

LINEE DI ORIENTAMENTO SUGLI ITS¹

1) Natura ed Ordinamento delle Fondazioni ITS

Il quadro di riferimento

Gli Istituti Tecnici Superiori, ITS, introdotti nell'ordinamento nazionale dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 25 gennaio 2008 (in G.U. n. 86 dell'11-4-2008) emanato in attuazione della legge 296/2006 (finanziaria 2007), rappresentano le chiavi di volta del riorganizzato complesso sistema di istruzione e formazione tecnica superiore fondato su partecipazione e cooperazione.

Gli ITS, che possono costituirsi in base a esclusiva previsione dei Piani territoriali di offerta formativa delle Regioni, collegano istituzioni pubbliche e soggetti privati interessati in vista di un obiettivo di risultato condiviso, aderente a concrete esigenze socio-economiche del territorio e del Paese.

Sotto il profilo giuridico gli ITS sono configurati nella forma della fondazione di partecipazione, con riferimento alla disciplina del codice civile, ed hanno natura privata. Tuttavia, il loro attuale prevalente finanziamento con risorse pubbliche - statali e regionali - comporta:

- la qualificazione degli ITS come "organismi di diritto pubblico" ai soli fini dell'assoggettamento alle norme comunitarie e nazionali (direttiva 2004/18/CE; D. Lgs. 163/2006) sulle procedure di evidenza pubblica per la scelta del contraente nell'affidamento di appalti di lavori, servizi e forniture;
- l'applicabilità ad essi della disciplina recata dall'art. 6, comma 2, del D.L. 78/2010 (convertito con L.122/2010) sul carattere onorifico della partecipazione agli organi collegiali, anche di amministrazione, nonché della titolarità di organi statutari;
- la necessità del rigoroso rispetto delle previsioni del modello legale di statuto stabilito dal citato DPCM per quanto concerne la composizione ed il funzionamento dei loro organi ed in particolare della Giunta esecutiva, avuto anche riguardo alle previsioni del comma 5 del citato art. 6 del D.L. 78/2010.

Al sistema degli ITS, alla cui azione si addicono gli strumenti propri delle aziende di produzione di servizi - per essere essi strutture autonome di diritto privato vocate alla produzione di un servizio di pubblica utilità - può tornare appropriato il concetto di *governance*.

Con tale espressione di sintesi, ormai entrata nel linguaggio comune, si intende fare riferimento, in senso lato, alle varie componenti che concorrono a determinare le modalità di gestione, anche nel contesto esterno di riferimento, e quindi all'insieme delle regole e dei meccanismi che presiedono alla guida ed alla gestione dell'ente, comprese le relazioni tra i soggetti coinvolti, le strutture ed i processi attraverso i quali vengono definiti e perseguiti gli obiettivi, nonché misurati i risultati raggiunti.

La Fondazione - il cui partenariato, nella struttura minima normativamente stabilita, affianca un istituto di istruzione secondaria superiore (statale o paritario), che ne costituisce l'ente di riferimento, e un ente locale, un'impresa del settore produttivo di riferimento, una struttura formativa accreditata dalla Regione per l'alta formazione ed un

¹ Il presente documento prende spunto dal contributo di un Gruppo di Lavoro animato dalla Fondazione CRUI nella fase di *follow up* del Piano CIPE

dipartimento universitario, ovvero altro organismo appartenente al sistema della ricerca scientifica e tecnologica - può essere assimilabile, in particolare, alle organizzazioni di tipo professionale, nelle quali l'autorità è tipicamente professionale, notevolmente diverse dalle strutture centralizzate che producono servizi di massa (Organisation machine), come le scuole, nelle quali l'autorità è gerarchica.

In tal senso, la funzione caratteristica di produzione di servizi si collega e coordina con le varie funzioni di staff, tra cui il marketing e la Ricerca e Sviluppo, in modo molto decentrato – senza mediazione gerarchica – così come è decentrata la produzione.

