso manifestano infatti livelli di soddisfazione mediamente inferiori, sia rispetto al valore formativo dell'ITS, sia in relazione alla propria condizione occupazionale e alle prospettive future, che risultano complessivamente più incerte. Questo non implica un nesso causale diretto tra ITS e qualità della carriera professionale, ma suggerisce l'esistenza di un insieme di fattori – tra cui il possesso del titolo formale, la coerenza dei ruoli ottenuti e la qualità dell'allineamento tra competenze e mansioni – che differenziano le traiettorie. Tuttavia, le cause dell'uscita anticipata non sembrano riconducibili a esperienze formative negative, bensì a scelte proattive volte al riallineamento degli obiettivi formativi (coerentemente alla giovane età del campione) o all'emergere di opportunità lavorative ritenute coerenti con il proprio percorso. In questo senso, per evitare la dispersione delle competenze acquisite, sarebbe utile monitorare le traiettorie degli studenti e potenziare strumenti di accompagnamento che facilitino la prosecuzione o, quando possibile, il cambio di indirizzo, favorendo il completamento del percorso anche in caso di ridefinizione degli obiettivi individuali. Tali interventi potrebbero contribuire a ridurre le interruzioni premature, rafforzando al contempo la continuità tra formazione e inserimento professionale.

- **Supportare la transizione scuola-lavoro per i diplomati che hanno meno risorse familiari e personali a disposizione**

Dall'indagine emerge come il supporto della rete familiare e personale rappresenti un ammortizzatore fondamentale nelle prime fasi di carriera. La possibilità di contare su un sostegno economico, logistico o emotivo consente di affrontare con maggiore serenità periodi iniziali di inserimento lavorativo e di poter accettare opportunità coerenti con il proprio percorso, che altrimenti, in assenza di determinate risorse, potrebbero essere rifiutate. Tale elemento contribuisce a spiegare alcune differenze e criticità nelle traiettorie professionali osservate, che non possono essere ricondotte esclusivamente al percorso ITS in sé, ma soprattutto al contesto di risorse individuali e familiari. Pur non costituendo oggetto diretto dell'indagine, tale dimensione incide significativamente sulla capacità di affrontare scelte, transizioni e momenti di incertezza tipici dell'ingresso nel mercato del lavoro. In questa prospettiva, appare opportuno interrogarsi su strumenti capaci di sostenere o compensare le differenze nelle risorse disponibili, rafforzando servizi di orientamento e accompagnamento in itinere e in uscita, nonché dispositivi di supporto che favoriscano una transizione più equa e serena verso il lavoro.

- **Rafforzare identità e visibilità del sistema ITS in modo che più studenti e lavoratori possano cogliere l'occasione di un up-grade professionale**

Gli ITS soffrono ancora di un deficit di riconoscimento, erroneamente percepiti come una "sesta o settima superiore" o un ripiego rispetto all'università, quando invece rappresentano alta formazione tecnica terziaria. Esiste una scarsa e disomogenea conoscenza del modello nelle scuole secondarie superiori e nei canali di orientamento ufficiali, dove gli ITS vengono spesso confusi con gli istituti tecnici (ITIS). Il sistema soffre di un brand debole: molte famiglie, giovani, aziende ma anche lavoratori, non ne conoscono ancora le potenzialità. Dall'indagine arrivano suggerimenti per costruire un "branding" forte, da coltivare attraverso una comunicazione istituzionale e campagne di sensibilizzazione che mostrino chiaramente le reali opportunità di carriera, retribuzione e sviluppo professionale. Appare utile aggiornare la narrazione dei mestieri tecnici per colmare il divario tra aspirazioni giovanili e necessità delle imprese, raccontando l'evoluzione digitale e progettuale dei lavori per scardinare lo stereotipo del lavoro puramente manuale. La valorizzazione di storie di successo – attraverso storytelling e testimonianze di ex-studenti che hanno raggiunto ruoli di responsabilità o avviato imprese – è ritenuto uno strumento chiave per accrescere la credibilità del sistema. La comunicazione deve espandersi verso lavoratori già occupati, proponendo gli ITS come snodi per riqualificazione e formazione continua. Rafforzare visibilità e identità del sistema non è solo questione di immagine, ma condizione necessaria per attrarre i talenti di cui il territorio ha bisogno.

