

*Scuola di Dottorato in "Sociologia e Ricerca Sociale" – XXIII ciclo*  
*Indirizzo: Information Systems and Organizations*

---

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TRENTO  
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale



---

Tesi di Dottorato

LA TRADUZIONE IN PRATICA DELLA  
RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

Relatrice: Silvia Gherardi

Correlatore: Antonio Strati

Dottoranda: Laura Zamparelli

Anno Accademico 2009/2010



*A Carmelo.*



# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	7
<b>PARTE 1: IL QUADRO TEORICO E METODOLOGICO DI RIFERIMENTO</b> .....	19
<b>CAPITOLO 1: LA CSR ATTRAVERSO LA LETTERATURA</b> .....	21
Introduzione.....	21
1.1 Le origini del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa .....	22
1.2 L'evoluzione del concetto responsabilità sociale d'impresa .....	24
1.3 Le principali correnti di pensiero che confluiscono nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa .....	30
1.3.1 La teoria degli stakeholder.....	30
1.3.2 Gli studi di business ethics.....	35
1.3.3 Il concetto di corporate social performance (CSP) .....	38
1.4 La CSR: evoluzione e nuovi sviluppi .....	41
1.5 I modelli interpretativi offerti dalla letteratura che definiscono le finalità dell'impresa.....	44
1.5.1 Il modello liberale o "pure profit" .....	44
1.5.2 Il modello della comunicazione organizzativa .....	46
1.5.3 Il modello duale.....	48
1.5.4 Il modello della cittadinanza sociale o "orientamento sociale" .....	49
Conclusioni.....	51
<b>CAPITOLO 2: LO STANDARD COME OGGETTIVAZIONE DELLA CSR</b> .....	55
Introduzione.....	55
2.1 Le origini del termine standard.....	57
2.2 Che cos'è (e a cosa serve) uno standard? .....	59
2.2.1 Gli standard nel settore dell'information technology.....	60
2.2.2 Gli standard nel settore dell'economia .....	63
2.2.3 Gli standard nel settore della psicologia sociale.....	67

2.2.4 Gli standard nel settore delle scienze sociali.....	69
2.3 Su cosa concorda la letteratura sugli standard?.....	79
2.5 Lo standard-in-pratica .....	84
Conclusioni.....	87
<b>CAPITOLO 3: TRADURRE LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA: UN VIAGGIO ATTRAVERSO LA PRATICA.....</b>	<b>91</b>
Introduzione.....	91
3.1 La pratica come displaying.....	93
3.2 La pratica come networking di attori umani e non umani .....	99
3.3 La pratica material-discorsiva .....	106
3.4 La pratica come processo di istituzionalizzazione .....	111
3.5 Dalla pratica allo standard-in-pratica.....	113
Conclusioni.....	117
<b>CAPITOLO 4: COME FARE RICERCA QUALITATIVA SULLA CSR: IL CONTESTO E LA METODOLOGIA DI RICERCA .....</b>	<b>119</b>
Introduzione.....	119
4.1 Lo standard SA8000 .....	120
4.1.1 Il processo standard di certificazione etica: le fasi del lavoro.....	129
4.1.2 Certifichiamo la nostra azienda? Costi e benefici della SA8000.....	133
4.2 La metodologia di ricerca: Il "case study" .....	136
4.2.1 Quale caso di studio scelgo? .....	138
4.2.2 Gli strumenti dell'indagine.....	141
4.2.3 Analizzare i dati: tra interpretazioni iniziali e il supporto di NVivo .....	148
Conclusioni.....	151
<b>PARTE 2: LA RICERCA EMPIRICA .....</b>	<b>153</b>
<b>CAPITOLO 5: IL SETTING E GLI ATTORI DELLA RICERCA .....</b>	<b>155</b>
Introduzione.....	155

5.1 Il setting della ricerca .....	156
5.1.1 La Sapa: un'azienda con la storia "alle spalle" .....	156
5.1.2 La struttura organizzativa della Sapa Profili di Bolzano .....	165
5.1.2.1 Ma tu sai quanti uffici ci sono qui? L'area dei servizi nella Sapa Profili di Bolzano.....	167
5.1.2.2 Hai presente la Pastamatic? L'area della produzione nella Sapa Profili di Bolzano.....	174
5.2 Gli attori della ricerca .....	189
5.2.1 Il gruppo della certificazione.....	189
5.2.2 Organizzare gli incontri del gruppo della certificazione.....	194
5.2.3 E' il momento di valutare l'azienda: i due certificatori .....	196
5.2.4 I lavoratori e la politica di integrazione in azienda.....	198
Conclusioni.....	202
<b>CAPITOLO 6: METTERE IN PRATICA LA CSR: TRASLARE ATTRAVERSO UNO STANDARD .....</b>	<b>205</b>
Introduzione.....	205
6.1 Organizzare la certificazione SA8000 .....	205
6.2 Possiamo ottenere la certificazione SA8000? .....	222
6.3 Cosa c'è dopo la certificazione SA8000? .....	240
Conclusioni.....	254
<b>CONCLUSIONI: INTERPRETARE LE ORGANIZZAZIONI SOCIALMENTE RESPONSABILI .....</b>	<b>257</b>
1. Le pre - condizioni della responsabilità sociale d'impresa.....	259
2. Il processo di traslazione .....	270
3. Gli effetti della traslazione .....	281
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>287</b>
<b>APPENDICE.....</b>	<b>301</b>

**RINGRAZIAMENTI ..... 313**

## Introduzione

L'obiettivo che mi sono posta in questa tesi di dottorato mira allo studio della traduzione in pratica della responsabilità sociale d'impresa (abbreviata con l'acronimo RSI o CSR dalla più nota accezione anglosassone "*Corporate Social Responsibility*"), per analizzare come essa possa essere re-interpretata all'interno di un contesto locale e situato.

La "lente" attraverso cui si vuole studiare la responsabilità sociale è rappresentata dagli standard, che costituiscono uno degli strumenti più importanti utilizzati dalle aziende per comunicare e rendere *accountable* la propria responsabilità sociale nel mercato di riferimento. Gli standard, infatti, costituiscono l'oggettivazione e l'*embodiment* della CSR nella società contemporanea ed un artefatto concreto e tangibile in grado di mostrare il grado di responsabilità sociale messo in atto da un'azienda.

Ciò che mi sono proposta con questa ricerca, dunque, è dare una risposta alle domande: "*come si traduce in pratica la CSR?, quali sono le pre-condizioni che facilitano la sua messa in pratica?, quali sono le attività, i processi e le pratiche che gli attori, umani e non-umani, possono mettere in atto per traslare e re-interpretare uno standard, oggettivazione della CSR nella società contemporanea, generando il suo ancoraggio al contesto organizzativo situato? ed, infine, una organizzazione che traduce in pratica la CSR, diviene effettivamente più responsabile socialmente?*"

E' proprio dagli interrogativi appena evidenziati che sono partita per esaminare, mediante un'indagine empirica, come la responsabilità sociale di impresa si traduce in pratica attraverso l'uso quotidiano di uno standard.

Rispondere alle questioni appena riportate è risultata da subito un'impresa tutt'altro che facile, poiché negli ultimi anni si è assistito ad un aumento di attenzione da parte di un numero sempre maggiore di attori sociali verso la tematica della responsabilità sociale d'impresa, che ha dato vita ad una proliferazione di teorie, modelli e discussioni attorno a tale tema (De Nicola, 2008). Diverse sono state, infatti, le discipline che ad essa si sono interessate generando, in questo modo, una

moltitudine di nozioni e prospettive analitiche che hanno aumentato, anziché ridurre la complessità dell'argomento.

Al di là del mondo accademico anche molte aziende hanno riconosciuto l'importanza della questione, preoccupandosi di assumere iniziative in grado di attribuire loro l'etichetta di "imprese socialmente responsabili" (Magatti, 2009).

Oggi qualsiasi organizzazione ha la necessità di confrontarsi con la tematica della CSR, facendola divenire una vera strategia da incorporare nel DNA dell'impresa (Mattalucci et al., 2010), un "perno" su cui far ruotare e ri-orientare il proprio management aziendale (Hinna, 2005), che va oltre il semplice rispetto ex post delle leggi vigenti.

Le ragioni di tale interesse sembrano diverse, ma tutte possono ricondursi ad una fondamentale questione: fare riferimento alla responsabilità sociale rappresenta un modo che le diverse organizzazioni utilizzano per rendere *accountable* il proprio operato nel mercato di riferimento garantendosi, in tal modo, maggiori possibilità di ottenere ingenti risorse di legittimazione dai loro stakeholder.

Comunicare i comportamenti socialmente responsabili vuol dire, in altri termini, mostrare il "lato positivo" delle proprie performance organizzative, costruendo un'immagine efficace della loro ragione sociale e del proprio operato, in modo da distinguersi dalle altre organizzazioni presenti sul mercato.

