

Forum di ricerca
Il lavoro della conoscenza

Indice

1. Il punto di partenza della ricerca
2. Di chi parliamo
3. Perché crescono e che caratteristiche comuni hanno i lavoratori della conoscenza
4. Un quadro di opportunità e criticità
5. Il focus e le ipotesi di policy della ricerca
6. I contenuti della ricerca
7. La metodologia
8. L'organizzazione
9. Gli Enti partecipanti al Forum



Knowledge Working

Lavoro, lavoratori,
società della conoscenza

a cura di Federico Butera,
Sebastiano Bagnara, Ruggero Cesaria,
Sebastiano Di Guardo

1. Il punto di partenza della ricerca

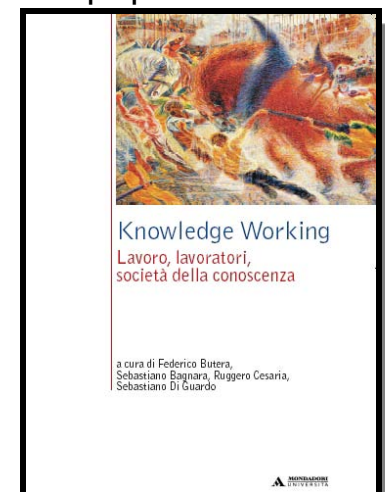
Il punto di partenza del Forum è l'aggiornamento, l'ampliamento e il ripensamento della ricerca internazionale, quantitativa e qualitativa, svolta nel 1995 sui knowledge workers (i cui risultati sono stati pubblicati nel libro *"I lavoratori della conoscenza"* Franco Angeli, 1997 e di cui nel 2004 è stata stampata la IX edizione) da cui emergeva che **il lavoro della conoscenza è in continua crescita**.

La rilevanza quantitativa del fenomeno è data dalla stima della popolazione di **lavoratori ad alta qualificazione** che sono riconosciuti nelle statistiche internazionali, nelle imprese, nella Pubblica Amministrazione e nelle Professioni come **scienziati, managers, professionals e technicians**, e che noi nel 1995 avevamo denominato lavoratori della conoscenza adottando – con diversi contenuti - la celebre denominazione di Peter Drucker.

Il libro di Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, società della conoscenza* riporta queste percentuali di managers, professional and technicians sulla popolazione lavorativa complessiva:

	1995	2005
Italia	29%	41%
Regno Unito	34%	52%
Francia	38%	43%
Stati Uniti d'America	34%	38%
Spagna	23%	33%
Germania		48%

Forum Il lavoro della conoscenza



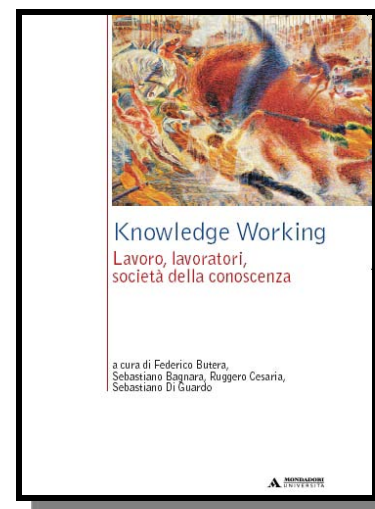
Il punto di partenza della ricerca

Non sono incluse quelle persone che hanno un alto titolo di studio che però non svolgono lavori qualificati. Questi dati sorprendono per la dimensione del fenomeno.

La struttura stessa dell'apparato statistico internazionale adoperato rende le cifre indicate certamente inferiori alla realtà. I dati presentati escludono infatti tutti i lavori classificati nelle statistiche internazionali come *sales, call centers, craft, automated systems operator*. All'interno di queste categorie, infatti, vi sono quote non rilevate di lavoro ad alta qualificazione.