La Struttura delle fondazioni ITS

Inteso nel suo significato più ristretto, il modello di governance degli ITS delineato a livello normativo (DPCM 25 gennaio 2008, cui fa espresso e reiterato riferimento l'art. 7, comma 5 quater del D.L. 194/2009, convertito con L. 25/2010) è di tipo dualistico, fondato sulla separazione di ruoli e responsabilità dei due organi cui è affidata la conduzione della Fondazione : il Consiglio di Indirizzo e la Giunta esecutiva, puntualmente disciplinati a livello normativo quanto a composizione e modalità di funzionamento.

Il Consiglio di Indirizzo è l'organo competente alla definizione delle strategie organizzative e funzionali della Fondazione.

Ad esso spettano i poteri decisionali in ordine ai profili soggettivi (eventuale allargamento del partenariato o esclusione da questo), ai profili oggettivi (eventuali modifiche statutarie, disciplina regolamentare, strutturazione del Comitato Tecnico scientifico) ed ai profili funzionali concernenti gli atti essenziali alla vita ed al raggiungimento degli scopi della fondazione (deliberazione del piano triennale di attività, approvazione del bilancio di previsione e del conto consuntivo, deliberazioni in ordine al patrimonio, nomina di due componenti della Giunta esecutiva compreso il Presidente della Fondazione). Coerente alle funzioni dell'organo è la sua composizione. Il Consiglio si sostanzia, infatti, nell'insieme dei rappresentanti di tutti i soggetti fondatori (ogni fondatore dovendo avere un proprio esclusivo rappresentante) - integrata da una rappresentanza (sino ad un terzo dei primi) degli eventuali soggetti "partecipanti"- che si confrontano tutti su piano paritario, con voto capitaro di uguale peso.

La Giunta Esecutiva è l'organo cui compete la gestione dell'operatività.

Essa cura l'amministrazione ordinaria e straordinaria della Fondazione ai fini dell'attuazione

del piano di attività deliberato dal Consiglio di Indirizzo; predispone bilancio, conto consuntivo e regolamenti da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Indirizzo. Nella struttura della Giunta (di cinque membri, Presidente della fondazione compreso) è assicurata la presenza di una componente pubblicistica, facendone parte di diritto il Dirigente scolastico dell'istituto tecnico o professionale di riferimento della Fondazione ed un rappresentante di ente locale fondatore (ente territoriale titolare di funzioni esclusivamente amministrative)². Un equilibrio interno è assicurato dalla diversa estrazione degli altri componenti , dei quali due sono scelti dal Consiglio di Indirizzo ed uno, nel suo seno, dall' Assemblea di partecipazione.

I due organi di governo della Fondazione, in ragione della peculiarità del servizio da produrre, sono affiancati da un organo tecnico di ausilio: il *Comitato Tecnico Scientifico*. A questo, composto di persone particolarmente qualificate del settore di interesse della Fondazione, compete definire gli aspetti tecnici e scientifici delle attività considerate nel

² comune, provincia, città metropolitana, comunità montana

piano deliberato dal Consiglio di indirizzo ed attuato dalla Giunta esecutiva. Il Comitato Tecnico Scientifico rappresenta l'unico organo la cui struttura è rimessa all'autonomia della Fondazione, a differenza del Consiglio di Indirizzo e della Giunta Esecutiva.

Ulteriori organi della Fondazione sono:

- il *Presidente* legale rappresentante della Fondazione, privo di autonomi poteri decisionali ma che partecipa dei poteri degli organi collegiali, tutti da lui presieduti;

il *Revisore dei conti*, il cui ruolo di controllo finanziario e contabile è cruciale per il buon funzionamento dell'ente e la verifica dell'effettiva compatibilità tra mezzi finanziari ed obblighi che si assumono per lo svolgimento dell'attività istituzionale;

l'*Assemblea di partecipazione*, organo totalitario con funzioni consultive e di proposizione, costituito dai soggetti fondatori e dagli *eventuali* soggetti partecipanti; questi ultimi tali qualificati dal Consiglio di indirizzo in ragione della qualità e quantità dell'apporto materiale e/o professionale da essi assicurato alla Fondazione.