Le aziende, pertanto, divulgando una serie di informazioni relative alla propria gestione socialmente responsabile, "rendono conto" ed esplicitano la loro posizione organizzativa ed il proprio positivo "modo di essere" sul mercato di riferimento e nella società.

Le organizzazioni, dunque, non sono da considerarsi entità isolate rispetto al contesto sociale circostante, ma sono con esso in costante relazione ed interazione. In nessuna società, infatti, le organizzazioni riescono a sopravvivere tagliando i loro legami e le loro strette connessioni con il mondo sociale circostante, pena una grave crisi di legittimazione a cui esse andrebbero immediatamente incontro (Magatti, 2009).

E' proprio verso la società circostante e verso i suoi stakeholder, siano essi fornitori, clienti o lavoratori che l'azienda deve rendere conto del proprio operato, divenendo

in questo modo sempre più competitiva nella società circostante. Le organizzazioni, in altre parole, hanno sviluppato sempre più nella *società dell'audit* (Power, 1997), quale è quella contemporanea, l'esigenza di esplicitare e comunicare il proprio operato per potersi legittimare, ottenendo il miglioramento della propria immagine organizzativa, la fidelizzazione dei loro clienti e un incremento del benessere organizzativo.

Interessarsi oggi alla tematica della CSR, dunque, non vuol dire solo considerarla in modo teorico, astratto e decontestualizzato facendo, ad esempio, riferimento all'importanza di utilizzare all'interno delle organizzazioni un approccio orientato alla CSR, ma è necessario interpretarla ed applicarla in modo che essa possa essere mostrata in modo concreto e rendicontabile.

E' per tale ragione che le organizzazioni per rendere esplicita, misurabile e tangibile la propria responsabilità sociale nel mercato di riferimento e per essere rispondenti verso ciò che la società richiede, si sono avvalse di uno strumento tangibile quale quello degli standard.

Gli standard rappresentano, infatti, un artefatto a cui è stata attribuita un'identità ed uno strumento che le organizzazioni possono utilizzare per trasformare l'idea astratta della responsabilità sociale in un oggetto concreto e materiale.

Anche parlare di standard, così come di CSR è, un'operazione non facile data la natura polisemica di questo concetto. Ciò nonostante, la maggior parte degli autori che si sono interessati a tale tematica hanno sempre interpretato lo standard come una norma, una regola o una linea guida astratta e generale da seguire.

Il fatto che esistano degli standard generali ed astratti a cui riferirsi, tuttavia, non dà la certezza che questi siano effettivamente applicati, né che siano considerati ed utilizzati dalle organizzazioni alla stessa maniera. Uno stesso standard può essere, infatti, traslato in modi differenti grazie alle re-interpretazioni operate dagli attori organizzativi che lo trasformano, lo diversificano, lo re-interpretano e lo modificano diversamente all'interno di uno specifico contesto organizzativo. Seguendo Brunsson e Jacobsson (2000: 127-134), sostengo che, per osservare cosa sia effettivamente uno standard, è necessario analizzarlo in pratica, "seguirlo" nel suo manifestarsi in uno specifico contesto d'uso. In altri termini per comprendere quello "che lo standard è",

è necessario osservare “ciò che lo standard fa” all’interno di uno specifico contesto organizzativo.

Ciò che ho suggerito, pertanto, è stato considerare lo “standard-in-pratica”, inteso come la re-interpretazione locale e situata di una norma astratta. Per poter osservare e comprendere come lo standard possa essere tradotto e traslato all’interno di un contesto locale e situato è, quindi, necessario analizzarlo nel suo manifestarsi quotidiano e studiarlo in pratica. Ma “cosa si intende per pratica?; ed ancora “che cosa significa esattamente tradurre in pratica?”

Da queste due questioni fondamentali sono partita per definire il framework teorico di riferimento, di cui ho deciso di avvalermi all’interno di questa tesi di dottorato, rappresentato dai *practice based studies* (Gherardi 2000, 2006).

E’ proprio l’utilizzo della prospettiva “pratica” allo studio sulla CSR a rappresentare, a mio avviso, un punto interessante di questa indagine.

A differenza della maggior parte degli approcci in cui si evidenzia solo l’importanza di utilizzare uno strumento concreto per analizzare la CSR, io ritengo che, per studiare una tematica così astratta e decontestualizzata come quella della CSR, non basti utilizzare uno strumento tangibile quale quello dello standard, ma che esso stesso debba essere analizzato in pratica, in modo da poter effettivamente comprendere non tanto “cosa esso è”, ma “cosa esso fa”, come si trasforma, si diversifica e come si plasma quando entra nelle pratiche lavorative di un contesto d’uso locale e situato, acquisendo una sua specifica identità e riconoscibilità. Ho preferito, in altri termini, “la lente del fare” piuttosto che “la lente dell’essere”.

Per poter far ciò ho “seguito” il processo di traduzione in pratica dello standard etico SA8000 - primo standard diffuso a livello internazionale circa la responsabilità sociale di un’azienda - all’interno di un’organizzazione del nord Italia, nella quale ho avuto modo di prendere parte a tutto il processo che lo ha trasformato da norma astratta e decontestualizzata ad artefatto concreto e materiale saldamente “ancorato” al contesto organizzativo. Tale processo è stato studiato utilizzando la metodologia di ricerca del “case study” (Eisenhardt 1989; Yin 1994; Stake, 1995) qualitativo e l’ausilio di alcuni strumenti di indagine quali l’osservazione partecipante, l’analisi del materiale empirico e le interviste sul campo.

Gli “aspetti positivi” che, a mio parere, questo lavoro presenta sono, di conseguenza, essenzialmente due:

In primo luogo, l’analisi che ho svolto ha accompagnato e coperto sin dall’inizio il processo di certificazione allo standard SA8000; non si tratta dunque di un’analisi condotta ex-post su un processo già ultimato e concluso, ma di un’indagine co-costruita, grazie anche alla mia costante partecipazione sul campo, dalle sue prime fasi di ideazione.

In secondo luogo, il mio studio rappresenta un *contributo teorico* rispetto agli studi sulla traslazione nella prospettiva dei PBS. Attraverso l’indagine da me condotta ho, infatti, potuto mostrare:

- la necessità di adottare una prospettiva basata sulle pratiche per studiare una tematica astratta e decontestualizzata come la CSR;
- l’importanza dell’ancoraggio nella materialità per tradurre una tematica astratta e decontestualizzata;
- la relativa stabilità di una pratica (ovvero quanto tempo bisogna aspettare per considerare effettivamente concluso un processo di traduzione?);
- la rilevanza dei fattori esogeni in un processo di traslazione (ovvero quanto i fattori esogeni influenzano un processo di traslazione?)

Questa tesi di dottorato sottolinea, come appena detto, *la necessità di utilizzare una prospettiva pratica per studiare una tematica astratta e decontestualizzata come la responsabilità sociale di impresa*. Il mostrare che una determinata organizzazione sia socialmente responsabile rappresenta, infatti, nella società contemporanea, un effetto desiderato dalla maggior parte delle aziende presenti sul mercato, che in questo modo riescono ad ottenere ingenti risorse di legittimazione. Molte organizzazioni, dunque, rendendo *accountable* e divulgando una serie di informazioni relative al proprio operato, riescono ad ottenere l’effetto di essere valutate “in modo positivo” all’interno del contesto sociale di riferimento.

Ma questo effetto come viene raggiunto socialmente? Ciò che emerge dalla letteratura che si è interessata alla questione, è che il far divenire socialmente responsabili le proprie aziende rappresenta una pratica sociale “fatta” attraverso diversi modi e mezzi, che possono andare dal semplice rispetto e dall’applicazione

delle leggi vigenti, ad un loro puro adempimento formale, alla traduzione di regole e principi nell'operare quotidiano.

La letteratura presente in materia, tuttavia, non chiarisce una questione fondamentale: che cosa succede quando la CSR si analizza in modo situato e seguendo le logiche contingenti degli attori presenti in situazione? O ancora: che cosa succede quando si analizza il concetto ideale e valoriale della CSR in modo concreto e tangibile, trasformandolo, attraverso uno standard, in un "quasi-oggetto" (Czarniaswka e Jorges 1995) che ha la forza di viaggiare facilmente da un posto ad un altro e che diviene visibile e misurabile dagli attori sociali?

E', dunque, solo attraverso la prospettiva dei PBS, che rappresenta un punto di vista alternativo ed ancora "inesplorato" allo studio della tematica della CSR, è possibile rispondere a queste domande.

La ricerca da me presentata evidenzierà, in seguito, un'altra fondamentale questione rintracciabile *nell'importanza dell'ancoraggio nella materialità per la traduzione di un concetto astratto e decontestualizzato*.

