

Lorenzo Bordogna: Uno studioso esemplare¹

Roberto Pedersini

Lorenzo Bordogna è stato uno studioso esemplare, per rigore scientifico, dedizione alla ricerca e alla didattica e capacità di dialogo e confronto nella comunità accademica e, al di fuori di essa, con chi condivideva l'interesse e la passione per le relazioni industriali. Il lavoro di Lorenzo si è distinto e si è fatto apprezzare da un'ampia platea di attori non accademici, grazie a una non comune capacità di combinare un utilizzo raffinato della teoria con un'attenzione particolare alle questioni concrete che sindacalisti, rappresentanti delle imprese, responsabili politici, amministratori e funzionari pubblici devono affrontare ogni giorno. La conoscenza approfondita dei meccanismi delle relazioni industriali e la continua ricerca di dati e riscontri empirici gli consentivano di cogliere con lucidità gli elementi essenziali di ogni questione e di fornire ai protagonisti di quelle relazioni un quadro chiaro e illuminante della situazione in cui si trovavano e delle opzioni disponibili. Con la modestia dei migliori ricercatori, apprezzava la competenza di chi "faceva" le relazioni industriali ed era sempre pronto a imparare cose nuove dalla loro esperienza.

Curiosità intellettuale e costante ricerca di dialogo e confronto hanno caratterizzato la sua lunga e brillante carriera accademica, a partire dagli esordi a Trento, a cavallo fra la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni settanta. Formato allo studio e alla ricerca durante anni di importanti trasformazioni sociali e di mobilitazione del mondo del lavoro, mostrava una forte passione civica e una particolare attenzione ai problemi dell'azione collettiva e al perseguimento dell'interesse generale, cercando di mantenere lo sguardo distaccato di chi osserva e studia i fenomeni economici e sociali attraverso le lenti della teoria.

Dopo la tesi su Jürgen Habermas, preparata sotto la guida di Gian Enrico Rusconi e discussa nel 1973, inizia la sua carriera di ricercatore a Trento, come borsista del CNR. In questi primi anni si occupa in modo particolare di studiare l'andamento degli scioperi in Italia, fra la fine dell'ottocento e gli anni settanta del secolo scorso, insieme a Giancarlo Provasi, all'interno gruppo di ricerca sul movimento degli scioperi nel XX secolo coordinato da Gian Primo Cella (*Il movimento degli scioperi nel XX secolo*, 1979). In questo importante lavoro, la raccolta di una lunga serie storica degli scioperi in Italia si accompagna alla verifica rigorosa delle teorie disponibili per spiegarli. Un lavoro che appare ancora oggi originale ed essenziale per comprendere il fenomeno degli scioperi in Italia e per coglierne alcune caratteristiche peculiari.

Negli stessi anni, Lorenzo si occupa dei rapporti fra politica, rappresentanza degli interessi e ciclo economico. Ha la possibilità di approfondire questi temi durante una lunga permanenza negli Stati Uniti, fra il 1980 e il 1983, grazie a due borse di studio del German Marshall Fund of the United States e del Social Sciences Research Council of the United States, prima al Center for European Studies di Harvard e poi alla Industrial Relations Unit della Sloan School of Management del MIT. Si tratta di un secondo importante periodo di formazione alla ricerca, in un contesto internazionale e di grande prestigio per le scienze sociali, dove Lorenzo ha l'occasione di confrontarsi con alcuni fra gli studiosi più importanti e riconosciuti nel suo campo di studi, affinando gli aspetti teorici e concettuali e sviluppando una cura particolare nel combinare elementi analitici ed empirici, al fine di rendere le proprie analisi e argomentazioni più solide e convincenti. Un'importante testimonianza della maturità scientifica raggiunta da Lorenzo in questo periodo è il volume *Politica, economia e rappresentanza degli interessi* del 1984, scritto con Giancarlo Provasi.

