

Un ricordo di Lorenzo Bordogna¹

di Massimo Pallini e Roberto Pedersini (Università di Milano)

Lorenzo Bordogna ha iniziato la sua lunga e brillante carriera di ricercatore e studioso nell'Università degli Studi di Trento, dove si era laureato nel 1973. Lorenzo è stato in seguito professore di Sociologia economica all'Università degli Studi di Brescia e infine, per quasi un ventennio, presso l'Università degli studi di Milano, nel Dipartimento di Studi del lavoro e del welfare, di cui è stato direttore dal 2004 al 2008, successivamente confluito nell'attuale Dipartimento di scienze sociali e politiche.

Dal 1994 al 2018, ha fatto parte del Consiglio direttivo dell' AISRI, l'Associazione Italiana di studio delle Relazioni Industriali, assumendone la presidenza dal 2006 al 2010. È stato componente del Comitato esecutivo dell'International Industrial Relations Association dal 2006 al 2012 (IIRA, ora ILERA) e parte del Comitato scientifico dell'Istituto per la Scienza della Amministrazione Pubblica (ISAP) dal 2010.

Tutta la sua vita di ricercatore e docente è stata dedicata allo studio delle relazioni industriali nel settore privato e pubblico, concentrandosi di volta in volta su aspetti diversi, come scioperi e conflitto, partecipazione, rappresentanza, concertazione e contrattazione collettiva. Nella ricerca come nell'insegnamento, riteneva che fosse indispensabile partire dalla teoria; allo stesso tempo, considerava necessario un riferimento costante all'evidenza empirica, poiché solo in questo modo è possibile progredire nella conoscenza dei fenomeni economico-sociali, in modo slegato da qualsiasi preconconcetto e interpretazione "ideologica". Profondo conoscitore della letteratura di relazioni industriali e di quella economica, specie di matrice istituzionalista, attento lettore dei contributi giuslavoristici, si rammaricava della scarsità in Italia di fonti statistiche e di indagini campionarie sulle relazioni di lavoro. Pensava che questo fosse un limite esiziale per il dibattito nazionale, poiché la mancanza di riferimenti empirici certi, su cui fondare una rappresentazione condivisa dello stato e delle trasformazioni delle relazioni industriali, impedisce un dialogo costruttivo fra prospettive diverse, abbandonando ciascuno ad una specie di soliloquio, che ingessa il confronto fra interpretazioni alla fine inconciliabili, in quanto costruite su riferimenti empirici incerti, parziali e soprattutto distinti e contrapposti. Per questo motivo, non perdeva occasione per segnalare l'importanza di dotare anche il nostro paese di una fonte di dati dettagliata, sistematica e autorevole sulle relazioni di lavoro, sul modello di alcune esperienze internazionali, come quella del Workplace Employment Relations Study (WERS) britannico. Da attento studioso degli scioperi e del conflitto, uno dei temi di ricerca che ha coltivato in modo costante nel corso della sua lunga carriera, si rammaricava, inoltre, dell'interruzione nel nostro paese della rilevazione statistica su questo fenomeno, che priva da oltre un decennio gli studiosi nazionali e internazionali di uno strumento essenziale di conoscenza di un aspetto fondamentale delle relazioni industriali italiane.

Questa particolare attenzione alla combinazione fra teoria ed evidenza empirica, che ha caratterizzato l'impegno di studioso di Lorenzo Bordogna, è stata profondamente segnata dalle esperienze giovanili di studio negli Stati Uniti, dapprima presso il Center for European Studies della Harvard University (Cambridge MA) e poi presso la Industrial Relations Unit della Sloan School of Management del MIT (Cambridge MA). In quegli anni e in quel contesto, concentrato sullo studio delle esperienze dei paesi democratici con economie di mercato, ha maturato, inoltre, sul piano del metodo, una profonda consapevolezza della ricchezza e fruttuosità dell'approccio comparato e interdisciplinare allo studio dei sistemi di relazioni industriali, che è stata la cifra di tutta la sua produzione scientifica.

¹ Il presente ricordo è stato pubblicato nel fascicolo 3/2022 della Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale.

Lorenzo Bordogna ha sempre dato un respiro “sovranzionale” ai suoi studi, sviluppando in modo particolare la comparazione fra le esperienze e i sistemi di relazioni industriali dei diversi Paesi occidentali industrialmente avanzati, anche allo scopo di illuminare le caratteristiche e le specificità dell’esperienza italiana. Il dialogo di LB con la comunità scientifica dei giuristi del lavoro e degli economisti del lavoro è stato continuo, ravvicinato e particolarmente proficuo, grazie alla grande capacità di confronto con le prospettive analitiche delle diverse discipline che studiano le relazioni di lavoro. La sua frequentazione del metodo “giuridico” di analisi delle relazioni industriali è stata particolarmente assidua, pubblicando di frequente in studi collettanei e in riviste di diritto del lavoro e partecipando al comitato scientifico di due tra le più prestigiose di queste in Italia: il Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni industriali e la Rivista Giuridica del Lavoro.