Sempre sul piano strutturale, costituisce un presupposto di terzietà fondamentale per la salvaguardia della trasparenza e dell'effettiva autonomia del soggetto pubblico³ (istituzione di riferimento) e del soggetto privato (Fondazione ITS) la separazione del ruolo di Presidente della Fondazione e di quello di Dirigente scolastico dell'Istituto di riferimento.

2) Funzioni fondamentali delle Fondazioni ITS

Nell'organizzazione delle Fondazioni è quindi possibile individuare le seguenti funzioni fondamentali:

- a -l'Attività di produzione;
- b -la Ricerca e Sviluppo;
- c -la Finanza;
- d -la Gestione delle risorse umane;
- e -il Marketing;
- f -il General Management.

Se tali funzioni non sono attivate è dubbio che l' ITS possa avere una strategia aziendale o un piano strategico definito, così come richiede la natura della Fondazione di partecipazione.

E', comunque, necessario che l'ITS mantenga una struttura organizzativa snella, nel rispetto dei criteri di efficacia ed efficienza del sistema, riconducendo anche più funzioni ad uno stesso soggetto, evitando inutili duplicazioni di ruoli organizzativi. In questo senso emblematico risulta il ruolo del Presidente della Fondazione, quale delineato dallo schema di statuto allegato al DPCM 25 gennaio 2008, che realizza un momento di sintesi tra la funzione deliberativa e strategica del Consiglio di indirizzo e quella esecutiva e gestionale della Giunta esecutiva.

In ordine al tema delle funzioni e, quindi, dell'attività dell'ITS, qui affrontato preliminarmente, possono fornirsi le indicazioni che seguono.

³ Già inserito nella sfera pubblicistica dell'attività formativa con abilitazione a rilasciare titoli di studio aventi valore legale

A - L'Attività di produzione degli ITS è orientata all'erogazione di servizi di formazione superiore. Tale attività, pur traendo ispirazione dalle Figure Nazionali di riferimento, sviluppa la sua attrattività nel corso dell'intero percorso formativo (biennale o triennale). Essa, infatti, partecipa all'evoluzione del sapere ed ha connotazioni di flessibilità che, attraverso una costante attività di verifica – valutazione, coglie le dinamiche innovative del mercato, per rispondervi prontamente.

In particolare, attraverso il coordinato impegno del Comitato Tecnico Scientifico della Fondazione e della Giunta esecutiva, si rende possibile realizzare:

- una progettazione del percorso formativo, nel rispetto delle Figure Nazionali di riferimento e di quanto emerso dall'analisi dei fabbisogni, nonché, rispettivamente, delle competenze acquisibili secondo il profilo professionale individuato;
- una proposta dei profili specifici e necessari all'attuazione del percorso formativo;
- una progettazione dell'attività didattica del percorso formativo;
- un monitoraggio periodico delle attività, formative e non, del percorso formativo;
- una selezione delle aziende idonee per lo svolgimento delle esercitazioni pratiche e per le attività di stage del percorso formativo, nonché interessate ad assicurare livelli di piena occupabilità dei giovani interessati;
- una progettazione delle attività di aggiornamento dei formatori coinvolti nel percorso, anche avvalendosi di appositi accordi con soggetti esterni;
- un aggiornamento relativo agli aspetti metodologici e a quelli specificamente settoriali del percorso;
- una migliore definizione delle prove in ingresso degli allievi;
- un'adeguata progettazione del Bando per una accurata selezione degli allievi.
- una selezione dei formatori strettamente rispondente alle esigenze del percorso formativo da realizzare.

B - La Ricerca e Sviluppo, nel campo proprio della didattica l'ITS ha il compito di:

- disegnare nuovi profili professionali o reperire quelli validi e adatti tra quelli esistenti;
- ideare, progettare, controllare ai fini valutativi, i corsi effettuati;
- predisporre obiettivi e procedure di sperimentazione di corsi di studio e di profili professionali;
- progettare e valutare la formazione sul lavoro ed il ricorso, a fini formativi, al know how esterno;
- elaborare soglie per la selezione all'ingresso e promuovere attività di informazione e di orientamento;
- divulgare metodologie didattiche e formative;
- selezionare e monitorare, di intesa con il marketing, i bisogni di specializzazione professionale.