- **Coinvolgere più ragazze per garantire loro accesso a opportunità professionali qualificate**

La partecipazione femminile nel sistema ITS veneto resta contenuta, con squilibri particolarmente marcati nelle aree tecnologiche "hard" come meccanica, logistica e ICT. Una segregazione formativa che riflette immaginari professionali obsoleti: i mestieri tecnici continuano a essere percepiti come prettamente maschili, manuali e faticosi, mentre nella realtà richiedono competenze digitali, progettazione e gestione di sistemi complessi. Il superamento di questo divario non è solo una questione di equità, ma una necessità economica e sociale per il territorio: le trasformazioni demografiche impongono infatti di migliorare la partecipazione femminile al mercato del lavoro, ma in percorsi di qualità. Come suggerito dalla rilevazione, potrebbero essere utili strategie integrate: rinnovare la narrazione dei mestieri tecnici valorizzandone l'evoluzione tecnologica, utilizzare role model femminili credibili per scardinare gli stereotipi, sviluppare un marketing inclusivo centrato sulle traiettorie professionali reali. Affrontare questo divario rappresenta una priorità strategica per lo sviluppo dell'intero ecosistema formativo e produttivo territoriale.

- **Investire ulteriormente su una partnership strategica di co-responsabilità formativa tra ITS e aziende**

Il rapporto tra imprese e sistema ITS supera il semplice inserimento lavorativo per configurarsi come una relazione da cui dipende non solo il successo del sistema ITS e delle stesse aziende (e, dunque, del territorio) ma anche il punto di partenza di carriere di qualità. Le aziende non sono solo destinatarie di lavoratori ma partner formativi attivi: partecipano alla co-progettazione dei percorsi didattici, intervengono direttamente nella didattica come formatori e ospitano tirocini. Il contributo dei diplomati ITS genera innovazione, favorisce lo scambio intergenerazionale e accorcia i tempi di integrazione, ma il successo del modello dipende dalla selezione attenta delle imprese partner. È infatti importante coinvolgere soggetti consapevoli del valore formativo dei percorsi e attrezzate culturalmente ad investire in formazione. Il rischio talvolta è quello che gli studenti vengano utilizzati come manodopera a basso costo anziché valorizzati. Questo rende necessaria una selezione attenta delle aziende partner da parte delle Fondazioni. Allo stesso tempo, l'indagine realizzata mette in luce un ulteriore aspetto da attenzionare e che riguarda la necessità di promuovere un'informazione mirata per aumentare la conoscenza del tirocinio e dell'apprendistato di terzo livello, ancora poco diffuso e spesso mal interpretato nei contesti aziendali.

- **Rafforzare la selezione per garantire qualità e ridurre gli abbandoni**

L'indagine evidenzia come il miglioramento della selezione degli studenti rappresenti una priorità strategica. La forte domanda aziendale di diplomati, spesso superiore all'offerta di candidati, rischia infatti di abbassare le soglie d'ingresso per completare le classi. Molti studenti arrivano ad un corso ITS senza una piena cognizione dei contenuti tecnici e delle attese professionali; una selezione più accurata, accompagnata da un orientamento approfondito, ridurrebbe i percorsi incoerenti e i dropout, favorendo traiettorie più coerenti con attitudini e aspirazioni individuali. L'indagine evidenzia anche la richiesta di maggiore selettività lungo tutto il percorso formativo, per garantire che il diploma ITS mantenga il proprio valore come marchio di alta professionalità. Potenziare gli strumenti di mentoring e coaching fin dalle fasi preliminari può aiutare i candidati a comprendere se il profilo "new-collar" – tecnico ma con forti soft skill – corrisponda effettivamente alle proprie aspirazioni, migliorando sia la qualità della selezione sia il successo dei percorsi.