Dalla rilevazione risulta inoltre che questa popolazione:

- ✓ rappresenta la quota principale dell'aumento dell'occupazione, compensando la diminuzione dei lavoratori ordinari;
- ✓ vede più rilevanti le medie qualificazioni rispetto alle alte;
- ✓ lavora in gran parte a tempo pieno;
- ✓ registra pari incrementi tra uomini e donne;
- ✓ è presente e cresce maggiormente soprattutto nei seguenti settori:
Sanità, Istruzione, Immobiliare, ICT, Turismo, Pubblica Amministrazione e Difesa.



2. Di chi parliamo

1. Lavoratori della conoscenza sono innanzitutto gli scienziati, i ricercatori, gli insegnanti di tutte le discipline, ossia le **professioni intellettuali**
2. Lavoratori della conoscenza sono coloro che svolgono funzioni di governance appartenenti alle **elite**: sono membri di governi centrali e locali, parlamentari, alti dirigenti pubblici, executives di imprese private, leader professionali, star del mondo dell'arte, dello spettacolo, dello sport etc.
3. Lavoratori della conoscenza sono gli **imprenditori**
4. Lavoratori della conoscenza sono quelle figure manageriali intermedie (**dirigenti e quadri**)
5. Lavoratori della conoscenza sono certamente i **professionals** (o "esperti dotti") dotati di conoscenze teoriche strutturate e spesso certificate oltre che di significative esperienze e competenze applicative: computer scientists, esperti di marketing, figure tecnico-commerciali ad alta qualificazione, ricercatori, ingegneri, esperti di finanza e controllo, esperti legali e tributari, consulenti interni etc.
6. Lavoratori della conoscenza sono anche i **tecnici** o "esperti pratici", ossia figure con formazione media ma elevata esperienza pratica: tecnici di progettazione, tecnici di prodotto, venditori qualificati, tecnici di assistenza cliente, programmatori, etc.
7. Forse sono lavoratori della conoscenza anche gli **operativi qualificati**, anche se non sono inclusi nelle statistiche presentate nel volume: conduttori di impianti, operatori di processo, operatori di front-line, case manager, etc.

3. Perché crescono e che caratteristiche comuni hanno i lavoratori della conoscenza

La fenomenale crescita dei lavoratori della conoscenza è basata su tre punti fondamentali

1. La mutazione del modello organizzativo gerarchico fordista che da 40 anni sta superando il taylor-fordismo nei paesi sviluppati
2. L'innovazione dei prodotti e dei servizi, dei processi, dell'organizzazione
3. La mutazione della intelligenza distribuita fra sistemi tecnologici e uomini

Per gli autori *lavoratori della conoscenza* sono quelli il cui in cui **la conoscenza è il principale input e output di processi di lavori che impiegano diversi tipi di conoscenza per svolgere il lavoro**. Il processo di lavoro dei *lavoratori della conoscenza* cioè non riguarda materiali e puri dati ma conoscenze, quelli la cui personale conoscenza professionale (conoscenza esplicita/tacita, conoscenza esperta/operativa, conoscenza razionale/emotiva etc) trasformano input conoscitivi (dati, informazioni, immagini, concetti, segnali, simboli) in output di conoscenza di maggior valore (soluzione di problemi, orientamento degli eventi, dati e informazioni arricchite, innovazione etc).

Anche chi cura una vigna, chi sorveglia un impianto siderurgico automatizzato, chi guida un autotreno, chi fabbrica un vaso usa conoscenze anche molto sofisticate, spesso conoscenze tacite ma talvolta anche conoscenze esperte. Ma il risultato immediato del loro lavoro è un prodotto o un fenomeno fisico.

Gli autori sostengono i lavoratori della conoscenza producono conoscenza nuova, che diventerà prodotto o servizio dopo un lungo processo realizzativo. Essi producono l'immateriale, **producono conoscenza a mezzo di conoscenza**, accrescendone il valore (un nuovo prodotto o servizio), il valore economico (creare reddito e patrimonio) e il valore in sé della conoscenza .