C - La Finanza costituisce una funzione fondamentale per l'ITS. E' necessario non soltanto amministrare con oculatezza i fondi erogati dal settore pubblico (MIUR e Ente Regione) e da quello privato, ma essere in grado di impostare un piano delle rilevazioni contabili coerenti con la *mission* del soggetto amministrativo ITS, individuando modalità di governo anche per sfruttare i vantaggi fiscali connessi al non profit privato (in tema di IVA, IRAP, deduzioni fiscali, ecc.).

E' quindi richiesta un'adeguata formazione del revisore dei conti nominato dal Consiglio di indirizzo dell'ITS che deve avere capacità di progettazione in un futuro in cui i fondi erogati dal settore pubblico potrebbero ridursi.

•Controllo finanziario sugli ITS. Il finanziamento ministeriale dell'ITS richiede due tipi di controllo: uno preventivo, sotto forma di credito di firma, a garanzia del buon esito delle attività, da svincolarsi al termine della rendicontazione finale; altro *in itinere*, sotto forma di monitoraggio dell'efficacia ed efficienza nella spesa mirato (non tanto ad una mera forma di revisorato dei conti), bensì ad una facilitazione nell'individuazione di soluzioni.

•Vantaggi fiscali. Nella valutare le attività da espletare si dovrà tener conto della minore imposizione fiscale IRAP concernente gli enti privati non commerciali, con conseguente riduzione del costo del lavoro e delle collaborazioni (3,90% contro 8,50%), nonché della possibilità di dedurre l'IVA sulle attività commerciali (possibili, ma che non devono rappresentare quelle prevalenti).

•Fund raising. Le risorse ministeriali non possono né debbono rappresentare il 100% del totale delle entrate. E' opportuno attivare, pertanto, una strategia di *fund raising* (partecipazione a bandi per attività di formazione e ricerca, anche in forma associata), di sollecitazione alle donazioni (anche utilizzando le normative "più dai meno versi", il 5 per mille per attività di ricerca, ecc.). Sarebbe inoltre opportuno che l'apporto finanziario dei fondatori non si limitasse ad un'iniziale *una tantum*, ma si traducesse nel versamento di una quota annuale vera e propria di partecipazione alla vita della Fondazione. Solo in limiti modestissimi potrebbero invece richiedersi contributi economici agli studenti, altrimenti non coerenti con le finalità sociali di promozione nei confronti dei giovani e di sostegno all'apprendimento permanente dei lavoratori.
Di converso appare inopportuno assegnare ai corsisti borse di studio.

D - La Gestione delle risorse umane è fondamentale in una struttura con la *mission* dell'ITS. Alcuni nodi sono particolarmente critici:

- gli stage (obbligatoriosi almeno per il 30% della durata del monte ore complessivo ai sensi dell'art. 4, c. 3, lettera a) del citato DPCM) possono essere progettati e realizzati solo da personale tecnicamente ben formato;
- il reclutamento di docenti, che provengono per non meno del 50% dal mondo del lavoro, presuppone un saldo legame tra l'ITS e le imprese del territorio, soprattutto quelle interessate ad incrementare livelli di occupabilità giovanile;
- lo sviluppo della formazione continua, la messa in opera e il monitoraggio di azioni di trasferimento di tecnologia implicano ugualmente uno stretto legame con le imprese del territorio.

E - Il Marketing, altra importante funzione dell'ITS, pone in rapporto il binomio prodotto-mercato.

Attraverso il marketing si dovrà:

- esplorare l'ambiente di riferimento, costituito in particolare dai "*competitors*" nel settore della formazione superiore (università ed enti di formazione professionale post-secondaria);
- verificare il proprio posizionamento nel settore e le possibili linee di evoluzione;
- attivare *fund raising*;
- valutare l'esito della propria azione formativa, costituito dai dati di inserimento degli specializzati nel mercato del lavoro.

F - Il General Management vuole assicurare una strategica funzione di management agli organi statutari dell'ITS, quali previsti dal citato DPCM.