Affinché una tematica teorica e decontestualizzata, come la CSR, possa produrre degli effetti nella società contemporanea, infatti, deve essere necessariamente tradotta in pratica, alleandosi con la materialità di un artefatto concreto e tangibile come lo standard.

Se, infatti, un'idea, un concetto o una tematica (come la CSR) viene lasciata ad un livello ideale e valoriale, non produce effetti e non contribuisce a creare relazioni nella società, rendendo così la tematica solo più sfaccettata e poliedrica e generando attorno ad essa una moltitudine di nozioni e prospettive analitiche. Se, invece, essa viene considerata nella sua materialità e in un ambito maggiormente tangibile, in cui si evidenziano le modalità operative attraverso cui essa possa essere applicata e mostrata, allora sarà in grado di generare relazioni e produrre degli effetti durevoli che daranno vita ad un network di attori umani e non umani e di relazioni che tenderanno a stabilizzarsi e ad ancorarsi al contesto organizzativo. La CSR, per produrre degli effetti ha, dunque, bisogno di essere tradotta nelle pratiche correnti e situate, affinché un'idea astratta e generale possa acquisire una materialità e di conseguenza divenire un artefatto tangibile utilizzabile dalle organizzazioni per

essere valutate nel mercato di riferimento.

Il mio studio apre, poi, una riflessione *sul tempo che occorre per rendere stabile una pratica* o, in altri termini, su quanto tempo bisogna aspettare per considerare effettivamente concluso un processo di traduzione.

Ciò che sottolineerò, infatti, è che un processo di traduzione non può mai dirsi completamente terminato, poiché ogni storia di traduzione non deve essere considerata come un'unica traiettoria lineare e cronologica ma come un percorso unico e necessariamente situato che è *sempre incerto, a rischio e provvisorio*, che può essere sicuramente portato avanti attraverso degli avanzamenti, ma anche interrotto o modificato attraverso degli arretramenti o dei cambi di direzione (Latour, 1987). Ogni iter di traduzione deve essere, quindi, considerato come (relativamente) stabile nel tempo e nello spazio e come una traiettoria unica e situata che si costituisce solo grazie all'opera collettiva dei differenti attori umani e non umani (H e NH) e dei diversi fattori che in esso agiscono ed interagiscono. Le stabilizzazioni di una pratica sono "fragili" e i modi dell'ordinare il sociale sono sempre emergenti *in situ*. La manutenzione della pratica è, dunque, un fare quotidiano e un ri-fare in situazione.

Un ultimo aspetto rilevante che verrà evidenziato all'interno di questa ricerca è la rilevanza dei *fattori esogeni all'interno di un processo di traslazione*.

Ciò che mostrerò, infatti, è che su un iter della traslazione influiscono sia fattori ed attori endogeni che esogeni, ma che sono proprio questi ultimi a fare la differenza, a far sì che un processo di traduzione possa essere effettivamente portato avanti, sedimentarsi ed istituzionalizzarsi all'interno di un contesto organizzativo situato.

Per quanto un'organizzazione possa mettere in pratica una serie di fattori endogeni in grado di contribuire alla creazione del network fatto di azioni e interazioni (tra H e NH) attraverso delle attività per poter far ancorare l'artefatto standard al contesto organizzativo, sono appunto i fattori e gli attori esogeni, attraverso la loro presenza, a rallentare, modificare, interrompere o portare avanti l'iter della traduzione.

Rispetto agli studi sulla traslazione ritengo, dunque, fondamentale considerare l'importanza dei fattori esogeni, oltre che quelli endogeni, poiché le organizzazioni non sono entità statiche ma in continua interazione con la società circostante, la quale contribuisce a determinarne le sorti e ad influenzarle, interrompendo o modificando

le relazioni tese nel network fino a quel momento. Una pratica, pertanto, può istituzionalizzarsi solo se sia i fattori endogeni che esogeni, mettendosi insieme, lo consentono effettivamente.

Dopo aver esplicitato brevemente “il filo rosso” che ha guidato la mia indagine mi sembra doveroso descrivere brevemente la struttura del lavoro che sto per presentare, che ho diviso in due parti.

Nella prima parte, composta da quattro capitoli, esplicherò il quadro teorico e metodologico di riferimento, mentre nella seconda, costituita da due capitoli, descriverò la ricerca empirica da me condotta durante gli anni di dottorato.

Nel capitolo primo, in particolare, illustrerò la tematica della responsabilità sociale di impresa esplorandola, sia in modo cronologico che trasversale, per evidenziare in che modo sia stata interpretata negli anni e le varie accezioni che essa ha acquisito nelle differenti impostazioni teoriche e aree disciplinari. Dopo aver esposto l’analisi della letteratura a riguardo evidenzierò, come per interpretare e comprendere il concetto di CSR, sia necessario tradurlo in un’entità fisica e tangibile, rappresentata dagli standard.

Nel secondo capitolo, per tale ragione, prenderò in considerazione la letteratura specifica sullo standard, individuandone, dapprima, le caratteristiche originarie che negli anni non sono state mai completamente abbandonate e, poi, le diverse connotazioni che esso ha acquisito nei differenti ambiti disciplinari, che ad esso si sono recentemente interessati, quali l’IT, l’economia, la psicologia sociale e l’area di scienze sociali.

Cercherò, infine, di dimostrare “cosa sia effettivamente uno standard”, sostenendo la necessità di *analizzarlo in pratica*, osservandolo cioè per “ciò che esso fa” e “seguendolo” nel suo manifestarsi in uno specifico contesto d’uso (Brunsson e Jacobsson, 2000).

Nel terzo capitolo, pertanto, partirò proprio dal concetto di pratica per sviluppare questo capitolo teorico, che mi servirà come “cassetta degli attrezzi” per interpretare i dati empirici provenienti dal lavoro di campo. All’interno di esso analizzerò, infatti, i diversi contributi, rappresentati dall’etnometodologia, dall’ANT e dalle pratiche

material-discorsive che hanno negli anni contribuito a sviluppare il concetto di pratica e a generare il framework teorico che ho deciso di utilizzare, rappresentato, come ho già evidenziato, dai *practice-based studies* (Gherardi 2000, 2006). Illustrerò, a tal proposito, l'evoluzione del concetto e spiegherò che cosa si intende oggi con tale espressione, cercando di mettere in corrispondenza l'approccio teorico dei *practice-based studies* con lo standard-in-pratica sottolineando, in particolare, cosa fa lo standard quando entra nelle pratiche lavorative situate. E' proprio attraverso l'utilizzo della prospettiva dei *practice-based studies*, che analizzerò i dati empirici provenienti dal lavoro di campo per comprendere come la responsabilità sociale, attraverso uno standard, si possa tradurre in pratica.

Nel quarto capitolo, invece, illustrerò dapprima lo standard che ho "seguito" in questi anni di lavoro, costituito proprio dallo standard SA8000 e, poi, la metodologia di ricerca scelta per condurre l'indagine.

Cercando di rendere più agevole la lettura e più dettagliata la comprensione del materiale empirico che presenterò nei due capitoli seguenti, infatti, descriverò le caratteristiche principali della norma SA8000, le fasi standard di un processo di certificazione SA8000 e i conseguenti costi e benefici della sua messa in pratica. Sulla base del framework teorico introdotto nel capitolo precedente e del contesto illustrato all'interno della prima parte di quest'ultimo capitolo, poi, esporrò la metodologia della ricerca utilizzata rappresentata, come detto poc'anzi, dal "case study" (Eisenhardt 1989; Yin 1994; Stake, 1995) qualitativo e, il caso di studio in cui è stata condotta la ricerca, ovvero la Sapa Profili di Bolzano, sottolineando le principali motivazioni che mi hanno spinto ad effettuare tale scelta. Espliciterò, infine, gli strumenti di lavoro da me utilizzati e le modalità con cui ho analizzato i dati empirici raccolti.

Dopo aver esposto nella prima parte di questa tesi di dottorato il framework teorico e metodologico di riferimento da me adoperato entrerà, poi, nella seconda parte relativa alla ricerca empirica per poter, quindi, evidenziare come lo standard SA8000 è stato re-interpretato all'interno del contesto situato della Sapa di Bolzano e per poter osservare, più in generale, come è stata tradotta in pratica la CSR.

Nel capitolo quinto, infatti, prenderò in considerazione il setting e gli attori della

ricerca, per poter effettuare sia una descrizione del contesto organizzativo in cui ha preso luogo il processo di traduzione in pratica dello standard SA8000, sia per presentare gli attori umani che in vario modo hanno contribuito alla sua re-interpretazione. Per poter produrre una descrizione del contesto organizzativo in cui sono avvenuti i processi di traslazione, infatti, partirò illustrando la storia e le varie fusioni a cui è stata sottoposta l'azienda negli anni ed in seguito ne spiegherò la struttura organizzativa, approfondendo sia l'area dei servizi che quella della produzione. Per poter, poi, rappresentare in modo dettagliato gli attori umani che hanno partecipato all'indagine, invece, illustrerò il gruppo di lavoro costituitosi in stabilimento per l'ottenimento della certificazione, delineandone anche le difficoltà organizzative incontrate, i due certificatori che hanno avuto il ruolo di valutare formalmente l'operato dell'azienda e, infine, le caratteristiche dei lavoratori dell'organizzazione.