Difficile formarli, definire i loro mestieri e professioni, valutarli, compensarli

3. E' utile una una categoria così vasta?

I lavoratori della conoscenza, che hanno una loro interna differenziazione enormemente maggiore di quella che avevano gli agricoltori, gli operai, gli impiegati, *hanno tuttavia in comune diverse caratteristiche fondative dell'economia, della società e del mercato del lavoro di una società della conoscenza e tendono a generare paradigmi nuovi di lavoro e di organizzazione che sono oggetto di studio e di policies*. Essi hanno in comune:

- le conoscenze/competenze e la responsabilità per *valorizzazione la conoscenza*
- la *formazione di base e il continuo sviluppo delle conoscenze*
- il *ruolo, il mestiere, la professione sono in larga misura di proprietà di chi lo svolge*
- il lavoro di questi lavoratori è quello dei *knowledge integrator* più che dei *knowledge provider*
- il *lavoro si svolge per lo più insieme con altri*
- il *lavoro di questi lavoratori è un iceberg*: la parte visibile è il ruolo assegnato e agito, la professione più o meno formalizzata, il sistema delle conoscenze/competenze messe in campo, la intelligenza distribuita fra persone e sistemi tecnologici; la parte invisibile – assai più grande – è il *workplace within*, ossia l'insieme delle potenzialità, conoscenze, abilità, energie, motivazioni professionali e non professionali delle persone
- l'organizzazione del lavoro e la gestione di queste popolazioni comporta *una nuova alleanza tra organizzazioni ad alta intensità di conoscenza, sistemi di professioni aziendali "agite" dalle persone e il workplace within*.

La tesi di questo lavoro è che occorre prendersi cura del lavoro e dei lavoratori della conoscenza, costruendo cantieri di progettualità dell'organizzazione del lavoro, della gestione delle persone, della formazione a cui collaborino forze economiche, istituzionali, scientifiche e valorizzando le migliori esperienze italiane e internazionali.

4. Un quadro di grandi opportunità e molte criticità

- ✓ determinante influenza del lavoro della conoscenza all'aumento della produttività
- ✓ contributo alla valorizzazione e specializzazione delle imprese
- ✓ aumento del valore d'uso di prodotti e servizi prodotti da imprese knowledge intensive
- ✓ risposta ai bisogni insoddisfatti, emergenti e latenti posti dagli attuali e dai futuri clienti

Le opportunità

Al forte incremento di questa popolazione ed alle profonde trasformazioni dei contenuti e dei modi di lavorare seguono una serie di fenomeni.

Alcuni fenomeni sono indubbiamente di natura positiva ed offrono nuove **opportunità**:

- ✓ determinante influenza del lavoro della conoscenza all'aumento della produttività
- ✓ contributo alla valorizzazione e specializzazione delle imprese
- ✓ aumento del valore d'uso di prodotti e servizi prodotti da imprese knowledge intensive
- ✓ risposta ai bisogni insoddisfatti, emergenti e latenti posti dagli attuali e futuri clienti

Le criticità

Altri fenomeni si presentano invece come dei punti di **criticità**:

- ✓ I tagli alla spesa pubblica degli ultimi anni si sono avuti soprattutto nei settori knowledge intensive
- ✓ I lavoratori della conoscenza sono presenti in modo maggioritario in settori diversi dalle brainpower industries (Sanità, PA, Scuola)
- ✓ L'organizzazione del lavoro della conoscenza non ha lontanamente raggiunto forme di razionalizzazione e produttività paragonabili a quello del lavoro dequalificato (taylor-fordismo)
- ✓ In molte economie l'offerta di lavoratori della conoscenza supera oggi la domanda
- ✓ I tempi di inserimento e stabilizzazione dei giovani laureati sono lunghi
- ✓ Una buona parte di lavoratori della conoscenza sono over 45 e risultano deboli sul mercato del lavoro
- ✓ Per una buona metà di lavoratori della conoscenza non esistono broad professions che consentano identità e percorsi desiderabili
- ✓ Le forme di tutela e di rappresentanza sono scarse nel lavoro autonomo e nelle forme di lavoro "flessibile"
- ✓ Una parte dei lavoratori della conoscenza sono soggetti ad una mobilità senza regole, mentre una parte preponderante del lavoro dipendente è invece scarsamente mobile
- ✓ Una parte di lavoratori della conoscenza registra fenomeni di criticità psicologica e sociale (corrosion of character)
- ✓ Nella globalizzazione i processi di outsourcing minacciano i posti di lavoro dei colletti bianchi non meno di quello dei colletti blu
- ✓ La turbolenza legata ai mercati si scarica sul Middle Management e sui Professional, che scoprono di avere deboli sistemi di protezioni oggettive e soggettive.