Sul piano istituzionale un importante raccordo tra momento deliberativo e di indirizzo e momento esecutivo e gestionale è dato, come già ricordato, dalla figura del Presidente

della Fondazione, eletto a maggioranza assoluta, che presiede sia il Consiglio di indirizzo che la Giunta esecutiva, di cui è uno dei cinque componenti. Dal punto di vista operativo e organizzativo viene così favorita un'attività di coordinamento interno che, se da un lato agevola la concretizzazione dei deliberati, dall'altro rende coerenti ed ancora a questi le iniziative per l'acquisizione di collaborazioni e sostegni esterni per le attività della Fondazione, rimesse alla competenza del Presidente. Il ruolo cardine svolto dal Presidente della Fondazione dà conto, come detto, delle ragioni che fanno non apparire l'assunzione di tale carica compatibile con le responsabilità proprie del Dirigente scolastico dell'Istituto di riferimento -che mantiene ferma la sua distinta ed autonoma soggettività rispetto all'ITS- già comunque impegnato nell'ITS quale membro di diritto della Giunta esecutiva.

3) Orientamento

Solitamente si affrontano i temi dell'orientamento quando ci si trova in momenti di passaggio, da una scuola ad un'altra, dalla scuola al lavoro. Oggi, con la velocità con cui il mercato cambia e si trasforma, orientarsi significa entrare nel processo del continuo cambiamento per saper scegliere quale direzione prendere. L'orientamento in uscita si pone come azione di sostegno nel difficile passaggio dal mondo della formazione a quello del lavoro, promuovendo attività finalizzate ad una esaustiva e corretta informazione, formazione e accompagnamento. Risulta nodale lo stretto collegamento tra tutti gli enti che erogano formazione e orientamento, affinché stimolino, nel contempo, l'autopromozione nel mondo professionale valorizzando attitudini e interessi degli studenti. Pertanto, l'orientamento è parte integrante del processo formativo a favore dell'attività centrata sull'aiuto ai giovani perchè imparino a scegliere, a sapersi porre consapevolmente di fronte alla realtà sociale, produttiva e del mercato del lavoro e saper selezionare in modo più autentico i propri interessi. Da ciò deriva la necessità di valorizzare anche l'autorientamento in un contesto di continuità formativa e di integrazione e il riorientamento, in un'ottica di flessibilità e di interazione all'interno del sistema formativo e con il mondo del lavoro. Ciò ben sapendo che non esiste lavoro, di qualsiasi natura esso sia, nel quale non si possa crescere e eccellere. Qualsiasi lavoro si faccia all'inizio di una carriera, se lo si fa "bene e, soprattutto, se lo si vuole fare e lo si fa sempre meglio" – è stato recentemente scritto – può essere occasione per affermare se stessi e il riconoscimento della propria bravura".

4) Finalità dell'Orientamento

L'obiettivo generale è:

- valorizzare le potenzialità specifiche dell'alunno, anche in base a oggettive esigenze della società;
- riorientare l'alunno attraverso una serie di attività che gli prospettino nuove opportunità dopo una ulteriore analisi delle proprie potenzialità;
- orientare a scegliere in modo consapevole fornendo i mezzi per evitare gli insuccessi formativi e l'abbandono scolastico che raggiunge in Italia il 19% (dati ISTAT);
- far conoscere il contesto socio-economico del territorio e i livelli di occupabilità a quanti dovranno operare scelte orientative;
- fornire un metodo e strumenti per la ricerca del lavoro;
- sensibilizzare le famiglie affinché il loro ruolo educativo intervenga nel corso di crescita del giovane nell'ottica di un processo autonomo di orientamento;

- favorire/rafforzare intese e interazioni tra Enti e Strutture del territorio diversi, ma con obiettivi comuni soprattutto per il rilancio delle iscrizioni alla filiera degli Istituti Tecnici e Istituti Professionali superando pregiudizi separatisti e gerarchici ancora esistenti tra lavoro e cultura, tra pensiero speculativo e pensiero applicativo, in sostanza tra "mente e mano";
- realizzare percorsi di "bilancio personale" che valorizzino le risorse dei singoli studenti per una maggiore autostima e maggiore consapevolezza delle capacità;
- realizzare profili che diventino modelli operativi;
- diffondere idee e metodologie nuove per intervenire sugli adolescenti e le loro famiglie nell'educazione alla "scelta consapevole" per evitare abbandoni scolastici e problemi di "compatibilità con la scuola", scelta che l'80% dei giovani manifesta tutt'ora come una delle maggiori difficoltà incontrate nella loro esperienza scolastica;
- realizzare un collegamento efficace tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro tenendo conto dell'offerta del territorio.