Dopo aver evidenziato il contesto organizzativo e gli attori che hanno materialmente contribuito a costruire questa ricerca, entrerò finalmente nel vivo della tesi descrivendo come lo standard SA8000, oggettivazione della CSR nella società contemporanea, è stato tradotto e traslato all'interno di uno specifico contesto situato rappresentato dalla Sapa Profili di Bolzano.

Nel sesto capitolo esporrò, a tal proposito, l'iter attraverso cui lo standard si è materializzato all'interno di un contesto locale e situato alleandosi con i diversi attori umani e non umani. Suddividerò, in particolare, la descrizione dell'indagine in tre periodi, la fase della pre-certificazione, ovvero il periodo precedente la certificazione compreso tra febbraio e luglio 2009, la fase della certificazione, ossia i giorni in cui i due certificatori vennero a valutare la conformità dell'azienda allo standard ed infine, la fase post-certificazione dopo cioè che l'azienda ottenne la tanto auspicata certificazione etica.

In ciascuna di queste fasi esplicherò le diverse attività pratiche utilizzate dall'azienda per tradurre e re-interpretare lo standard, facendolo divenire un artefatto saldamente ancorato al contesto organizzativo.

Dopo aver esposto il framework teorico e metodologico nella prima parte di questa tesi ed aver poi, nella seconda parte, dettagliatamente descritto la ricerca empirica da

me condotta, presenterò nelle conclusioni lo schema interpretativo del mio caso di studio, in cui espliciterò come l'organizzazione da me considerata sia stata favorita nel mettere in pratica la responsabilità sociale d'impresa, avendo a disposizione determinate pre - condizioni e avendo avviato il processo di traslazione. Terminerò, infine, il lavoro chiarendo "cosa possiamo imparare da questo caso", evidenziando gli esiti e gli aspetti più rilevanti e significativi emersi da questa indagine.



**PARTE 1: IL QUADRO TEORICO E METODOLOGICO DI  
RIFERIMENTO**



## CAPITOLO 1: LA CSR ATTRAVERSO LA LETTERATURA

### Introduzione

L'obiettivo della mia tesi di dottorato, come appena evidenziato nell'introduzione, è rappresentato dallo studio della traduzione in pratica della responsabilità sociale d'impresa. Ma cosa significa esattamente responsabilità sociale d'impresa? In che modo è stata interpretata questa tematica negli anni? Quali sono le accezioni acquisite dal concetto nelle diverse impostazioni teoriche e aree disciplinari? Ed infine, quali sono gli effetti socio-organizzativi che il dibattito sulla responsabilità sociale ha contribuito a sviluppare nella società contemporanea?

Sono proprio questi diversi interrogativi e l'interessante complessità che è alla base dell'argomento, che mi hanno guidato in questo primo capitolo, in questo "lungo viaggio", che va dalla nascita del dibattito fino ad arrivare ai principali modelli offerti dalla letteratura utili a definire le finalità che un'impresa si pone scegliendo un orientamento alla responsabilità sociale.

Il tema della responsabilità sociale d'impresa è stato, infatti, per diversi anni al centro dei dibattiti accademici, imprenditoriali ed istituzionali. La ricchezza, sia teorica che empirica, di questi contributi ed il loro carattere pluridisciplinare, hanno tuttavia aumentato anziché ridurre la complessità dell'argomento, generando una moltitudine di nozioni e prospettive analitiche.

Il lavoro che si sta per presentare è strutturato come segue. Il primo paragrafo esplora la letteratura dalla nascita del concetto di CSR fino alla fine degli anni 50, periodo nel quale il dibattito è prevalentemente concentrato sulle responsabilità che un "businessman" deve avere nei confronti della società. Nel secondo paragrafo, invece, si è analizzato il periodo che va dagli anni 60 alla fine degli anni 70, in cui la letteratura ha cercato di definire i doveri che un'impresa deve assumere verso la società e i comportamenti che essa deve acquisire per essere considerata socialmente responsabile. Nel terzo paragrafo, si è approfondito il periodo che va dalla metà degli anni 70 alla metà degli anni 80, in cui si sono sviluppati alcuni filoni di studio quali *la*

teoria degli stakeholder, gli studi di business ethics e la corporate social performance, che sono andati a confluire in modo diretto o indiretto nell'ampio dibattito della responsabilità sociale d'impresa. Nel quarto paragrafo, inoltre, si è approfondito il dibattito teorico più recente, quello che va dagli anni 90 in poi, per analizzare le accezioni che negli ultimi anni ha acquisito il concetto di CSR. Nel paragrafo quinto, infine, mi è parso utile comprendere i motivi per i quali un'impresa sceglie un orientamento socialmente responsabile e le finalità che la spingono ad effettuare tale scelta.

### 1.1 Le origini del dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa

Differenti sono gli autori (Carroll, 1979; Joyner e Payne, 2002; Chirieleison 2004)<sup>1</sup> che in letteratura hanno tentato di identificare l'evoluzione storica del concetto di responsabilità sociale d'impresa, individuando a parer loro le principali interpretazioni e le differenti teorie attinenti al tema della RSI.

Joyner e Payne (2002), in particolare, ritengono che il primo autore ad evidenziare il ruolo sociale delle imprese è Chester Barnard (1938) che, nel testo *The Functions of the Executive*, evidenzia l'importanza e l'influenza che l'ambiente esterno può avere sui processi decisionali di cui il dirigente di un'impresa è responsabile. In particolare, Barnard sostiene che colui che esercita la leadership deve necessariamente considerare come il successo di un'organizzazione dipenda anche dagli incentivi dotati di valore morale che egli è in grado di offrire. Successivamente Joyner e Payne (2002), sottolineano il lavoro di Herbert Simon il quale nel testo *Administrative Behavior* (1945), riconosce che le organizzazioni devono essere responsabili nei confronti della propria comunità, al di là del rispetto e dei vincoli imposti dalla legge. Molte imprese, sostiene l'autore, possono considerarsi oramai di pubblico interesse, oltre che di primaria importanza per investitori e proprietari. E' per tale motivo che le imprese devono instaurare relazioni di fiducia con la propria comunità.

---

<sup>1</sup> Sull'evoluzione storica della letteratura in tema di responsabilità sociale si vedano, tra gli altri, Mitnick (1995), Swanson (1995), Frederick (1994), Wood (1991), Rusconi (1997), Di Toro (1993).

Carroll (1979) e Chirieleison (2004), invece, sono concordi nel sostenere che il primo “considerevole” contributo al tema è da attribuirsi ad Howard Bowen (1953), che nel testo *Social Responsibilities of the Businessman*, dà una definizione di responsabilità sociale riferita al “businessman” (solo in un secondo momento si inizierà a parlare di “corporate” social responsibility). Tale apporto risulta “considerevole” in quanto, sebbene ancora focalizzato sulla responsabilità individuale dei manager piuttosto che sulla responsabilità dell’impresa nel suo complesso, riconosce le imprese come centri vitali di potere, evidenziando come le loro azioni siano in grado di condizionare la vita della società. In particolare l’autore dà una prima definizione di responsabilità sociale vista come: “*Il dovere di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di condotta che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società*” (Bowen, 1953: 6).

In base a tale definizione risulta chiaro come inizialmente, il dibattito scientifico si concentra sulla responsabilità sociale dei “businessmen”, a cui si riconosce, quindi, la capacità di incidere sul contesto ambientale, avendo obblighi sociali che vanno oltre la funzione di produzione, l’ottenimento di un profitto e la distribuzione di beni e servizi.

Carroll e Joyner e Payne, in seguito, concordano nell’attribuire un ruolo fondamentale nello sviluppo del concetto di corporate social responsibility a Peter Drucker che fu il primo autore ad utilizzare l’espressione “*social responsibilities of business*”. A differenza di Bernard e Simon che attribuivano maggiore attenzione alle dimensioni etiche e morali del comportamento degli individui nelle organizzazioni, Drucker, nel testo *The Practice of Management* (1954), si concentra prevalentemente sulla CSR. L’autore, infatti, classifica la *public responsibility* come uno degli otto obiettivi primari che un’impresa deve prefiggersi. Egli, infatti, riferendosi al management scrive “*è necessario valutare se l’azione intrapresa possa servire a promuovere il bene pubblico, a far progredire i valori di base della nostra società, a contribuire alla sua stabilità, alla sua forza e alla sua armonia*” (Drucker, 1954: 388).