I lavoratori della conoscenza: una categoria a rischio?

I lavoratori della conoscenza, per i motivi indicati dai punti precedenti, sono oggi *una categoria sociale a rischio*. I rischi, diversamente presenti per i vari segmenti, sono:

- *mismatch* di ruoli e professioni confusi e strutture organizzative burocratiche;
- compressione della creatività e innovatività;
- inadeguata formazione iniziale e distorta formazione continua (per esempio, troppo tecnica, troppo individualistica, ecc.);
- scarsa identità, nei nomi e nei contenuti delle professioni e dei ruoli, con l'effetto di minare il senso di identità personale, la *erosion of character*, di cui parla Sennet;
- ampie aree di precarietà;
- esuberanti di over 45
- percorsi di carriera obsoleti o assenti.

I lavoratori della conoscenza non godono dello stesso livello di attenzione, di riconoscimento e di cura da parte delle istituzioni, delle imprese, delle amministrazioni, e le forze politiche e sociali che li trattano come un caleidoscopio di categorie, corporazioni, specialismi, ecc. Il massimo è l'approccio alle competenze.

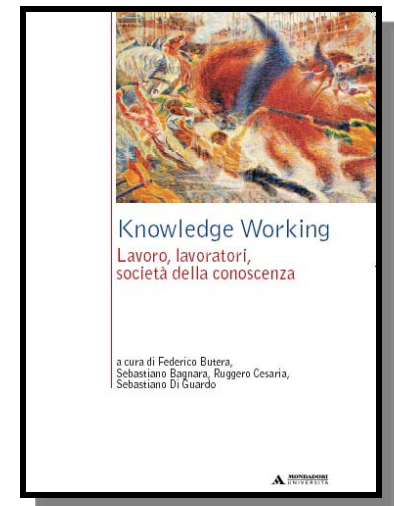
Essi, visti nel loro complesso, per lo più sono esclusi da quei grandi processi di regolazione sociale (la formazione, le relazioni industriali, l'identità, i sistemi di compensi, i riconoscimenti istituzionali, la cultura) che consentirono pianificazione economica e integrazione agli operai e impiegati d'ordine per oltre un secolo.

5. Il focus della ricerca

Il focus principale della ricerca è **descrivere e interpretare le nuove forme di mestieri e professioni, le nuove forme di organizzazione, le forme di gestione e le politiche pubbliche adottate o adottabili per il lavoro della conoscenza.**

5. La proposta di policy

- ❖ L'ipotesi di merito alla base della ricerca è che sia necessario e possibile progettare **ruoli professionali ampi** per le persone, che massimizzino produttività e innovazione, flessibilità organizzativa, identità professionali, qualità della vita e che assicurino in ogni momento identità e stabilità in un quadro di continuo cambiamento, e che sia necessario e possibile progettare **forme di organizzazione specifiche del lavoro della conoscenza** adeguate a sostenere la produttività e l'innovazione richieste dalla "società della conoscenza".
- ❖ L'ipotesi di processo che guida la ricerca è che l'organizzazione del lavoro e la gestione dei lavoratori della conoscenza richiedano oggi una nuova alleanza tra le istituzioni di regolazione del mercato del lavoro e della formazione, le organizzazioni private e pubbliche ad alta intensità di conoscenza, le nuove e vecchie professioni nelle organizzazioni
- ❖ I cantieri di innovazione su organizzazione, lavoro e lavoratori della conoscenza si stanno moltiplicando. Viste nel loro complesso e nella prospettiva di moltiplicarle costituiscono il più grande cantiere dell'occidente, per quella "città che sale" profetizzata dal dipinto di Boccioni in copertina, fatta non solo di edifici e macchine ma di conoscenze e persone.