Dall'indagine realizzata, emergono inoltre alcune considerazioni di più ampio respiro:

- **verso un modello di presidio professionale continuo di respiro regionale**

Se il sistema ITS riesce a garantire qualità nell'avvio delle carriere dei propri diplomati, il suo effetto tende a diminuire nel corso del tempo. Emerge però dagli ex-studenti una richiesta esplicita e significativa: essere accompagnati non solo nel primo ingresso nel mondo del lavoro, ma lungo l'intera traiettoria professionale. I mestieri tecnici richiedono infatti un continuo programma di "manutenzione", preventiva ma soprattutto predittiva, per affrontare non solo i problemi di obsolescenza o inadeguatezza delle competenze acquisite, ma anche per far fronte a bisogni nuovi e specifici che emergono dall'evoluzione dei settori. In questo scenario, le Fondazioni ITS potrebbero occupare uno spazio – che è in parte occupato ma a cui, probabilmente, non è semplice accedere –, configurandosi come veri e propri "hub tecnici" di riferimento per la formazione continua. La sfida è duplice: non soltanto rispondere ai bisogni espressi dalle aziende – per quanto in Italia questo resti problematico dato il persistente scollamento tra formazione e mondo del lavoro, a cui le esperienze ITS rispondono già – ma anche stimolare idee nuove capaci di creare nuovi posti di lavoro, nuove attività, nuovi prodotti, sviluppando le opportunità nei diversi settori. L'invito raccolto è quello di superare una visione esclusivamente "pull", in cui le aziende esprimono bisogni e il sistema formativo reagisce, per abbracciare anche una logica "push": anticipare le competenze necessarie, sviluppare quella cultura tecnica e organizzativa che precede e orienta i cambiamenti, intercettando trasformazioni e opportunità prima che diventino domanda esplicita.

- **Incentivare un modello di monitoraggio della qualità delle carriere degli ex-studenti ITS?**

Per comprendere in modo più profondo il contributo degli ITS alla crescita del territorio, allo sviluppo delle imprese e alla costruzione di lavoro di qualità, appare utile avviare una riflessione sull'opportunità di istituire, con cadenza regolare, oltre a quanto già viene fatto a livello nazionale, indagini di tipo quantitativo (valorizzando le basi dati disponibili) e qualitativo sugli ex-studenti, integrate da rilevazioni presso le imprese e gli altri attori del sistema produttivo. In particolare, quanto dovrebbe distinguere questo monitoraggio da quello realizzato ad esempio da Indire è la possibilità di focalizzarsi in modo più approfondito sulle specificità territoriali. Un simile dispositivo consentirebbe di osservare in modo continuativo l'evoluzione delle traiettorie professionali, combinando il punto di vista dell'offerta formativa con quello della domanda di lavoro. In questa prospettiva, sarebbe possibile costruire un set condiviso di indicatori – ad esempio su coerenza formazione-lavoro, stabilità contrattuale, progressione professionale, partecipazione alla formazione continua ecc. – capaci di misurare la qualità delle carriere come processi evolutivi nel tempo e non come semplici esiti occupazionali di breve periodo. L'integrazione di tali indicatori nei sistemi informativi regionali permetterebbe di strutturare un sistema stabile di monitoraggio, orientato al miglioramento continuo dei percorsi formativi e al rafforzamento del ruolo degli ITS per lo sviluppo territoriale e la costruzione di carriere solide, coerenti e sostenibili.

In relazione a quanto presentato, il sistema ITS appare oggi come un'infrastruttura formativa già matura e, al tempo stesso, come uno spazio in trasformazione. Radicato, efficace e per questo capace di evolvere. Le evidenze raccolte mostrano che esistono margini di crescita e aree di sperimentazione in cui la Regione, le Fondazioni e gli attori territoriali possono continuare a investire per rafforzare il ruolo degli ITS come motore di sviluppo professionale, aziendale e territoriale.