Sulla stessa linea di Drucker si situano le osservazioni di Selznick (1957), che nel suo testo *Leadership in Administration: A Sociological Perspective* sostiene che le imprese, per

poter affrontare i problemi insiti nella società, devono prefiggersi degli obiettivi che non sono esclusivamente di natura economica.

Dopo aver illustrato l'origine del dibattito scientifico appare fondamentale evidenziare, come mostra anche Chirieleison (2004), che inizialmente il dibattito si concentra principalmente sulla responsabilità dei "businessman" (solo in seguito si inizierà a parlare di corporate social responsibility), a cui viene attribuita la capacità di incidere sull'ambiente circostante. In virtù di ciò il dirigente, e secondariamente l'azienda, inizia ad acquisire una serie di obblighi che vanno al di là del semplice obiettivo di produzione di beni e servizi, ma che mirano a generare un profitto.

## 1.2 L'evoluzione del concetto responsabilità sociale d'impresa

Tra l'inizio degli anni 1960 e la fine degli anni 1970, periodo nel quale si afferma definitivamente la locuzione "*Corporate social responsibility*", si assiste ad una svolta nel dibattito sul tema della responsabilità sociale, dovuta soprattutto all'opera di Friedman (1962, 1970), che considera la massimizzazione del profitto quale unico dovere dei manager e dell'impresa e che riflette sull'efficacia di una regolamentazione sociale imposta dallo Stato.

Egli, nello specifico, con estrema durezza arriva a sostenere che: "*Poche tendenze possono minare in modo veramente profondo le fondamenta stesse della società libera come l'accettazione da parte dei dirigenti d'impresa del criterio della responsabilità sociale a differenza di quello di fare più soldi possibili per i loro azionisti*" (Friedman, 1962: 133). Nella visione di Friedman, pertanto, si afferma il primato della sfera economica, visto quale unico dovere dei manager e dell'impresa, così come egli sottolinea: "*La sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse e impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, nel rispetto delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della aperta e libera competizione*" (Friedman, 1970).

Il rigido punto di vista di Friedman è stato gradualmente superato da altri autori, come Davis, Frederick e McGuire, i quali riconoscono ad un'impresa responsabilità più ampie di quelle economiche e di quelle stabilite dalla legge.

In tal senso, infatti, va innanzitutto riportato il pensiero di Davis (1960), noto per la sua *"Iron law of responsibility"* che sottolinea l'importante legame esistente tra potere e responsabilità sociale. In particolare, egli sostiene che se un dirigente d'impresa evita di prendere decisioni in materia di responsabilità sociale, ciò può portare ad una progressiva corrosione del proprio potere. Davis ha, inoltre, suggerito che un'impresa deve intraprendere delle azioni e delle decisioni che vadano almeno parzialmente oltre l'interesse più prettamente economico o tecnico dell'azienda.

In tal caso, come sottolinea Chierieleison (2004), Davis può addirittura essere considerato un precursore, poiché intuisce che prendere decisioni socialmente responsabili può contribuire a generare vantaggi di tipo economico nel lungo periodo. Tale visione verrà, tuttavia, accettata e condivisa solo alcuni anni più tardi.

Frederick (1960), invece, enfatizza il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui essa è inserita. Egli, a tal proposito, afferma che *"L'idea fondamentale incorporata nel concetto di 'responsabilità sociale d'impresa' è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società"* (Frederick, 1960: 60). A condividere la prospettiva di Frederick si segnala il contributo di McGuire (1963), che ribadisce ulteriormente la necessità per le imprese di considerare non solo gli obblighi di carattere economico e legislativo, ma anche le responsabilità che vanno oltre tali obblighi.

Solo verso la fine degli anni 60, così come segnala Chierieleison (2004), Walton (1967) evidenzia che la responsabilità sociale deve essere considerata come un processo di attuazione volontario, e non coercitivo, da parte del manager e dell'impresa.

In questi anni i contributi al concetto di RSI iniziano ad aumentare notevolmente così come, a causa della vaghezza del concetto, i modelli interpretativi che analizzano da prospettive differenti il tema della responsabilità sociale d'impresa. Diversi sono gli autori che, per cercare di circoscrivere l'ambito di interesse della RSI, tentano di individuare i comportamenti che un'impresa deve possedere per poter essere considerata socialmente responsabile.

Davis (1973), ad esempio, analizza le ragioni pro e contro l'assunzione di responsabilità sociale sostenendo che la RSI comincia dove finisce la legge. Viene quindi, evidenziato con forza l'elemento volontaristico di una scelta aziendale che non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo a quanto

previsto dalla normativa.

In questo periodo, quindi, un'attenzione sempre crescente è data al contesto socio-culturale di riferimento, che diviene essenziale per definire i compiti delle imprese. Fondamentale appare a tal proposito il rapporto del Committee for Economic Development (CED) del 1971, in cui viene evidenziato come le imprese debbano assumersi responsabilità maggiori rispetto a quelle assunte fino a quel momento. Il CED, all'interno di tale rapporto, identifica l'approccio dei "tre cerchi concentrici", della responsabilità delle imprese. Il cerchio più interno, include la responsabilità primaria dell'azienda, ossia le funzioni economiche di base, rappresentate dalla crescita, dalla produzione e dal lavoro. Il cerchio intermedio include, invece, tutti quegli elementi che possono stimolare la sensibilità verso i valori o le priorità sociali, infine il cerchio più esterno include la disponibilità dell'impresa ad assumersi responsabilità più ampie verso la società. In quest'ultimo caso, quindi, si fa riferimento alle responsabilità più nuove e ancora non ben definite che l'impresa avrebbe dovuto assumersi per essere coinvolta in modo più attivo nel miglioramento dell'ambiente sociale (Carroll, 1991) (vedi Fig. 1). Il lavoro effettuato dal CED, risulta di fondamentale importanza poiché si definiscono, per la prima volta, delle chiare priorità che le organizzazioni dovrebbero seguire per poter essere considerate socialmente responsabili.

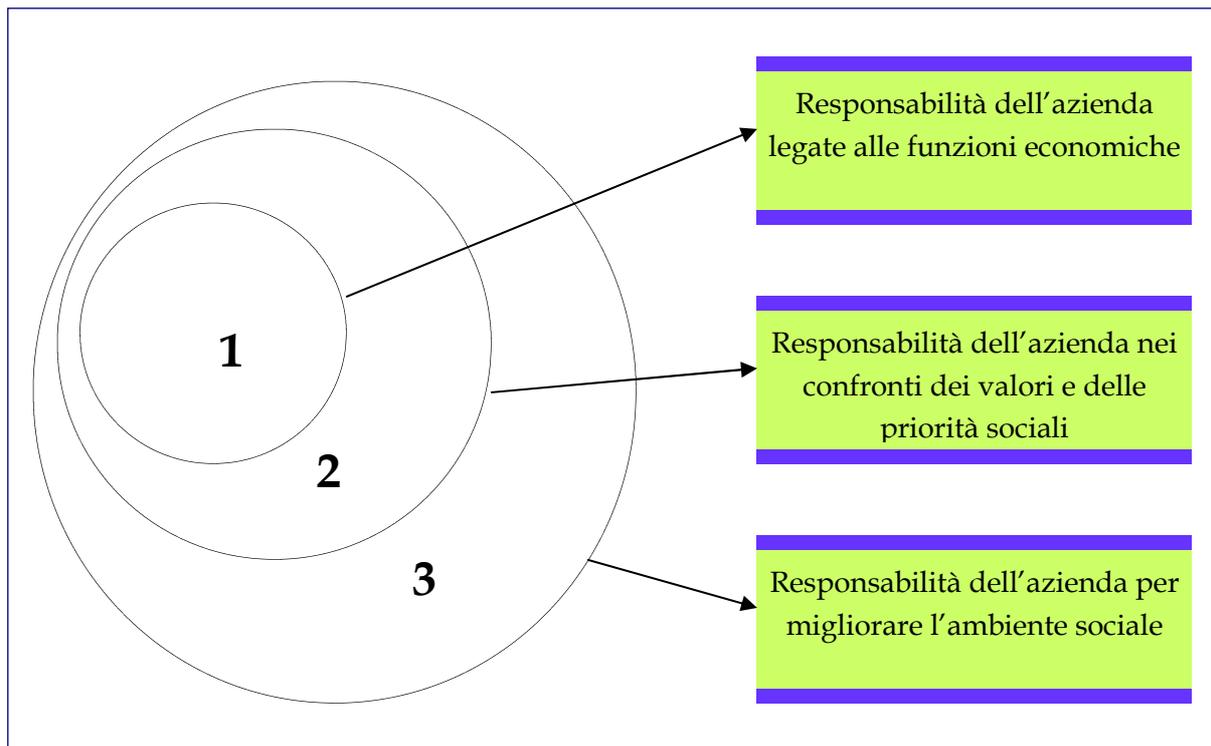


Figura 1: L'approccio dei tre cerchi concentrici per il CED

E' proprio in tale contesto che si inserisce l'innovativo pensiero di Carroll (1979) che, così come era stato già fatto anche dal CED, propone un modello di responsabilità sociale d'impresa caratterizzato da diversi livelli di priorità che un'impresa dovrebbe tenere in considerazione per definire i propri comportamenti ed obiettivi. Carroll, in particolare, nell'articolo *"A three-dimensional conceptual model of social performance"*, riconosce che l'impresa ha differenti responsabilità schematizzabili in una piramide composta da quattro strati: quello economico, quello giuridico, quello etico ed infine quello discrezionale. Alla base della piramide è collocata la responsabilità economica, per sottolineare la preminenza della funzione economica sulle altre, poiché il ruolo principale delle imprese resta quello di produrre beni e servizi ai membri della società, generando un profitto accettabile. Il livello successivo riguarda le responsabilità legali, individuate nel rispetto del complessivo sistema giuridico che regola l'esistenza delle imprese nello specifico contesto sociale in cui esse sono inserite. Esse sono approfondite nel livello successivo della piramide in virtù del loro sviluppo storico, ma coesistono con le responsabilità economiche come basi del sistema della libera impresa. Il terzo livello riguarda le responsabilità etiche che