5. Le domande : le imprese

Cosa fanno e possono fare in Italia le imprese per **ridurre criticità e cogliere le opportunità e le peculiarità del lavoro della conoscenza**, ad esempio:

1. individuare e rappresentare **nuove forme di mestieri e professioni organizzative**, a partire dall'emergere di professioni organizzative estese (broad professions)
2. sviluppare **sistemi di gestione dei lavoratori della conoscenza**, a partire dalla proposizione che questi sistemi debbano essere progettati per assicurare produttività e innovazione e anche identità, stabilità, motivazione, mobilità protetta;
3. sviluppare nuove **forme di organizzazione**, che generino integrazione e innovazione anche valorizzando le possibilità delle tecnologie ICT entro organizzazioni sempre meno formalizzate e reticolari.

5. Le domande : le politiche pubbliche

- ✓ **Azioni per lo sviluppo e la riqualificazione dell'occupazione nei diversi settori** come leva di modernizzazione e innovazione
 - riqualificazione di settori tradizionali (PA, Scuola, Sanità)
 - sviluppo nei settori dei servizi, high tech e delle brainpower industries
- ✓ **Azioni di sistema per rendere il lavoro della conoscenza più produttivo e innovativo**
- ✓ **Interventi sulla rappresentazione delle professioni:**
 - forme giuridiche (lavoratori dipendenti, lavoratori autonomi, etc)
 - classificazioni statistiche delle tipologie di lavoro della conoscenza
 - rappresentazione sociale del lavoro della conoscenza nei media, nelle discipline scientifiche e nel sistema educativo
- ✓ **Azioni di *diversity management***, che tengano conto della composizione generazionale della forza lavoro e i rapporti intergenerazionali al lavoro
- ✓ **Ottimizzare mutamenti nei confini tra lavoro e vita privata:** il work-life balance
- ✓ **Potenziamento delle scuole** a tutti i livelli, e maggior integrazione scuola/lavoro
- ✓ **Riorientamento e qualificazione delle università** e maggior integrazione scuola/lavoro
- ✓ **Lifelong education** e sostegno ai processi di riconversione
- ✓ **Gestione di carriere senza confini** che assicurino **flessibilità e produttività delle organizzazioni e protezione delle persone**

6. I contenuti della ricerca

La prima sezione riguarda gli **scenari di economia e lavoro della conoscenza**; verranno verificati, aggiornati e sistematizzati i dati statistici iniziali, le opportunità e le criticità legate alla crescita dei lavoratori della conoscenza nelle economie occidentali. Verranno inoltre esplorati i mutamenti in atto e i nuovi scenari nell'approccio al lavoro.

La seconda sezione approfondisce **le tematiche, le criticità, le opportunità e le peculiarità del lavoro della conoscenza**:

1. individuare e rappresentare **nuove forme di mestieri e professioni organizzative**, a partire dalla proposizione che l'emergere e la progettazione di professioni organizzative (broad professions) è una forte tendenza in atto e una possibile modalità di rappresentazione e strutturazione robusta e flessibile adatta a ruoli nuovi e/o critici;
2. descrivere e valutare i **sistemi di gestione dei lavoratori della conoscenza**, a partire dalla proposizione che questi sistemi debbano essere progettati per assicurare identità, stabilità, motivazione, mobilità protetta;
3. identificare e analizzare **forme emergenti di organizzazione**, a partire dalla proposizione che esse vadano rese maggiormente visibili e riconosciute, e possano assicurare produttività e innovazione alle organizzazioni sempre più instabili e reticolari.