5) Risorse umane: esigenza di formazione; risorse strumentali; risorse finanziarie

Delle funzioni fondamentali per la gestione delle Fondazioni si è trattato in precedenza. Punto nodale è quello delle risorse disponibili per il loro migliore espletamento.

Particolarmente delicato, al riguardo, è l'aspetto delle risorse umane per il suo impatto sull'intera organizzazione degli ITS e per una gestione efficiente delle risorse finanziarie e strumentali a disposizione.

Le risorse umane impiegate possono essere espressione del partenariato dell'ITS, ovvero professionalità esterne opportunamente selezionate.

Tutti i soggetti coinvolti debbono possedere specifiche competenze, coerenti con il ruolo rispettivamente assunto e debbono essere opportunamente formati in relazione agli aspetti propri degli ITS.

In proposito, l'analisi e la consapevolezza del ruolo che dovranno assumere le diverse figure impegnate nel sistema ITS portano a evidenziare fabbisogni formativi diversi e conseguenti proposte formative differenziate in ragione delle finalità, degli obiettivi e delle modalità di attuazione degli stessi interventi a tal fine necessari con riferimento alle diverse tipologie di destinatari e delle relative competenze da acquisire e/o potenziare. Al riguardo, tre sono le linee d'azione che sembra utile suggerire, caratterizzate dalle diverse tematiche rispettivamente finalizzate:

- all'aggiornamento professionale delle competenze sul piano organizzativo e gestionale (Azione A – Formazione Formatori)
- all'aggiornamento sul piano professionale e soprattutto su quello tecnologico e scientifico dei docenti, per il rilancio della formazione tecnico scientifica italiana (Azione B aggiornamento dei docenti di discipline scientifiche, tecnologiche e tecnico-professionali)
- all'affinamento delle strategie di governance del personale che opera nelle Fondazioni ITS, con funzioni di direzione e coordinamento (Azione C - Sviluppo di competenze per il governo dei processi formativi).

In particolare, i docenti coinvolti nell'erogazione dei percorsi ITS dovranno essere individuati in base a specifiche e comprovate competenze circa i singoli insegnamenti. I

docenti coinvolti dovranno, comunque, partecipare a specifiche azioni di formazione almeno per gli aspetti trasversali e specifici dei percorsi indicati in precedenza⁴.

Le risorse Strumentali (delle risorse finanziarie si è già trattato) di cui l'ITS potrà avvalersi riguardano, in particolare:

- le strutture (sedi dell'ITS) che sono normalmente messe a disposizione dagli enti locali territoriali, dagli istituti tecnici o professionali enti di riferimento degli ITS;
- i laboratori quali elementi caratterizzanti di questa tipologia di percorsi. E' infatti necessario che venga favorita, in larga misura, una didattica di tipo laboratoriale in situazione aziendale e, quindi, prevedere l'utilizzo in modo sistematico di idonee strutture in contesto non di aula ma di attività lavorativa. A tal fine i soggetti partecipanti all'ITS (aziende, università, centri di ricerca) dovranno rendere disponibili le proprie attrezzature.

6) La Selezione dei corsisti

Gli studenti in uscita dalla scuola superiore saranno invitati a seguire una formazione tecnica che punta all'integrazione fra più elementi caratterizzanti, quali: solide conoscenze di base; aspetti innovativi e di trasferimento tecnologico; project-work e stage presso aziende e centri di ricerca oltre a un forte collegamento con il mondo del lavoro.