¹ Il presente contributo è pubblicato sull'Annuario del lavoro 2022, edizioni Il diario del lavoro

I due fondamentali lavori giovanili sugli scioperi e sul ruolo della rappresentanza degli interessi nella gestione macroeconomica dell'economia contengono *in nuce* i temi che, seguendo percorsi diversi e particolari, lo accompagneranno lungo tutta la sua carriera di accademico e studioso, poiché gli consentono di affrontare e di evidenziare, seguendo la lezione di Mancur Olson, alcune tensioni di fondo nella rappresentanza e nell'azione sindacale: fra *free-riding* e azione collettiva e fra il perseguimento di interessi particolaristici o generali. Se, sul piano personale, l'opzione a favore della responsabilità verso la collettività è scontata, come studioso appare invece problematica. Lorenzo cerca una risposta ai problemi posti da tali dilemmi e ambivalenze della rappresentanza collettiva guardando agli approcci istituzionalisti, che rappresentano un altro importante riferimento intellettuale nei suoi lavori di ricerca, a partire da John R. Commons, per arrivare a Ronald H. Coase e al neo-istituzionalismo economico di Oliver E. Williamson. Lorenzo, tuttavia, non condivide la lettura 'efficientista' dell'affermazione dei diversi assetti istituzionali e rimane attento ai loro effetti inattesi e disfunzionali e alla logica delle relazioni industriali, come elemento creativo nel determinare gli esiti complessivi della regolazione del lavoro.

Il frutto più evidente di questi interessi di ricerca, dell'attenzione agli effetti sistemici della rappresentanza collettiva e al ruolo della regolazione, si trova nello studio pluridecennale delle relazioni di lavoro nelle pubbliche amministrazioni, di cui Lorenzo è stato grande esperto e riferimento essenziale per chiunque volesse comprendere le vicende italiane, oltretutto riconosciuto studioso a livello internazionale, grazie ai suoi importanti lavori comparativi. Le riforme parziali del lavoro pubblico degli anni ottanta aprono spazi di rappresentanza e contrattazione, che si prestano facilmente a rivendicazioni particolaristiche, prive di vincoli esterni e in un contesto politico e amministrativo che fatica a contenerle. È il *Pluralismo senza mercato*, conflittuale e ipertrofico, che costituisce una deriva di quella terziarizzazione del conflitto che Aris Accornero aveva colto alla metà degli anni ottanta e che Lorenzo presenta con una lucida analisi nella raccolta di saggi del 1994.

La contrattualizzazione del lavoro pubblico e le nuove riforme degli anni novanta, che coinvolgono rappresentanza e contrattazione, costituiscono una risposta agli effetti inattesi degli interventi del decennio precedente e si collocano nel solco del New Public Management, che intende promuovere l'efficienza attraverso la riduzione delle distanze fra lavoro pubblico e privato e l'introduzione di incentivi di (quasi) mercato nelle pubbliche amministrazioni. Lorenzo segue con attenzione tali sviluppi e sottolinea, con diversi contributi, i risultati e alcuni limiti delle riforme italiane, sul versante delle relazioni industriali e della riforma della dirigenza pubblica, ponendosi come interlocutore autorevole nel dibattito sul lavoro nelle pubbliche amministrazioni e fornendo in diverse occasioni il proprio contributo scientifico alle analisi dell'ARAN (Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni), come in occasione dello studio su *Contrattazione integrativa e gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni* pubblicato nel 2002.

La diffusione del New Public Management a livello internazionale, a partire dagli anni novanta, con il sostegno delle analisi economiche promosse dall'OCSE, fornisce a Lorenzo l'opportunità di confrontare le diverse esperienze nazionali e di sottolineare i problemi di un approccio che si affida agli incentivi economici in modo spesso semplicistico, senza considerare gli effetti inattesi, anche in termini di erosione delle tradizionali culture professionali nel settore pubblico, sacrificate anche da un diffuso ricorso a esternalizzazioni e forme di impiego non standard. Le risposte alla crisi finanziaria e poi dell'euro negli anni 2010, che spesso vedono le politiche di austerità concentrarsi sul settore pubblico, con tagli al turnover e contenimento salariale, segnano un nuovo passaggio nel percorso di trasformazione nella pubblica amministrazione, con un ritorno

all'unilateralità della regolazione statale e un ulteriore ridimensionamento del ruolo del lavoro pubblico.

Lorenzo contribuisce in modo efficace a illuminare i diversi aspetti di questi percorsi di riforma in una prospettiva comparata, utilizzando la consueta combinazione di teoria ed evidenza empirica, in diversi contributi, spesso firmati con Stephen Bach (ad esempio, la curatela di *Public Service Management and Employment Relations: Emerging from the Crisis* del 2016). Un passaggio essenziale di questo importante percorso di ricerca, che lo ha impegnato per più di tre decenni, è l'articolo *Moral Hazard, Transaction Costs and the Reform of Public Service Employment Relations* del 2008, che costituisce un magistrale punto di arrivo della riflessione teorica e un riferimento essenziale per chiunque si voglia occupare di questi temi.

