

Per un nuovo patto sociale sulla produttività e la crescita*

La concertazione è un metodo che rende purché non si pretenda di imporla ma la si persegua insieme, costruendo un patto comune e credendoci sul serio, governo, sindacati e imprese.

Carlo Azeglio Ciampi (settembre, 2006)

Ragazzi, tornate a produrre. Vi prometto che il mio governo farà un grande sforzo per cambiare la politica dell'Italia. Voi però dovete fare un grande sforzo per cambiare le vostre imprese. Siamo fermi da dieci, dodici anni e il cuore del problema è «la stasi della produttività».

Romano Prodi (settembre, 2006)

Il problema dello stallo della produttività dipende dai comportamenti delle imprese e, in particolare, dalla dinamica insufficiente degli investimenti e dell'innovazione.

Tommaso Padoa Schioppa (settembre, 2006)

1. Ulteriore flessibilizzazione del mercato del lavoro o nuovo patto sociale?

Pensare a un nuovo patto sociale tra imprese, organizzazioni sindacali e governo, dopo le deludenti inadempienze di alcuni attori nel corso dell'ultimo quinquennio, potrebbe apparire un esercizio sterile, un «presupposto di scuola», un fatto estemporaneo. Eppure tre grandi elementi, che caratterizzano le economie europee (il crescente peso della spesa pubblica, un processo di globalizzazione in continua espansione e un ruolo pervasivo della «conoscenza»), impongono un'approfondita riflessione sui mec-

* Il testo che qui pubblichiamo costituisce l'appello on line promosso nel 2006 da N. Acocella, R. Leoni e L. Tronti, al quale hanno successivamente aderito numerosi studiosi e operatori delle relazioni industriali italiane.

canismi di funzionamento e di governo dei moderni sistemi economici, nonché sugli stimoli ai comportamenti degli attori che vi operano.

Gli elementi caratterizzanti il nuovo corso economico hanno peraltro già provocato la richiesta di un'ulteriore flessibilizzazione del mercato del lavoro e di una riduzione del ruolo dei patti sociali e della contrattazione centralizzata, fondata sul presupposto che i patti stessi tenderebbero a fissare rigidità nei differenziali salariali e nei modi di operare della politica economica, incompatibili con gli obiettivi di competitività imposti dalle circostanze. Convincere oggi le parti sociali e l'opinione pubblica che non è la contrattazione di «patti sociali» in sé (in alternativa al dispiegarsi delle libere forze del mercato) a determinare conseguenze inadeguate alle esigenze del nuovo corso, quanto il loro contenuto, non è opera da poco.

Ciononostante, a parere degli scriventi, proprio i grandi elementi sopra richiamati richiedono oggi ancora patti sociali, ma dai contenuti e orientamenti completamente differenti rispetto a quelli degli ultimi due decenni. La prima generazione di patti sociali aveva visto al centro dello «scambio politico» la moderazione salariale contro un aumento della spesa sociale. La seconda generazione si era imperniata sullo scambio tra moderazione salariale e riduzione concertata della spesa pubblica, finalizzata al perseguimento di un obiettivo di portata storica come l'ingresso nell'Unione monetaria europea. I patti sociali dell'età della globalizzazione e della società della conoscenza devono invece avere al centro dello scambio la moderazione nella crescita del salario reale contro la predisposizione delle «condizioni» per la crescita della produttività. Oggigiorno, in un contesto come quello italiano, la crescita della produttività può scaturire solo da due condizioni: eliminazione delle posizioni di rendita, indispensabile per incentivare gli investimenti produttivi; investimenti nelle nuove tecnologie, nel capitale organizzativo e nello sviluppo delle competenze. Se la prima condizione è il presupposto, la seconda offre le moderne «chiavi» per dischiudere la dinamica della produttività.

2. Il quadro di riferimento: alcuni fatti stilizzati

Bastano alcuni riferimenti per descrivere il quadro del rischio di progressiva deriva cui sta andando incontro il sistema produttivo-industriale italiano.

- Dal primo trimestre del 2001 a metà del 2005 l'espansione dell'attività produttiva del nostro Paese, misurata dal Prodotto interno lordo (Pil), è stata quasi nulla: la crescita è stata infatti pari allo 0,16 per cento in media per ogni trimestre (corrispondente allo 0,7 per cento in media per ogni anno).