un'organizzazione è tenuta a rispettare. Tali responsabilità incarnano tutte quelle attività e pratiche che la società si aspetta o che proibisce, anche se non sono state ancora codificate in leggi. Sebbene sia descritto come livello successivo della piramide della CSR, questo terzo livello deve piuttosto essere considerato come una interazione dinamica con la categoria delle responsabilità legali. Infine, al vertice è situata la responsabilità discrezionale, riguardante le attività a carattere puramente volontaristico compiute dall'impresa a favore della comunità. Tale responsabilità include tutte le azioni che rispondono alle aspettative sociali e che possono comportare un miglioramento nella qualità della vita della comunità in cui l'impresa è inserita (Vedi Fig. 2).

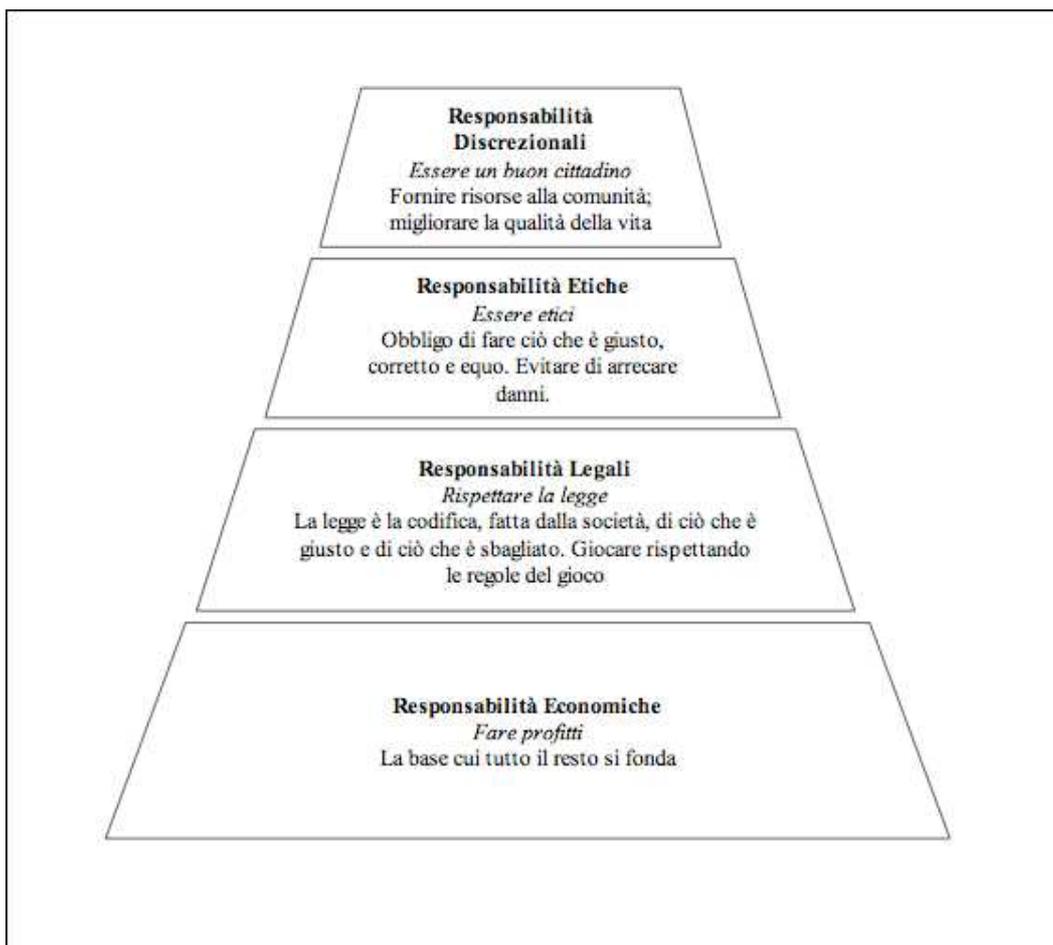


Figura 2: La piramide di Carroll (1979).

Carroll termina il suo articolo mettendo in evidenza che i quattro livelli di responsabilità non devono essere considerati reciprocamente esclusivi ma devono essere interpretati in modo fluido e trasversale. La responsabilità sociale globale di impresa, pertanto, implica l'adempimento simultaneo delle responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche.

La piramide di Carroll è diventata, così come sostiene Cerana (2004), un punto di riferimento per tutti gli studiosi della materia poiché introduce i due concetti fondamentali della volontarietà e della discrezionalità.

Per terminare questa rassegna preliminare sul tema della responsabilità sociale d'impresa è utile evidenziare, infine, come alcuni autori (Ackerman e Bauer, 1976; Sethi, 1975), abbiano proposto di spostare l'attenzione dalla responsabilità sociale alla sensibilità sociale, ampliando ancor di più la portata concettuale del termine, sostenendo che la responsabilità sociale d'impresa deve mirare ad anticipare e a rispondere ai bisogni sociali. Gli autori in questione parlano, in particolare, di "corporate social responsiveness" (traducibile come "sensibilità o rispondenza al sociale da parte dell'impresa"), per indicare la capacità di agire nel senso auspicato dalla società.

Anche Frederick nel suo saggio del 1979, pubblicato solo nel 1994, parla del superamento del concetto di corporate social responsibility (chiamato sinteticamente CSR1) in seguito all'affermarsi di un nuovo filone di ricerca connesso ma distinto da esso, rappresentato dalla "corporate social responsiveness" (che egli chiama CSR2). L'autore, pertanto, evidenzia che la CSR2, a differenza, della CSR1 presuppone l'accettazione da parte dell'impresa degli obblighi che derivano dalla sua attività all'interno di uno specifico contesto sociale in cui l'impresa è inserita.

Le posizioni illustrate fin'ora che orbitano attorno al tema della CSR sono, come evidente, numerose e ricche di sfumature concettuali. E' tuttavia da queste differenti interpretazioni che, come vedremo nel prossimo paragrafo, si svilupperanno una serie di filoni di ricerca che direttamente o indirettamente andranno a confluire nell'ambito della tematica della responsabilità sociale d'impresa, contribuendo al suo sviluppo e alla sua evoluzione.

### 1.3 Le principali correnti di pensiero che confluiscono nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa

Tra l'inizio degli anni 60 e la fine degli anni 70, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, si sono sviluppati una serie di contributi e di interpretazioni sul tema della responsabilità sociale delle imprese. Gli stimoli offerti da questi contributi hanno favorito intorno agli anni 80 la creazione di alcuni filoni di studio, quali *la teoria degli stakeholder*, *gli studi di business ethics* e *la corporate social performance*. Prima di proseguire con l'illustrazione di questi filoni di ricerca è necessario evidenziare che nella letteratura di riferimento l'associazione tra questi filoni di studio con il tema della CSR è considerata quasi scontata.

Si ritiene, tuttavia, necessario mantenere una minima distinzione tra essi anche per meglio comprendere il motivo per il quale si sia creata quasi una sovrapposizione tra questi filoni e la CSR.

#### 1.3.1 La teoria degli stakeholder

Il concetto di stakeholder è stato utilizzato la prima volta nel 1963 dallo Stanford Research Institute, per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'azienda e senza il cui appoggio un'impresa non è in grado di sopravvivere (Chierieleison, 2004; Chiesi et al., 2000; Michelini, 2007). Il termine stakeholder, in realtà, era stato già utilizzato circa 30 anni prima, quando la General Electric identificò quattro principali gruppi di stakeholder rappresentati dagli azionisti, dai dipendenti, dai clienti e dalla comunità in genere.