Già nelle prime esperienze di ricerca sugli scioperi e sulle risposte alla crisi dei sistemi keynesiani, condotte in Italia e negli USA, LB ha sviluppato la profonda convinzione che sebbene il conflitto connoti le relazioni industriali, tuttavia ne sia solo uno strumento che non può e non deve mai essere elevato a loro esito finale. Pur nella contrapposizione degli interessi economico-politici dei protagonisti delle relazioni industriali, queste “relazioni”, nei sistemi democratici, non possono che essere intese come strutturalmente “partecipative”, volte cioè alla composizione di tali interessi in modo, per un verso, da assicurare economicità ed efficienza dei processi di produzione di beni e servizi, e, per altro verso, garantire il rispetto della dignità delle persone ivi impiegate, nonché l’equità nel riparto delle utilità economiche prodotte. Per questo LB, anche nel parlare in italiano, prediligeva sempre l’espressione, comune nei paesi anglosassoni e nordeuropei, di “social partners”, in luogo di quella di “parti sociali”, poiché la prima sottolinea meglio la convergenza degli interessi del lavoro con quelli del capitale, non potendo i primi esser soddisfatti se non realizzando allo stesso tempo questi ultimi.

Così come, pur affermando sempre con fermezza la necessità democratica di un sistema ordinamentale che consenta un libero ricorso allo sciopero, LB ha sempre ritenuto che fosse una “*extrema ratio*”, da contenere sino allo stremo, ricorrendo agli strumenti dell’informazione preventiva, del confronto in buona fede, della mediazione e della contrattazione collettiva. Contrattazione da coltivare in modo coordinato e integrato a tutti i livelli, da quella nazionale di categoria a quella aziendale, cui riconoscere pari dignità e legittimazione, sia pure non con gli stessi ruoli, senza mai abbandonare l’auspicio di una contrattazione anche a livello sovranazionale, quantomeno in seno all’UE.

Proprio la centralità che LB attribuiva alla contrattazione collettiva quale fonte regolativa del mercato del lavoro e degli equilibri tra le forze sociali, da preferire tendenzialmente alla legge, lo ha condotto a dedicare molti suoi scritti ai sistemi di selezione della rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro che possano legittimarle a disporre dei diritti individuali dei singoli, in ragione di una maggiore rappresentatività declinata in termini di “democrazia industriale”. La disamina critica di LB si è concentrata sui problemi che possono incrinare la democraticità di un sistema di concorrenza intersindacale, in particolare sulle cause di insorgenza di poteri di veto in capo alle organizzazioni sindacali minoritarie “di mestiere”, che possono perseguire interessi particolaristici, a danno di quelle che hanno ambizioni di rappresentanza di interessi collettivi diffusi e mostrano “comparativamente” maggiore rappresentatività, ma con inferiore capacità vulnerante nelle azioni di conflitto, anche a causa della più forte responsabilizzazione rispetto alle conseguenze sistemiche delle proprie iniziative. Per ovviare a queste criticità, LB sosteneva la necessità di introdurre sistemi di misurazione della effettiva rappresentatività delle organizzazioni sindacali e datoriali, seppur privilegiando il dato associativo su quello elettorale, e all’attribuzione, in proporzione a questa rappresentatività, di una capacità negoziale che andasse al di là della cerchia dei loro iscritti e che fosse sostanzialmente “*erga omnes*”. Per questi motivi ha espresso una valutazione largamente positiva sia della regolazione del sistema di

contrattazione collettiva di comparto nel pubblico impiego sia del c.d. Testo Unico del 2014 per il settore privato.

Allo stesso modo, LB, nei suoi studi delle tecniche di regolazione delle azioni di conflitto, ha prestato attenzione agli strumenti idonei a salvaguardare gli interessi dei soggetti terzi che non partecipano direttamente a questo conflitto e non vi sono rappresentati, come i consumatori e gli utenti dei servizi pubblici essenziali. I bisogni di quest'ultimi non possono essere utilizzati in modo disinvolto come mezzi di pressione, sacrificandoli sull'ara del conflitto sociale, soprattutto quando oggetto di tali bisogni è la soddisfazione di diritti di rilevanza costituzionale. Di qui l'interesse di LB per la legge italiana di regolazione dello sciopero nei servizi pubblici essenziali volto soprattutto ad indagare come operativamente siano applicate le procedure di raffreddamento e di confronto preventivo, in quale misura si rilevino efficaci, nonché come - per via regolativa o procedimentale - possano essere disinnescati scioperi particolarmente vulneranti posti in essere da organizzazioni minoritarie.