- L'indice della produzione industriale (2000=100) registra addirittura una regressione: segnava 102 alla fine del 2001, oggi si attesta a 96 circa. Il valore aggiunto (al costo dei fattori) del settore manifatturiero è calato al ritmo dello 0,8 per cento in media annuo dal 2000 a oggi.

- La quota delle nostre esportazioni sulle esportazioni mondiali di beni è passata dal 5 per cento del 1990 al 3,6 del 2003. Se le nostre esportazioni avessero mantenuto la quota, esse avrebbero assicurato da sole – tenuto conto di tutte le interazioni – un'espansione annua della domanda aggregata dello 0,5 per cento in più rispetto a ciò che si è osservato.

- La specializzazione dell'Italia rimane orientata alle produzioni caratterizzate da una dotazione di capitale umano medio-bassa, una fiacca dinamica della domanda internazionale, una tecnologia imitabile.

- La quota delle spese in ricerca e sviluppo sul Pil è invariata da un paio di decenni, attestata all'1,1 per cento, con una componente privata bloccata allo 0,5 per cento. Relativamente a questi indicatori, il nostro paese si colloca agli ultimi posti dell'Unione Europea, che presenta una media del 2 per cento nell'Ue-15. I nostri maggiori concorrenti evidenziano una percentuale di 3 o 4 volte superiore alla nostra. Ad esempio, la Germania viaggia su ritmi del 2,5 per cento (1,75 per le imprese); la Francia al 2,2 per cento (1,4 per le imprese); gli Stati Uniti al 2,7 per cento (1,9 per le imprese); infine il Giappone al 3,1 per cento (2,2 per le imprese). Se si considera il modesto contributo alle attività private di ricerca e sviluppo offerto dalle piccole e medie imprese (che costituiscono una quota più elevata del nostro sistema produttivo rispetto ai concorrenti stranieri), va da sé che lo sforzo pubblico del nostro paese in questa sfera dovrebbe essere proporzionalmente maggiore.

- Ulteriore peculiare caratteristica degli investimenti delle imprese italiane è la concentrazione nella componente tangibile, e poco nella componente intangibile.

- In questo quadro non stupisce che dal 1995 al 2001 la crescita annuale della produttività oraria nell'industria manifatturiera sia stata del 4,5 per cento negli Stati Uniti, del 4,6 in Francia, del 2,4 in Germania e

solo dello 0,9 in Italia. Dal 2001 al 2005 nel nostro paese il prodotto per unità di lavoro standard è calato in media dello 0,4 per cento ogni anno, mentre è cresciuto ancora del 2,4 in Francia, del 3,7 in Germania e dello 0,6 in Spagna.

- La produttività totale dei fattori, che approssima il progresso tecnico, le conoscenze e il capitale organizzativo delle imprese, ha sempre avuto un andamento positivo fino alla fine del decennio scorso, anche se con un trend decrescente; dal 2000 al 2003, invece, si è registrata una dinamica negativa pari a una caduta dello 0,6 per cento in media ogni anno, contro incrementi dell'1,8 in Francia e dello 0,7 in Germania.

3. Le spiegazioni in circolazione

Le cause dei deludenti risultati sopra richiamati sono diverse, e non è facile farne la contabilità; soprattutto non è facile attribuire gli appropriati pesi ai vari fattori. Certamente, il nostro sistema ha manifestato negli ultimi anni un'incapacità di adattare un modello di successo a condizioni diverse da quelle nelle quali aveva prodotto buoni risultati nei decenni precedenti, in modo da far fronte all'accresciuta competitività non solo delle economie emergenti (soprattutto di quelle asiatiche e dei paesi dell'Europa dell'Est), la cui crescita è comprensibilmente molto rapida, ma anche di quelle «mature», a noi assai più simili, dei nostri partner europei.

L'elemento centrale che manifesta questa incapacità di adattamento del modello italiano è il declino della produttività. Nella pubblicistica il tema è affrontato, da parte dei datori di lavoro e di analisti «indipendenti», in termini di rigidità dei rapporti di lavoro e di diseconomie attribuite alle infrastrutture inefficienti, quindi alla negligenza, all'incompetenza e all'inefficienza delle istituzioni pubbliche. Sul fronte sindacale si assiste a una continua rivendicazione di un maggior impegno da parte delle imprese nei confronti degli investimenti, della formazione, delle innovazioni e della ricerca, che dovrebbe associarsi a, o scaturire da, un rinnovato generale clima di fiducia nelle potenzialità di crescita del paese. Le proposte esistenti per superare il gap crescente della produttività convergono nel suggerire l'esigenza di:

- eliminazione delle posizioni di rendita;
- investimenti nell'istruzione e nella formazione;

- programmi strategici di ricerca;
- misure orizzontali per favorire la diffusione delle tecnologie esistenti;
- riforme delle procedure e delle regole che governano il mercato del lavoro.