Diversi studiosi, da allora in avanti, hanno incominciato ad approfondire tale concetto, ma la prima teoria organica sugli stakeholder (che potremmo tradurre come portatore d'interesse), viene introdotta nella letteratura grazie al contributo di Freeman (1984).

L'autore nel testo *Strategic management. A stakeholder approach* (1984: 46), identifica gli stakeholder come "Gruppi o soggetti che sono influenzati o possono influenzare il

*raggiungimento degli obiettivi dell'impresa". Egli, inoltre, distingue gli stakeholders in senso stretto (o primari), rappresentati da: "tutti quegli individui e gruppi ben identificati da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative chiare", dagli stakeholders in senso ampio (o secondari): "ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche, e processi lavorativi: [...] i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, la comunità locali, gli enti di governo, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti sindacati e la stampa" (Freeman in Hinna, 2005: 405).*

La distinzione tra stakeholder primari e secondari è basata, come è facile intuire, sull'indispensabilità del loro apporto ai fini della sopravvivenza dell'azienda. In particolare, i gruppi primari se tolgono il loro apporto possono decretare anche la fine dell'impresa stessa. Freeman, dopo aver definito cosa si deve intendere per stakeholder, sottolinea che un'organizzazione, nello svolgimento delle proprie funzioni, è tenuta a rispondere a tutti gli stakeholder, e quindi alle diverse categorie di soggetti coinvolti e non solo allo stockholder, termine con il quale si identificano esclusivamente gli azionisti.

Questa classificazione offerta da Freeman è stata in seguito ampliata da Clarkson (1995: 106), il quale allarga il concetto di stakeholder ai soggetti portatori di interesse anche potenziali. Egli in particolare sottolinea che *"gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi relativi a un'impresa e alle sue attività passate, presenti o future"*.

Freeman e di seguito Clarkson, pertanto, suggeriscono che l'impresa debba tenere in considerazione le diverse esigenze di tutte le parti coinvolte, per poter meglio gestire l'attività imprenditoriale. La gestione di queste relazioni diviene pertanto un'opzione strategica per il management dell'organizzazione stessa, che solo rispondendo ai diversi stakeholder potrà perfettamente svilupparsi nel proprio contesto storico-sociale di riferimento.

Si ritiene necessario, tuttavia, analizzare criticamente e con estrema cura soprattutto il contributo di Freeman, per meglio comprendere le relazioni con il tema della responsabilità sociale d'impresa.

In primo luogo, alla base del pensiero di Freeman così come viene evidenziato anche in letteratura (Donaldson e Dunfee, 1999), si evince un tentativo di effettuare un equo bilanciamento (o trade-off) tra i fini economici e quelli sociali, tra quelli dei manager di un'impresa e quelli dei differenti stakeholder. Tale tentativo, tuttavia, non risulta assolutamente di facile realizzazione innanzitutto poiché non è scontato che gli interessi dei diversi gruppi coincidano e, secondariamente, non è facile distinguere tra le pretese degli stakeholder legittime e quelle illegittime, tra quelle accettabili e quelle non accettabili. Jensen (2002), a tal proposito, sottolinea che all'interno della teoria non viene proposto un meccanismo per gerarchizzare i vari obiettivi che l'organizzazione deve porsi.

Il contributo di Freeman, in secondo luogo, non prende in considerazione la sfera valoriale e morale, identificandosi piuttosto come una strategia manageriale che contribuisce a definire la massimizzazione del profitto per l'impresa e i suoi stakeholder. I problemi etici sono stati, invece, considerati centrali nello sviluppo del pensiero sullo stakeholder, anche se su questo punto è necessario riportare una precisazione effettuata da Donaldson e Preston (1995), i quali sostengono che quando si parla di teoria degli stakeholder è essenziale specificare a quale delle tre versioni, quella descrittiva/empirica, strumentale o normativa, si fa riferimento.

Nella versione *descrittiva* l'impresa è vista come una costellazione di interessi cooperativi e conflittuali tra i diversi stakeholder e la sua stessa natura può essere identificata come una modalità organizzativa per risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione tra i diversi stakeholder. La teoria, in tal caso, è utilizzata per descrivere e a volte per spiegare, caratteristiche e comportamenti specifici che l'impresa utilizza (Donaldson e Preston, 1995). In particolare, senza partire da una serie di valori etici prestabiliti a cui un'organizzazione deve aspirare, all'interno di tale versione si pone attenzione a ciò che le organizzazioni fanno per sviluppare comportamenti responsabili, sia in termini etici che sociali.

Nella versione *strumentale* la teoria sottolinea che qualunque sia lo scopo che l'impresa si prefigge, è necessario gestire le relazioni con gli stakeholder se si vuole favorire il successo dell'organizzazione e, di conseguenza, il raggiungimento dello scopo prefissato. Tale versione, pertanto, suggerisce in una prospettiva strategica, che

l'utilizzo di comportamenti più responsabili può dare luogo, nel lungo termine, a vantaggi sia economici che finanziari.

La versione *normativa*, a cui Donaldson e Preston dedicano maggiore attenzione, si basa invece sull'accettazione di due presupposti (Sacconi, 2005). Il primo è rappresentato dal fatto che gli stakeholder, essendo coinvolti personalmente nelle attività e nei risultati dell'impresa, hanno interessi legittimi nell'organizzazione. E' proprio in base a tali interessi, e non in virtù dell'interesse che l'azienda nutre verso loro, che essi possono essere considerati stakeholder (acquisendo, appunto, questa specifica identità). Il secondo presupposto considera, invece, che tali interessi hanno un valore intrinseco, cioè meritano considerazione e rispetto in se stessi e non solo in senso strumentale rispetto allo scopo. In virtù di ciò gli stakeholder devono essere considerati non solo come mezzi per l'impresa, ma come soggetti o categorie che detengono dei diritti e degli interessi, aventi valore a sé e che vanno trattati secondo qualche nozione di giustizia<sup>2</sup>.

In terzo luogo, infine, risulta essenziale sollevare un'ultima problematica rispetto alla prospettiva di Freeman. L'autore, in particolare non effettua una chiara distinzione tra chi effettivamente deve essere considerato uno stakeholder e chi invece non ha i requisiti per rientrare in tale categoria che diviene, di conseguenza, troppo ampia e pertanto empiricamente non funzionale. Tale aspetto è stato un problema sin dall'inizio e non è stato ancora risolto (Freeman, 1984; Andriof et al., 2002).

Dopo la pubblicazione del testo di Freeman, a tal proposito, alcuni studiosi (Frooman, 1999; Mitchell et al. 1997; Jahawar e McLaughlin, 2001) hanno tentato di meglio definire il concetto di stakeholder. Essi hanno cercato di individuare una classificazione, una "mappa degli stakeholder", per poter delineare con maggiore accuratezza quali interlocutori potessero essere effettivamente coinvolti nelle decisioni riguardanti la conduzione dell'azienda.

---

<sup>2</sup> A queste tre versioni Donaldson e Preston (1995) ne aggiungono una quarta, *manageriale*, in virtù della quale si raccomandano ai manager gli atteggiamenti, i comportamenti e le politiche aziendali che essi devono utilizzare per gestire gli stakeholder.

Frooman (1999), in particolare, nel suo articolo *Stakeholder influence strategies*, ha proposto un modello di classificazione degli stakeholder che prende in considerazione tre fattori specifici, rappresentati dal potere che gli stakeholder hanno nell'influenzare le scelte organizzative, dalle strategie che gli stakeholder mettono in campo per influenzare l'organizzazione ed, infine, dal grado di rischio a cui gli stakeholder si espongono interagendo con l'organizzazione stessa.

Anche tale modello è stato, tuttavia, criticato a causa della sua staticità nell'illustrare il rapporto esistente tra un'impresa e i suoi stakeholder. Alcuni anni prima Mitchell et al. (1997) avevano sviluppato un modello tendenzialmente più dinamico che, a differenza di quello di Frooman, considerato troppo rigido nella classificazione dei differenti stakeholder, riafferma l'importanza della percezione del management dell'organizzazione per definire la mappa e, di conseguenza, la gerarchia dei soggetti con cui è necessario interloquire.

Anche il modello di Mitchell e colleghi è stato, in seguito, ulteriormente sviluppato da Jahawar e McLaughlin (2001) che hanno precisato l'importanza della dimensione temporale all'interno della relazione tra organizzazione e stakeholder. I due autori, nell'articolo *Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach*, sostengono che tale rapporto si evolve nel tempo e, pertanto, la sua intensità è soggetta a continue oscillazioni. Essi identificano quattro tappe specifiche che caratterizzano la relazione tra organizzazione e stakeholder che sono rappresentate da: nascita della relazione (start up), crescita e consolidamento (emerging growth), maturità (maturity) e, infine, declino o rielaborazione (decline or revival). In ciascuna delle quattro fasi della relazione, inoltre, è possibile prevedere il tipo di orientamento (reattivo, difensivo, negoziale o proattivo) che i dirigenti di un'organizzazione possono sviluppare verso le differenti categorie di stakeholder.