Fig. 4. Identikit di chi si è formato in un corso ITS. Punti di forza



L'ITS crea condizioni strutturali favorevoli: accelera l'ingresso, aumenta la coerenza formazione-lavoro, favorisce traiettorie leggibili e un miglior posizionamento nel mercato, garantendo soddisfazione personale e professionale

Fig. 5. Identikit di chi si è formato in un corso ITS. Criticità e fragilità

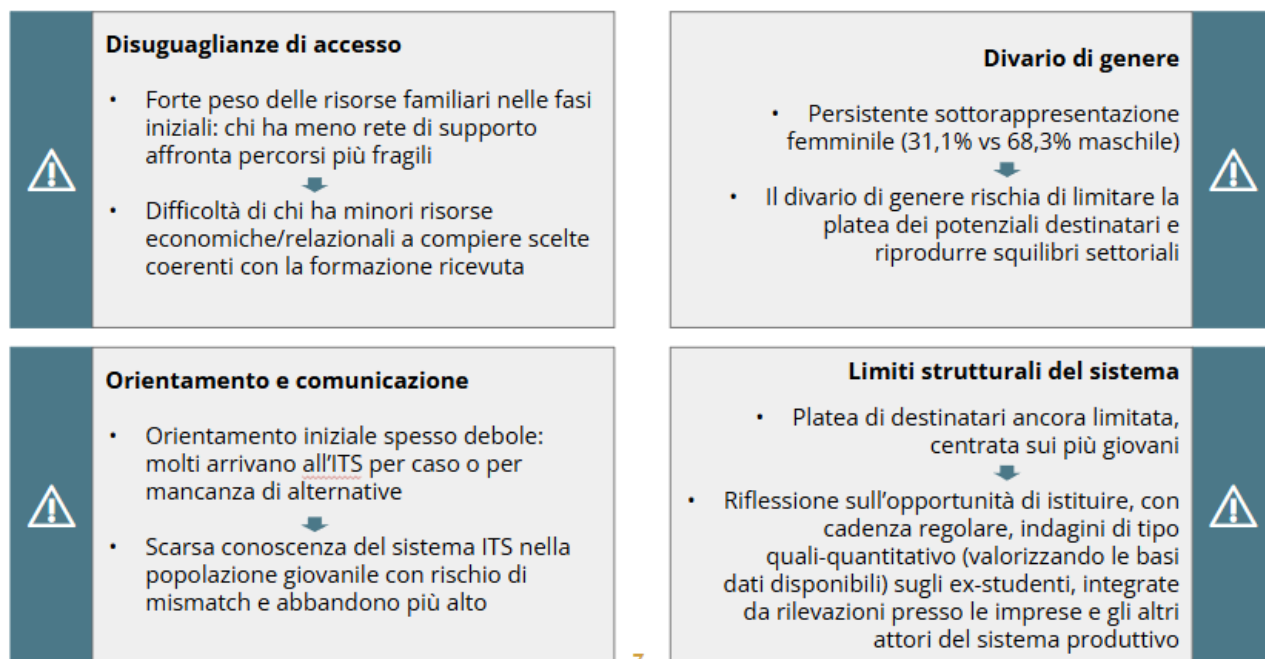


Fig. 6. Identikit di chi si è formato in un corso ITS

*La ricerca non può affermare che l'ITS «garantisca il successo professionale»
ma documenta come contribuisce strutturalmente alla qualità dei percorsi professionali personali*

Cosa DIMOSTRA la ricerca	Come va LETTA	RIFLESSIONI a cui porta
L'ITS: - crea le condizioni strutturali favorevoli per lo sviluppo di carriere di qualità - favorisce inserimenti lavorativi più strutturati - riduce la casualità nei percorsi professionali - rende coerenti i percorsi di formazione e quelli di lavoro - da continuità occupazionale e leggibilità delle traiettorie professionali - garantisce un miglior posizionamento nel mercato del lavoro.	L'indagine non dimostra: - un determinismo formativo o garanzia - una causalità lineare tra ITS e successo professionale. Mostra invece come l'ITS funzioni da infrastruttura strategica che favorisce la qualità dei percorsi lavorativi, senza essere l'unica causa dei risultati osservati che vanno letti in contesto (territorio, settore, risorse).	L'ITS si è dimostrato un attivatore efficace di carriere solide, stabili e soddisfacenti. Utile una riflessione sulla possibilità di: - rafforzare la selezione per garantire qualità e ridurre gli abbandoni - supportare la transizione scuola-lavoro per i diplomati che hanno meno risorse familiari e personali a disposizione - rafforzare identità e visibilità del sistema ITS - coinvolgere più ragazze per garantire loro accesso a opportunità professionali qualificate - investire ulteriormente su una partnership strategica di co-responsabilità formativa tra ITS e aziende. - incentivare un modello di monitoraggio della qualità delle carriere degli ex-studenti ITS?