L'incremento della produttività che può derivare dall'eliminazione delle posizioni di rendita è argomento dai contorni noti e su di esso l'attuale governo sembra sufficientemente ben orientato. Similmente, sono noti gli effetti in termini di efficienza dinamica degli investimenti in formazione di capitale umano e in nuove tecnologie e le misure per la diffusione delle tecnologie. Quindi c'è da sperare che il governo in carica punti decisamente su di essi, superando gli ostacoli che sorgono dal lato del loro finanziamento. Il punto più controverso riguarda le procedure e le regole che governano il mercato del lavoro, ampiamente divaricate fra una richiesta di ulteriore flessibilizzazione e il suggerimento opposto di un consolidamento della fase di transizione dal rapporto di lavoro precario al rapporto duraturo. Molto è stato detto in questo ambito sui vantaggi dei rapporti di lavoro duraturi, che facilitano il doppio investimento in capitale umano da parte dell'impresa e dei lavoratori, nonché gli associati investimenti in nuove tecnologie. Ma esiste un vantaggio ulteriore che ha a che fare con il ruolo che le relazioni industriali possono svolgere ai fini della crescita della produttività nell'ambito delle nuove tecnologie. Per comprendere la natura di questo vantaggio è necessario addentrarsi sempre più all'interno dell'impresa e fare riferimento in modo più puntuale alla sua operatività con le moderne tecnologie.

4. Per un cambiamento delle, e nelle, imprese: la riorganizzazione dei luoghi di lavoro

La letteratura economica specializzata ha posto in luce le condizioni generali associate a una causazione positiva tra sindacalizzazione e produttività: relazioni cooperative (o conflittuali, ma non antagonistiche), contrattazione centralizzata e «decentramento organizzato» della contrattazione di secondo livello. In aggiunta, è ormai largamente documentato il grande impatto sulla produttività delle cosiddette «nuove pratiche di lavoro ad alta performance» (Npl), pratiche che devono essere adottate «in grappolo» (non singolarmente e isolatamente l'una dalle altre) se si vo-

gliono ottenere risultati positivi, e che includono, fra le altre, coinvolgimenti e «buone» relazioni industriali.

L'introduzione delle cosiddette Npl avviene attraverso la riorganizzazione dei luoghi di lavoro, che si concretizza in una serie di cambiamenti tanto nel capitale fisico (investimenti in nuove tecnologie, Ict) quanto in quello organizzativo (organizzazione per processi piuttosto che per funzioni, riduzione dei livelli gerarchici e generale processo di decentramento dei poteri verso i livelli medio-bassi: maggior coinvolgimento dei singoli lavoratori e dei rappresentanti sindacali, lavoro di squadra, aumento della responsabilità e della conseguente discrezionalità a livello medio-basso, formazione di tipo cognitivo e relazionale, incentivi legati all'apprendimento). Gli investimenti nel capitale organizzativo danno luogo a un processo virtuoso di sviluppo delle competenze, innescato dagli apprendimenti che si realizzano nell'ambito di «comunità di pratica», al cui interno si fa largo ricorso alle conoscenze «tacite» possedute dai lavoratori.

Il fulcro di questo nuovo approccio è però costituito dalla stretta complementarità tra investimenti in beni tangibili (nuove tecnologie) e intangibili (nuove pratiche di lavoro), da cui scaturisce la maggior propulsione alla crescita della produttività e della performance. E uno dei presupposti degli investimenti nel capitale organizzativo è costituito dalla stabilità dei rapporti di lavoro, indispensabile per un maggiore coinvolgimento dei lavoratori nei processi di decisione e di gestione del cambiamento. Le ricerche hanno documentato come senza la simultanea attivazione di entrambe le categorie di investimenti delle quali si è detto, l'andamento della produttività aziendale rimane imbrigliato dentro un'organizzazione del lavoro di vecchio stampo, che mortifica e vanifica gli sforzi in investimenti fatti nella sola sfera delle nuove tecnologie a tal punto che i mancati investimenti in cambiamenti organizzativi diventano una vera e propria barriera a ulteriori investimenti in Ict.