6. I contenuti della Ricerca

Sezione 1

Gli scenari di economia e lavoro della conoscenza

- ✓ Andamento delle occupazioni della conoscenza nei diversi settori nei Paesi dell'Europa allargata e in alcune economie emergenti
- ✓ Relazioni tra lavoro della conoscenza e:
 - produttività delle organizzazioni
 - innovatività delle organizzazioni
 - mobilità di lavoro e lavoratori
- ✓ Analisi della rappresentazione delle professioni:
 - classificazioni statistiche delle tipologie di lavoro della conoscenza
 - forme giuridiche (lavoratori dipendenti, lavoratori autonomi, etc)
 - rappresentazione sociale del lavoro della conoscenza nei media
 - rappresentazione sociale del lavoro della conoscenza nelle discipline scientifiche e nel sistema educativo
- ✓ I mutamenti nella composizione generazionale della forza lavoro e i rapporti intergenerazionali al lavoro

6. I contenuti della Ricerca

Sezione 2

2.1 Analisi e rappresentazione di nuove forme di mestieri e professioni organizzative

- ✓ Definizione di un modello di analisi, progettazione e gestione dei ruoli e delle forme di lavoro della conoscenza
- ✓ Definizione di criteri di identificazione delle professioni critiche, strategiche ed emergenti
- ✓ Identificazione e descrizione attraverso il modello di:
 - possibili raggruppamenti omologhi di professioni
 - nuove professioni deboli ed emergenti, non ancora riconosciute come tali

6. I contenuti della Ricerca

Sezione 2

2.2 Sistemi di gestione dei Lavoratori della Conoscenza

- ✓ Analisi di forme emergenti e innovative di gestione dei lavoratori della conoscenza, con particolare riferimento a:
 - Transizioni lavorative: esperienze e percorsi di appartenenza e occupabilità
Attrazione (recruiting e retention), ingresso (selezione e inserimento), uscita (outplacement, occupabilità)
 - Sviluppo nel ruolo e nella professione

Sistemi professionali

Abilitazione, motivazione, crescita

Performance management

- Qualità dell'impiego

Ambiente di lavoro

Retribuzione, contratto

- Identità personale

Integrità della persona (emotiva, professionale, sociale)

Qualità della vita (work-life balance)

6. I contenuti della Ricerca

Sezione 2

2.3 Forme di organizzazione del lavoro della conoscenza

- ✓ Forme di organizzazione a supporto del lavoro della conoscenza:
 - Team (in presenza e virtuali)
 - Comunità professionali
 - Comunità di pratica

- ✓ Forme emergenti di organizzazione del lavoro della conoscenza:
 - La gestione delle attività oltre i confini dell'organizzazione: reti di collaborazione e open networks dentro e fuori i confini dell'organizzazione
 - Filiere per la collaborazione tra professioni e competenze disomogenee
 - Soluzioni organizzative per il diversity management
 - Outplacement, outsourcing e forme di divisione internazionale del lavoro
 - Uso delle tecnologie web2.0 e del social networking a supporto del lavoro della conoscenza

- ✓ Strumenti e forme di condivisione della conoscenze (knowledge management)

7. La metodologia della ricerca

Ciascuna sezione della ricerca sarà condotta partendo dall'analisi e approfondimento della **letteratura scientifica e organizzativa** corrente, con particolare attenzione a casi ed esperienze.

Verranno aggiornati i **dati statistici** presentati nel volume di Butera, Bagnara, Cesaria, Di Guardo *Knowledge Working. Lavoro, lavoratori, organizzazione, società della conoscenza*.

La ricerca comprenderà inoltre **le risposte specifiche agli interrogativi di ricerca provenienti da ciascun partecipante al Forum**.