Allegato 1. Una generazione in formazione: le caratteristiche del campione intervistato per la survey

Prima di entrare nel merito dei risultati, si ritiene utile delineare in modo sintetico le caratteristiche del campione di ex-studenti ed ex-studentesse che hanno partecipato alla survey. Si tratta di un passaggio metodologico essenziale, perché aiuta a qualificare l'analisi e perché permette di interpretare i dati successivi alla luce delle specificità sociodemografiche delle persone coinvolte, delle caratteristiche dei loro percorsi formativi e delle loro posizioni occupazionali. Una buona parte delle evidenze che sono emerse – dalle transizioni scuola-lavoro alla qualità percepita dell'occupazione – dipende infatti da chi compone il campione.

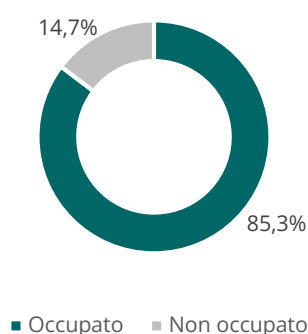
La survey si è svolta nel mese di ottobre 2025 attraverso la somministrazione di un questionario strutturato composto da domande chiuse, a scelta multipla e scale di valutazione Likert. I destinatari sono stati invitati a compilarlo su invito via email. Sono state raccolte 2.122 risposte da parte di ex-studenti tendenzialmente giovani: la loro età media è pari a 26 anni e la netta maggior parte (84,7%) ha meno di trent'anni. Ciò suggerisce che, per molti, la partecipazione ai percorsi ITS costituisca un passaggio relativamente ravvicinato rispetto al diploma scolastico, in linea con la natura dell'offerta formativa ITS come prosecuzione professionalizzante dei percorsi secondari superiori.

Tra gli ex corsisti che hanno partecipato all'indagine prevalgono i maschi, 68,3%; le donne sono circa un terzo, 31,1%. È un dato che riflette, in larga misura, la composizione dei percorsi ITS frequentati, spesso concentrati in ambiti tecnici e industriali caratterizzati da una presenza femminile tradizionalmente più contenuta. Inoltre, la quasi totalità dei rispondenti risiede in regione Veneto, 93,8%.

Accanto alle variabili sociodemografiche, si è ritenuto utile introdurre anche due dimensioni trasversali che ricorrono frequentemente nell'analisi:

- gli anni trascorsi dal diploma ITS, articolati in cinque classi (1 anno; 2-3 anni; 4-5 anni; oltre 5 anni; nessun diploma), secondo cui il 55% degli ex-studenti (diplomati) ha conseguito il titolo negli ultimi tre anni;
- un anno dopo il diploma, l'82% degli ex-studenti risulta occupato;
- la condizione occupazionale attuale con l'85,3% dei rispondenti che si dichiara occupato.

Graf. 1. Condizione occupazionale ad oggi. Attualmente lei è:



Per quanto riguarda la distribuzione settoriale degli ex-studenti – diplomati e non – che risultano attualmente occupati, le quote più consistenti si concentrano nel metalmeccanico (18,2%), nella moda (11,4%), nei servizi alle imprese (11,4%), nella logistica e trasporti (11%) e nel turismo e ristorazione (10,4%); anche l'agricoltura e l'industria agroalimentare (8,2%) e le costruzioni (8,5%) rappresentano ulteriori ambiti di inserimento rilevanti.

In sintesi, il profilo dei partecipanti restituisce l'immagine di una generazione giovane, fortemente ancorata al territorio e in buona parte già inserita nel mercato del lavoro. Un contesto che costituisce la cornice interpretativa essenziale per leggere i dati che seguiranno.

Fig. 7. La survey realizzata: selezione e caratteristiche del campione di ricerca