Ma per cogliere appieno le complementarità occorre lungimiranza e persistenza, poiché gli incrementi di produttività si manifestano in modo significativo solo dopo alcuni periodi dall'avvio di un pacchetto integrato di cambiamenti. E solo incrementi significativi di produttività sono in grado di far incamminare l'impresa, e il sistema industriale nel suo complesso, lungo la strada del contenimento dei costi, dell'aumento della competitività e contemporaneamente di una crescita dei salari reali, in quanto si tratta di incrementi che derivano da uno sviluppo del capitale

intangibile che si dimostrano duraturi proprio e perché questo è un patrimonio difficilmente imitabile dai concorrenti, quantomeno nel breve-medio periodo. Il grave problema di produttività di cui il nostro apparato soffre è il risultato non solo di infrastrutture inefficienti ma anche, e soprattutto, di una «trappola» culturale che vede nella tecnologia il principale o l'unico marchingegno della performance. Le macchine, per quanto sofisticate, non possono sostituire la volontà, le conoscenze e l'applicazione di chi le utilizza.

La ricerca economica ha recentemente documentato anche un ulteriore effetto positivo che deriva all'impresa dall'adozione di una struttura piatta, snella, basata sui principi dell'organizzazione che consente l'apprendimento (*learning organisation*): la maggior propensione all'innovazione dei prodotti e al miglioramento della qualità, in virtù della più intensa attività di risoluzione dei problemi e di «creazione della conoscenza» che si materializza in un tipo di organizzazione come quella qui richiamata. Infine, un ultimo risultato è costituito dal fatto che un più efficiente ed efficace uso delle spese in ricerca e sviluppo stimola le imprese a investire non solo per costruirsi delle competenze-chiave che siano difficilmente copiabili, ma anche per sviluppare internamente la «capacità di assorbimento» delle conoscenze esterne.

5. I contenuti di un nuovo «patto sociale»

In accordo con i termini dello «scambio politico» necessario ad accelerare il quadro dei processi di riorganizzazione sopra delineato, i *policy makers* devono impegnarsi (in modo credibile) – oltre che ad abbattere con decisione le posizioni di rendita – a stimolare gli investimenti nelle nuove tecnologie e in capitale umano, nonché a incanalare risorse per favorire l'introduzione e la diffusione dei processi di riorganizzazione (che sono costosi), a facilitare l'acquisizione di posizioni lavorative stabili e fornire incentivi economici ai lavoratori per compensarli degli sforzi cognitivi e di apprendimento. Occorre a questo proposito tener conto che i costi di sviluppo delle risorse umane di oggi rappresentano dei miglioramenti per il sistema di sicurezza (*welfare*) di domani, dal momento che le nuove caratteristiche dei luoghi di lavoro generano un processo di apprendimento nell'intero ciclo di vita e che, di conseguenza, il fenomeno dell'obsole-

scienza delle competenze tenderà a ridursi nel tempo. Il più alto tasso di crescita della produttività potrà essere utilizzato per una seria politica dei redditi, capace di compensare i lavoratori, da un lato, e le imprese, dall'altro.

Queste ultime, a propria volta, potranno contare nel tempo anche sui benefici derivanti dalle cosiddette capacità inter-organizzative, ossia dai risultati che scaturiscono in un sistema co-evolutivo di «cambiamenti cumulativi» per effetto di un insieme di complementarità sistemiche, ad esempio tra scolarità di base e apprendimenti sul luogo di lavoro (in un contesto organizzativo ad alta performance); tra investimenti in Ict e competenze; tra Ict e nuovo contesto organizzativo; tra conoscenza tacita e conoscenza codificata; tra nuove pratiche di lavoro implementate a grappolo e maggior propensione all'innovazione di prodotto e di processo. I rappresentanti dei lavoratori e le organizzazioni sindacali possono giocare un doppio ruolo nel favorire la costruzione di un'organizzazione «internamente» flessibile nelle imprese: da un lato, i lavoratori possono rendersi disponibili nei confronti dei programmi di riorganizzazione e di coinvolgimento, a patto che le organizzazioni sindacali proteggano le loro prospettive occupazionali e di carriera; dall'altro, le negoziazioni e gli accordi con i manager aziendali possono rendere l'introduzione delle nuove pratiche lavorative meno costosa, dal momento che non c'è la necessità di trattare e di vincere la resistenza al cambiamento di ogni singolo lavoratore. Le argomentazioni sopra richiamate sono peraltro alla base dei convincenti e pressanti inviti che la Commissione Europea ha ripetutamente rivolto alle parti sociali e alle pubbliche autorità di tutti i paesi membri (precisamente negli anni 1997, 1998 e 1999) affinché costruissero una partnership per un progetto di modernizzazione dei luoghi di lavoro.