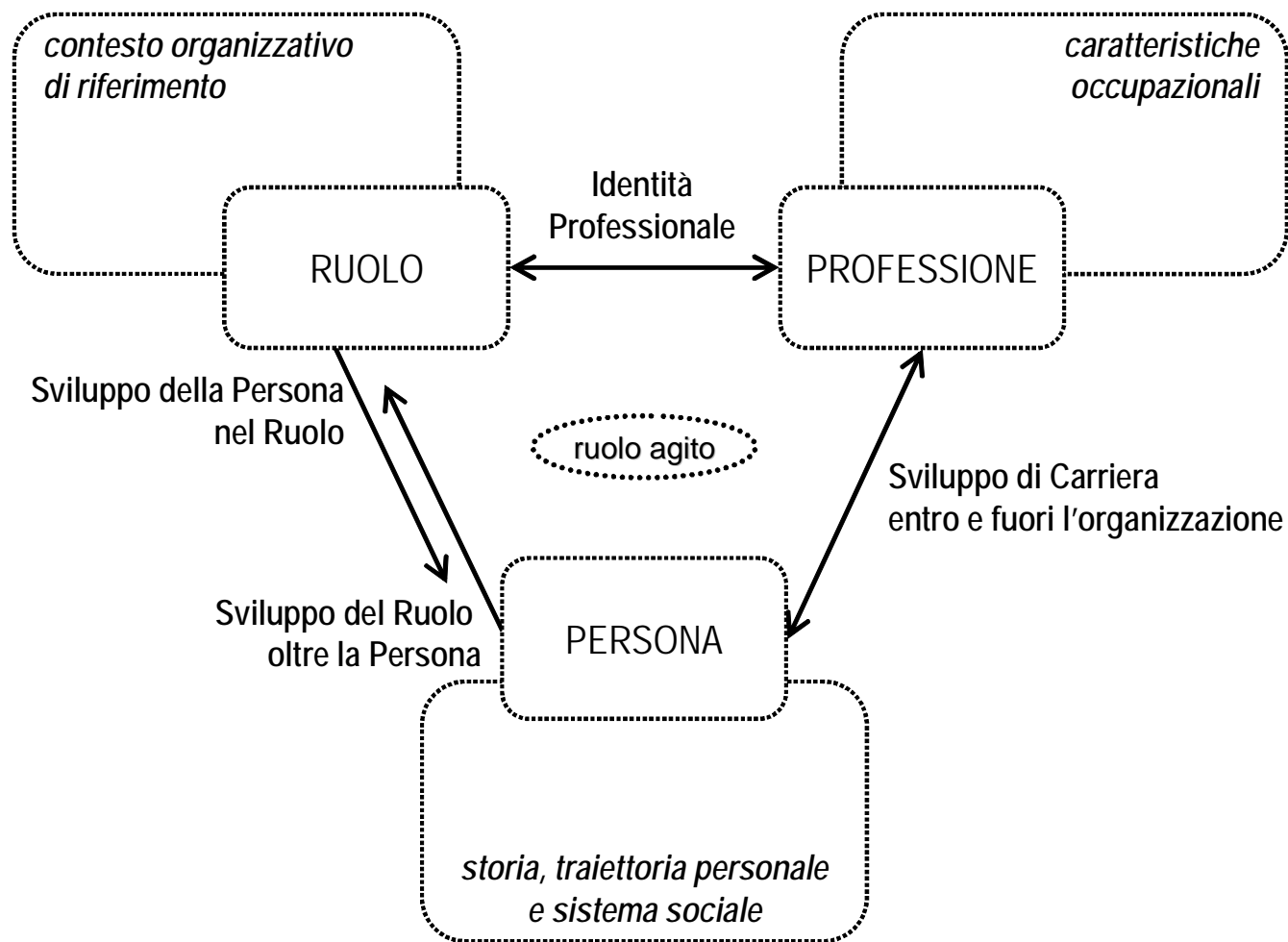
Il **Comitato Scientifico** della ricerca parteciperà in particolare all'elaborazione delle domande della ricerca e delle policy.

L'**analisi sul campo** sarà orientata fra l'altro a descrivere professioni emergenti sulla base del modello di analisi progettato dalla Fondazione Irso, basato sulla descrizione di "ruoli agiti", ossia il modo con cui il "copione professionale" viene interpretato per indagare sul rapporto fra ruoli ascritti ed il "*workplace within*".

Per ciascun tema verranno organizzati dei **seminari** focalizzati in cui discutere le problematiche e le soluzioni emergenti insieme alle organizzazioni partecipanti.