La profonda conoscenza della letteratura e la lunga e brillante esperienza di ricerca in tema di relazioni industriali si esprime in modo sistematico nel recente volume *Relazioni industriali. L'esperienza italiana nel contesto internazionale* (2019). Lorenzo teneva in modo particolare a questo lavoro, che considerava prima di tutto un prodotto di ricerca e poi uno strumento utile per orientare ricercatori e operatori delle relazioni industriali. Grazie alla sua generosità, ho avuto l'onore di partecipare a questo progetto, beneficiando della sua guida e del suo sostegno. Un'esperienza che non potrò dimenticare e che mi ha lasciato un ricordo particolare della sua umanità e della sua figura di studioso.

Accanto al suo impegno nella ricerca accademica, Lorenzo ha sempre mantenuto un'intensa attività di dialogo e confronto con chi operava quotidianamente nel campo delle relazioni di lavoro, nel settore privato e pubblico, con funzioni di rappresentanza, regolazione o gestione, mettendo a disposizione di tutti la sua profonda conoscenza della teoria e della pratica delle relazioni industriali. Una sede a cui era particolarmente affezionato è questo Annuario del lavoro, per il quale ha scritto per diversi anni l'introduzione, dal 2013 al 2018, raccogliendo il testimone da Carlo dell'Aringa, con il quale condivideva la passione per le relazioni industriali. In quelle pagine ritroviamo la puntuale ricostruzione delle variabili di contesto, economiche e politiche, e delle vicende della rappresentanza, della contrattazione e della (incerta) concertazione di quegli anni, arricchite da una lettura critica, informata dalla teoria, che cerca di cogliere le linee di tendenza e le discontinuità per segnalare, prima di tutto ai *practitioner*, i rischi e le opportunità che si nascondono nella quotidianità delle relazioni di lavoro, con un atteggiamento che guarda alle prospettive di medio e lungo periodo del sistema di relazioni industriali nel suo complesso.

Un altro capitolo della sua intensa attività di studioso si è svolto nelle associazioni di studio delle relazioni industriali e nei comitati editoriali delle riviste scientifiche. Presidente dell'Associazione italiana di studio delle relazioni industriali (Aisri), componente dell'Executive Committee della International Labour and Employment Relations Association (ILERA, a quel tempo IIRA), componente del comitato editoriale e poi direttore della rivista Stato e Mercato, componente dei comitati editoriale e scientifico del Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni industriali e della Rivista Giuridica del Lavoro, Lorenzo porta in queste esperienze una innata capacità di dialogo e collaborazione, una riconosciuta autorevolezza scientifica e la consapevolezza dell'importanza di un approccio interdisciplinare per la migliore comprensione dei fenomeni economico-sociali. Questi caratteri distintivi della sua personalità di uomo e studioso, insieme a una grande attenzione alle responsabilità istituzionali, si esprimono e sono apprezzati in numerosi incarichi accademici: presso l'Università degli Studi di Brescia è coordinatore del dottorato in Sociologia economica e segue la contrattazione collettiva decentrata; all'Università degli Studi di Milano, è Direttore del Dipartimento di Studi del lavoro e del welfare, presidente di corsi di laurea, coordinatore del dottorato in Sociologia economica e studi del lavoro e poi Presidente del Nucleo di Valutazione; nell'ambito della Valutazione della qualità della ricerca (VQR), realizzata

dall'Agenzia per la valutazione del sistema Universitario e della ricerca (ANVUR), fa parte, per gli anni 2011-2014, del Gruppo di esperti della valutazione (GEV) dell'area delle scienze politiche e sociali.

Lorenzo Bordogna è stato uno scienziato sociale esemplare, che ha trovato nelle relazioni industriali un campo di studio elettivo e congeniale, per complessità teorica, carattere interdisciplinare - fra sociologia, economia, scienze giuridiche e politiche - e rilevanza sociale. Ci ha mostrato l'importanza di fondare le nostre analisi su un solido apparato teorico, corroborato da una chiara e affidabile evidenza empirica. Era convinto che il confronto fra posizioni diverse, strutturale nelle relazioni industriali, potesse svilupparsi in modo costruttivo solo a partire da una conoscenza condivisa delle concrete condizioni di impiego e di lavoro. Insieme a molti insegnanti, ci lascia questo impegno: di contribuire, attraverso la ricerca e l'attività di raccolta e diffusione dei dati, a creare le condizioni affinché le relazioni industriali possano realizzare pienamente il loro potenziale a favore della crescita e della coesione sociale.