Per recuperare il terreno perduto rispetto ai paesi del Centro-Nord dell'Europa, che hanno in vari modi seguito politiche nazionali coerenti con i suggerimenti della Commissione Europea, appare indispensabile oggi-giorno nel nostro Paese il varo di un vero e proprio «Patto sulla riorganizzazione dei luoghi di lavoro» tra gli attori sociali a livello nazionale, che tracci le linee del cambiamento e del rinnovamento dei luoghi di lavoro e delle pratiche di gestione delle risorse umane in sintonia con i principi dell'organizzazione che apprende (*learning organisation*) e dell'impresa «internamente» flessibile. I contenuti del Patto non debbono individuare una precisa configurazione dei luoghi di lavoro, da applicarsi a ogni impresa o

stabilimento (idea priva di senso), quanto un insieme di requisiti minimi – un protocollo organizzativo – che i luoghi di lavoro debbono soddisfare, cui si devono aggiungere le linee di formazione specifica necessarie a dare attuazione e a garantire nel tempo l'osservanza del protocollo.

Le indicazioni a livello generale devono costituire la cornice all'interno della quale – a livello decentrato – gli attori si impegnano a negoziare gli elementi organizzativi di cambiamento da implementare, e a individuare il protocollo lavorativo/comportamentale specifico dell'impresa (il come fare, piuttosto del cosa fare), per favorire lo sviluppo delle competenze, condizione indispensabile per la costruzione di un vantaggio competitivo dinamico e duraturo. Ciò che precede sembra coinvolgere principalmente le imprese e, più in generale, le parti sociali. In realtà, il ruolo che il governo è chiamato a svolgere non è marginale, non soltanto per l'impegno che esso può assumere nell'offerta di servizi di ricerca, istruzione superiore e formazione finalizzata alle nuove forme «sostenibili» di organizzazione del lavoro, ma anche in quanto potrà condizionare l'ammissione delle imprese ai fondi per lo sviluppo e a quelli per la formazione dei lavoratori all'attuazione di progetti di investimento in ricerca e sviluppo, nonché alla riorganizzazione dei luoghi di lavoro in linea con le indicazioni sopra richiamate. In questo modo si può delineare una compatta strategia nazionale per lo sviluppo e la disseminazione sia delle nuove tecnologie sia delle nuove forme di organizzazione, quale veicolo per migliorare la performance dell'impresa, le condizioni reali dei lavoratori, la competitività, l'occupazione e la crescita – in altri termini per intraprendere la «via alta» allo sviluppo e alla qualità del lavoro.

20 settembre 2006

Adesioni:

Aris Accornero (Università La Sapienza di Roma); Nicola Acoella (Università La Sapienza di Roma); Tindara Addabbo (Università di Modena e Reggio Emilia); Franca Alacevich (Università di Firenze); Adalgiso Amendola (Università di Salerno); Giovanni Ancona (Università di Bari); Guido Baglioni (Presidente di Cesos – Centro studi economici, sociali e sindacali, Roma); Enzo Bartocci (Direttore del Comitato editoriale della rivista Economia & Lavoro, Roma); Lauralba Bellardi (Università di Bari); Luca Beltrametti (Università di Genova); Marco Bentivogli (Se-