Gli interessi scientifici di LB si sono indirizzati anche verso l'analisi dell'organizzazione delle risorse umane e la combinazione fra le politiche aziendali e le relazioni industriali, con un approfondimento specifico sulle piccole imprese. Dai suoi studi, come in altri contributi internazionali, emerge la natura (potenzialmente) complementare delle iniziative unilaterali del datore di lavoro e di quelle gestite attraverso la contrattazione o la partecipazione nei luoghi di lavoro. Lunghi dall'essere alternativi, questi due modi di gestire e regolare le relazioni di lavoro diventano particolarmente efficaci quando si combinano in modo coerente e coordinato.

LB si è dedicato con particolare costanza, impegno e passione a studiare il tema della gestione delle risorse umane nelle Amministrazioni Pubbliche, sempre con un approccio comparato con le altre esperienze europee e di oltreoceano. Ha studiato criticamente tutte le fasi della contrattualizzazione del rapporto di lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni, indagando gli impatti di questo processo sull'efficienza della organizzazione e sulla capacità di offerta di servizi agli utenti. Oltre che sulla contrattazione collettiva di comparto e decentrata, l'attenzione di LB si è focalizzata sul rapporto di lavoro dirigenziale e sul regime di conferimento degli incarichi. Ha condivisibilmente ravvisato la criticità nodale del rapporto tra politica e organizzazione, che il legislatore italiano ha lasciato sostanzialmente irrisolto, combattuto nel dilemma tra massimizzare la discrezionalità della prima nel realizzare le proposte per cui ha ricevuto un mandato dagli elettori o, di contro, l'imparzialità e l'equità dell'agire amministrativo. Ripetutamente LB ha denunciato l'incompiutezza della contrattualizzazione "all'italiana", che soltanto a parole ha qualificato il dirigente come "datore di lavoro". La latitanza di un vero datore di lavoro emerge drammaticamente nella conduzione della contrattazione collettiva decentrata, come le analisi empiriche di LB sugli andamenti del costo del lavoro delle Pubbliche Amministrazioni hanno chiaramente evidenziato.

LB si è dedicato allo studio delle teorie del New Public Management e della "aziendalizzazione" delle pubbliche amministrazioni, importate dall'esperienza anglosassone a partire dalla metà degli anni '80. Non ha mai sposato fideisticamente queste teorie organizzative; ha invece criticamente rilevato nei suoi scritti come le stesse possano trovare una (comunque problematica) applicazione soltanto laddove siano replicabili condizioni di "quasi mercato" o siano concretamente praticabili opzioni di "exit" per gli utenti. L'insegnamento che ci lascia LB è che nei servizi pubblici dove la selezione e la valutazione non può essere efficacemente rimessa alle preferenze espresse dagli utenti, ponendo in competizione fornitori pubblici tra loro o con fornitori privati, una rilevanza centrale deve essere attribuita ai processi di valutazione condotti da organi composti da esperti realmente indipendenti. Questa valutazione deve essere condotta valorizzando prevalentemente la performance collettiva rispetto a quella individuale, la quale, pur importante, se utilizzata nel determinare le premialità dei dipendenti delle PA può finire per minare lo spirito collaborativo tra questi e indurre a comportamenti opportunistici. La conoscenza di

vantaggi e criticità dei sistemi di valutazione acquisita da LB nei suoi studi lo ha sostenuto in una concreta esperienza di valutatore: egli infatti è stato chiamato dal 2011 al 2014 a far parte del GEV dell'ANVUR dell'area 14 delle Scienze Politiche e sociali, quale coordinatore della valutazione nel sotto-settore delle scienze sociologiche, e dal 2015 al 2018 è stato presidente del Nucleo di Valutazione dell'Università degli studi di Milano.

Il più grande lascito di LB è il suo insegnamento a coltivare sempre la disponibilità al confronto intellettuale e all'ascolto degli argomenti dell'altro, senza mai alcun pregiudizio ideologico o prevenzione di appartenenza accademica, ma con la predisposizione ad indagarne con serietà e imparzialità scientifica la fondatezza e solidità delle diverse posizioni, con l'onestà di saper riconsiderare le proprie, in un dialogo costruttivo, che rimane l'unico strumento utile per procedere nella conoscenza e affrontare in modo efficace le questioni e le tensioni che emergono nelle relazioni di lavoro.

Milano 4 ottobre 2022