La selezione dei candidati è un'azione da sviluppare in modo coordinato con i diversi soggetti coinvolti nell'ITS al fine di perseguire gli obiettivi strategici della formazione. Una buona selezione è alla base del successo formativo, del corso stesso e degli altri indici di piena occupabilità finale.

Ai fini della selezione gli elementi utili da considerare riguardano:

- la necessità di orientare i giovani a un percorso di filiera che valorizzi la formazione tecnica professionale;
- la motivazione dei corsisti e il possesso di prerequisiti di base di buon livello (lingua inglese veicolare, utilizzo finalizzato di strumenti e pacchetti informatici, competenze tecnico professionali specifiche);
- la finalità orientativa della selezione al fine di chiarire gli obiettivi professionalizzanti del percorso proposto.

Nel dettaglio è opportuno prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- definire gli obiettivi del processo di selezione;
- definire nel dettaglio il processo di selezione;
- individuare le varie componenti delle prove di selezione (curriculum, lettera motivazionale, test, prove pratiche, colloquio motivazionale...) e i relativi pesi;
- individuare i percorsi di scuola secondaria di secondo grado che consentono l'accesso diretto senza dover frequentare moduli propedeutici;
- organizzare la prova di selezione in modo adeguato;

⁴ In quest'ambito si richiama l'esperienza del PIANO CIPE ove fra le azioni trasversali era prevista un'azione di aggiornamento del personale docente di discipline scientifiche, tecnologiche e tecnico-professionali

- individuare e scegliere i componenti della commissione selezionatrice in modo oculato e funzionale agli obiettivi.

Si potrebbero prevedere anche degli "uditori" o degli ammessi con riserva al fine di fronteggiare il fenomeno, comunque da contrastare tenacemente, degli abbandoni e della dispersione soprattutto nel passaggio dal primo al secondo anno del percorso ITS. Una apposita Commissione di studio è stata promossa per fornire ai Presidenti degli ITS suggerimenti e aiuti al fine di sviluppare coordinati interventi anche nel delicato settore nella selezione dei corsisti.

7) Monitoraggio e valutazione

E' auspicabile che le Fondazioni si dotino di strumenti idonei al monitoraggio e alla valutazione dei processi interni e più in generale del sistema organizzativo. L'obiettivo è quello di prendere in considerazione tutte le attività, o meglio tutti i processi, che sono messi in atto al fine del raggiungimento degli obiettivi formativi che l'organizzazione si è data, assicurando la piena occupabilità dei giovani che resta obiettivo nevralgico primario degli ITS.

Risulta quindi opportuno monitorare il funzionamento degli ITS, sia dal punto di vista dell'organizzazione, sia in relazione all'erogazione del percorso formativo⁵.

Al fine della qualità dei percorsi proposti, si ritiene rilevante:

- adottare un *sistema di gestione* dei processi interni al fine di gestire i percorsi formativi in modo efficiente ed efficace e rispondente alle esigenze delle imprese e del lavoro;
- definire un profilo in uscita coerente con i fabbisogni formativi volti all'innovazione nonché competenze acquisite in esito ai corsi pertinenti al profilo stabilito;
- progettare un percorso formativo adeguato al profilo e alle competenze in esito stabilite;
- monitorare il processo formativo e analizzare i risultati del monitoraggio ai fini del miglioramento;
- promuovere il miglioramento continuo.

Su tali nevralgici aspetti la Direzione Generale per l'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore e per i rapporti con i sistemi formativi delle Regioni darà piena attuazione al contenuto degli articoli 13 e 14 del citato D.P.C.M.. A tal fine si solleciterà la costituzione, presso l'A.N.S.A.S., di una banca dati relativa al tema e all'integrazione con i sistemi informativi delle regioni. Al pari verrà costituito un apposito sistema di monitoraggio e valutazione, di concerto con il Ministero del lavoro e della previdenza sociale "con particolare riferimento alla valutazione degli esiti occupazionali dei percorsi formativi".

⁵ In quest'ambito si richiama l'esperienza del PIANO CIPE ove fra le azioni trasversali è stata realizzata dalla Fondazione CRUI un'azione di monitoraggio del processo organizzativo e di assicurazione della qualità.