gretario generale Fim Cisl Marche); Alberto Berrini (Consulente economico Fiba Cisl); Mario Biagioli (Università di Parma); Daniele Bianchi (Gestione e Management, Roma); Giuseppe Bianchi (Università La Sapienza di Roma); Luca Bianchi (Svimez, Roma); Luigi Bonatti (Università di Trento); Lorenzo Bordogna (Università di Milano); Paolo Bosi (Università di Modena e Reggio Emilia); Gian Carlo Cainarca (Università di Genova); Michele Capriati (Università di Bari); Umberto Carabelli (Università di Bari); Bruno Carminati (Consulente Festo Academy); Floro Caroleo (Università Parthenope di Napoli); Natale Carra (Università di Bergamo); Mimmo Carrieri (Università di Teramo); Alberto Cassone (Università del Piemonte Orientale); Laura Castellucci (Università di Roma Tor Vergata); Gian Primo Cella (Università di Milano); Marco Centra (Isfol, Roma); Pietro Checcucci (Isfol, Roma); Daniela Cocchi (Presidente della Società Italiana di Statistica; Università di Bologna); Antonio Coccozza (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara e Luiss di Roma); Luca Colonna (Segretario nazionale Uilm); Pietro Condemi (Docente Silsis Milano, Area Scienze dell'educazione); Bruno Contini (Università di Torino); Lilia Costabile (Università Federico II di Napoli); Annalisa Cristini (Oxford University); Giuseppe Croce (Università La Sapienza di Roma); Giuseppe D'Aloia (Ires Cgil, Roma); Alessandra Del Boca (Università di Brescia); Carlo Dell'Aringa (Università Cattolica di Milano); Andrea De Panizza (Economista, Roma); Giuseppe Delmestri (Università di Bergamo); Sergio Destefanis (Università di Salerno); Davide Di Laura (Istat, Roma); Massimo Follis (Università di Torino); Marco Forlani (Collaboratore Centro studi nazionale Cisl, Firenze); Edmondo Forlani (Economista, Genova); Luigi Frey (Università La Sapienza di Roma); Alessandro Gaj (Università di Bergamo); Riccardo Gatto (Istat, Roma); Angelo Gennari (Responsabile Centro studi e ricerche Cisl, Roma); Gianna Giannelli (Università di Firenze); Enrico Giovannetti (Università di Modena e Reggio Emilia); Anna Grandori (Università Bocconi di Milano); Riccardo Leoni (Università di Bergamo); Stefano Liebman (Università Bocconi di Milano); Pia Locatelli (Presidente dell'Internazionale Socialista Donne; Parlamento Europeo); Federico Lucidi (Università di Roma); Lorenzo Maffucci (Funzionario Inps, Direttore Agenzia di Crema); Gloria Malaspina (Assessore alle Politiche del lavoro, Provincia di Roma); Luca Manca (Centro studi nazionale Cisl, Firenze); Enrico Marelli (Università di Brescia); Paolo Mariti (Università di Pisa), Paolo Mattini (Dirigente Aran, Roma); Nicola Mattoscio (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Giuseppe Matulli (Vice Sindaco di Firenze); Ferruccio Marzano (Università La Sapienza di Roma); Giuseppe Mauro (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Mauro Mellano (Università La Sapienza di Roma); Pietro Merli Brandini (Esperto di Relazioni industriali, Roma); Maria Luisa Mira-

bile (Ires Cgil, Roma; Direttrice La Rivista delle Politiche Sociali); Raoul C.D. Nacamulli (Università di Milano-Bicocca); Flavio Necchi (Servizio Statistiche economiche, Comune di Milano); Serafino Negrelli (Università di Brescia); Ferdinando Ofria (Università di Messina); Gabriele Olini (Ufficio studi Cisl); Guido Ortona (Università del Piemonte Orientale); Stefano Palmieri (Ires Cgil, Roma); Paolo Piacentini (Università La Sapienza di Roma); Paolo Pini (Università di Ferrara); Cosimo Perrotta (Università di Lecce); Giuseppe Porro (Università di Trieste); Franco Praussello (Università di Genova); Claudio Quintano (Università Parthenope di Napoli); Ida Regalia (Università di Milano); Antonino Regazzi (Segretario generale Uilm); Mario Regini (Università di Milano); Guido Rey (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa); Emilio Reyneri (Università di Milano-Bicocca); Alessandro Roncaglia (Università La Sapienza di Roma); Luisa Rosti (Università di Pavia); Maddalena Rufo (Docente di Economia aziendale I.T.C. di Roma); Andrea Salanti (Università di Bergamo); Enrico Saltari (Università La Sapienza di Roma); Michele Salvati (Università di Milano); Francesco Scacciati (Università di Torino); Marcello Signorelli (Università di Perugia); Luca Solari (Università di Milano); Giovanni Solinas (Università di Modena e Reggio Emilia); Adolfo Spazziani (Presidenza Federutility, Roma); Stefano Staffolani (Università Politecnica delle Marche, Ancona); Massimo Tomassini (Isfol, Roma); Ermanno Tortia (Università di Trento); Ugo Trivellato (Università di Padova); Leonello Tronti (Economista, Roma); Francesco Vaccaro (Istat, Roma); Silvia Vaccaro (Isfol, Roma); Marco Zanotelli (Università di Milano; Inps); Maria Angela Zilocchi (Funzionaria Provincia di Piacenza).