Ogni tema di ricerca produrrà dei **working paper** contenenti i findings riscontrati in letteratura, le evidenze emerse sul campo, e l'elaborazione di **policy**.

7 Il modello di analisi dei mestieri e delle professioni © Fondazione Irso



7. Le attività di ricerca sul campo

La ricerca sul campo si concentra su un tema problematico all'interno di una specifica organizzazione, per esaminare il problema, le criticità e le sfide dal punto di vista dei diversi attori coinvolti.

La ricerca consente quindi di focalizzare un problema critico od emergente, inquadrandolo anche nel contesto di tendenze e casi internazionali, per poter abilitare l'organizzazione all'individuazione delle possibili soluzioni.

Focalizzazione di un **tema problematico**, all'interno dei temi trattati dalla ricerca

1. Identificazione delle **attività** specifiche, tra cui:

✓ **Indagine sul campo**, ad esempio:

- ✓ la rappresentazione professionale di alcune figure chiave, attraverso interviste ad un campione, basate sul modello di analisi del ruolo professionale della Fondazione Irso; tale analisi consente di evidenziare e identificare modelli professionali di riferimento, le conoscenze utilizzate, i ruoli agiti, le modalità di trasmissione delle conoscenze, le modalità di riproducibilità del ruolo, etc;
- ✓ i meccanismi di trasmissione delle conoscenze all'interno di un'area organizzativa, o tra alcune figure professionali critiche, o tra generazioni, attraverso interviste agli attori coinvolti; tale analisi consente di esaminare i meccanismi in atto, le criticità, e le modalità di rappresentazione del problema e delle soluzioni da parte degli attori interessati.
- ✓ Analisi di **letteratura** volta ad identificare trend ed esperienze internazionali in merito al tema in oggetto
- ✓ Predisposizione e realizzazione di uno o più **workshop** tematici per presentare e discutere le evidenze emerse su alcuni aspetti della ricerca particolarmente rilevanti per l'organizzazione. Tali workshop potranno avere carattere ristretto – una sessione di lavoro aperta ai soli addetti ai lavori dell'ambito trattato - o allargato, ossia un momento seminariale di cultura manageriale rivolto ad una platea più ampia.

8. Organizzazione

Comitato guida: Federico Butera, Maurizio Carbognin, Sergio Primus

Project manager: Roberta Morici

Team di ricerca: Marco Bocola, Patrizia Cinti, Sebastiano Di Guardo, Maria La Placa, Laura Lucia Parolin, Gloria Sciarra e altri

Comitato Scientifico

Sebastiano Bagnara, Università di Sassari

Emilio Bartezzaghi, Politecnico di Milano

Maurizio Catino, Università di Milano Bicocca

Giorgio De Michelis, Università di Milano Bicocca

Adriana Luciano, Università di Torino

Emilio Reyneri . Università di Milano Bicocca

Enzo Rullani, Università Cà Foscari

Partner di ricerca

Università di Milano Bicocca

Politecnico di Milano

Università di Torino

...

9. Gli enti partecipanti al Forum



Analisi e rappresentazione della nuova figura del Knowledge Owner attraverso il modello della Fondazione Irso (interviste e lettura critica delle stesse), contestualizzazione dell'azione ENI per i Knowledge Owner all'interno dello scenario socio economico, elaborazione di warnings per il futuro sistema di gestione.



Analisi e rappresentazione attraverso il modello della Fondazione Irso delle professioni sociali (interviste e lettura critica delle stesse), analisi del loro grado di istituzionalizzazione, analisi delle loro forme di progressione di carriera.



Studio e confronto dello standard EUCIP promosso in Italia da AICA integrato con il modello delle professioni della Fondazione Irso, studio dell'evoluzione delle figure professionali dell'ICT, organizzazione e animazione di un forum di approfondimento sul tema tra aziende, pubblica amministrazione, mondo della formazione ed esperti.



Tema in corso di definizione



Tema in corso di definizione



Tema in corso di definizione

Altre adesioni sono in fase di definizione.