Il modello proposto da Jahawar e McLaughlin (2001), tuttavia, presenta la stessa problematica degli altri modelli presentati, poiché anche in questo caso si evince un eccessivo schematismo ed una certa staticità nel definire i probabili rapporti che si possono instaurare tra un'organizzazione e i suoi stakeholder. La costituzione di un modello rigido, basato su traiettorie relazionali strutturate e definite, che non può

prendere in considerazione tutte le possibili relazioni tra le parti coinvolte, si ritiene, pertanto, poco funzionale.

### 1.3.2 Gli studi di business ethics

Tra la fine degli anni 70 e la metà degli anni 80 nasce e si sviluppa in America il filone di studi chiamato *business ethics* o “etica degli affari” (nella sua versione italiana), che è orientato ad analizzare i fini che un’impresa si pone, le norme che orientano la sua condotta e, infine, i principi e i valori che sono alla base delle sue scelte (Sacconi, 1991; Michelini, 2007; Chierieleison, 2004; Sapelli, 2007).

Il filone di studi della business ethics, a differenza di quelli definiti CSR1 e CSR2 (vedi par. 2) in cui le aziende agivano più per il timore di controllo sociale che per un effettivo interesse verso la società (Wood, 1991), pone attenzione ai valori etici che devono essere alla base dei comportamenti delle imprese, caratterizzandone le scelte e le norme di condotta.

Frederick (1986), a tal proposito, etichetta la business ethics come CSR3 (“corporate social rectitude”) per evidenziare la necessità di colmare il vuoto normativo lasciato dalle due precedenti impostazioni (CSR1 e CSR2), e per sottolineare l’importanza che i valori etici acquisiscono nel regolare e governare i comportamenti di un’organizzazione. Con la CSR3, quindi, si sottolinea la necessità di incorporare la dimensione morale che mancava nelle due fasi precedenti. Va tuttavia evidenziato che i concetti di CSR1, CSR2 e CSR3 sono distinguibili in letteratura solo astrattamente.

Epstein (1987), in riferimento a ciò, propone una definizione multidimensionale di responsabilità sociale che include sia la corporate social responsibility, focalizzata sugli effetti dell’agire dell’azienda sul contesto sociale (CSR1), sia la corporate social responsiveness volta all’identificazione di processi gestionali interni all’impresa per la definizione delle diverse istanze degli stakeholder (CSR2), sia la business ethics basata sull’importanza dei valori morali su cui fondare le politiche aziendali. L’autore, pertanto, sintetizza queste tre fasi nel concetto di “corporate social policy

*process*” (Epstein, 1987: 106), il cui obiettivo è la costituzione di un unico “orientamento gestionale etico-globale” che va ad incidere su tutta l’attività dell’impresa.

Anche nel contesto italiano diversi sono gli autori che hanno contribuito allo sviluppo di questa disciplina. All’interno di questa trattazione si vuole evidenziare l’apporto di Sacconi (1991, 2005), che definisce la business ethics come “*lo studio dell’insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare), le attività economiche più variamente intese*”. In base a tale definizione, in particolare, la business ethics viene considerata come una forma di “etica applicata”<sup>3</sup> alle istituzioni e alle pratiche economiche, concepite nei loro diversi livelli di astrazione (Sacconi, 2005: 259). Tali livelli possono essere: *Micro, Meso e Macro*. Nella dimensione *Macro*, l’etica è applicata alla valutazione morale delle principali istituzioni economiche della società - come il mercato, il capitalismo o lo Stato - per contribuire alla creazione di un sistema economico globale giusto o ottimo in qualche senso. Nella dimensione *Meso*, invece, l’etica è applicata alla valutazione morale delle organizzazioni intermedie e delle forme di imprese. Stato e mercato, infatti, possono essere considerati come grandi istituzioni, ma anche come grandi astrazioni. Il lavoro, invece, si svolge all’interno delle imprese o delle organizzazioni intermedie, in cui le nostre decisioni dipenderanno da quelle di qualcun altro, come qualcun altro prenderà ordini da noi. Nella dimensione *Micro*, infine, l’etica è applicata alla valutazione morale di particolari scelte compiute dai manager in ruoli professionali, nell’esercizio di funzioni istituzionali o organizzative particolari, nel trattare interessi o pretese di particolari individui o categorie quali gli stakeholder.

A prescindere dallo specifico e pregnante contributo di Sacconi, ciò che interessa sottolineare è che la business ethics ha contribuito a sviluppare e ad implementare il tema della responsabilità sociale d’impresa. Non di rado, infatti, la letteratura sulla responsabilità sociale d’impresa prende in prestito alcune tradizioni teoriche appartenenti agli studi di business ethics. In modo particolare all’interno di questa

---

<sup>3</sup> Per Sacconi nell’etica degli Affari, per quanto riguarda l’indirizzo di filosofia analitica, rientrano anche la metaetica e l’etica normativa. Per ulteriori approfondimenti vedere Sacconi (1995: 257).

trattazione si vogliono brevemente ricordare la teoria utilitarista e quella deontologica.

La teoria utilitarista o utilitarismo, è basata sul presupposto che tutti i soggetti nelle loro scelte hanno preferenze e desideri misurabili in utilità. Ogni individuo, pertanto, cerca la propria utilità. In base a tale presupposto gli utilitaristi sostengono che un comportamento è eticamente doveroso se porta a risultati positivi. A tal riguardo Bentham<sup>4</sup> definì l'utilità come ciò che produce piacere, felicità, bene o vantaggio. L'utile è, pertanto, ciò che minimizzando il dolore, massimizza il piacere. In virtù della visione utilitaristica, pertanto, le azioni vanno giudicate eticamente sulla base della maggiore quantità di piacere che esse possono produrre.

In altre parole, le teorie sulla business ethics traggono spunto dalla teoria utilitaristica, quando fanno riferimento ad una sorta di "etica strategica", che si basa sul fatto che le scelte morali operate da un'organizzazione possono comportare nel lungo periodo una massimizzazione dell'utile (Rusconi, 1997).

La teoria deontologica, a differenza della teoria utilitaristica, parte invece dal presupposto che esiste una coscienza morale intesa come dovere assoluto e che come tale va rispettato (Michellini, 2007). Tale teoria, che fa riferimento al pensiero di Kant, tenta di definire i presupposti razionali dell'agire morale dell'uomo, richiamandosi alla necessità di un'etica che deve essere del tutto svincolata da ogni finalità esteriore e deve essere impostata su un rigoroso senso del dovere e del rispetto della libertà altrui.

All'interno di tale prospettiva, quindi, si sostiene che il dovere di un soggetto è quello di comportarsi nel modo in cui si sarebbe comportato un qualunque altro soggetto nella stessa situazione (Rusconi, 1997) e che il dovere di un'organizzazione è quello di subordinare i propri interessi economici ai principi etici, anche se questi possono comportare una riduzione dei profitti. Essi, inoltre, sostengono che se un'azienda si comporta in modo etico solo per incrementare il proprio fatturato lo fa

---

<sup>4</sup> Per approfondimenti si veda Bentham J. (1970), *An introduction to the principle of Morals and legislation*, London.

per un motivo assolutamente sbagliato. Un'azienda è etica, perché vuole essere etica (Stark, 1993).

Nell'ambito della letteratura sulla CSR emerge, pertanto, una chiara distinzione tra chi sostiene la teoria utilitaristica e di conseguenza una "visione strategica" della CSR (o strategic CSR) e chi, invece, supporta la teoria deontologica con una "visione etica" (o ethical CSR) della CSR (Michelini, 2007).

Chi appoggia la strategic CSR afferma che il perseguimento di finalità sociali consente di ottenere un certo tipo di vantaggio e che anche i costi sostenuti per portare avanti iniziative di responsabilità sociali in un'impresa siano da considerarsi dei veri e propri investimenti che nel lungo periodo garantiscono un ritorno di carattere non soltanto economico. L'ethical CSR fa, invece, riferimento agli obblighi etici dell'azienda. I sostenitori di questa tesi affermano che l'azienda è moralmente responsabile verso i gruppi o gli individui che possono essere danneggiati dalle azioni dell'impresa. In tal caso, pertanto, l'organizzazione deve prendere le proprie decisioni in quanto ritenute giuste e non in quanto vantaggiose (Goodpaster, 1996).

Prima di concludere questa breve rassegna è fondamentale sottolineare che il filone di studi sulla business ethics ha contribuito in modo attivo a sviluppare, ampliare ed influenzare il tema della responsabilità sociale d'impresa, offrendo differenti contributi e spunti di riflessione.

### 1.3.3 Il concetto di corporate social performance (CSP)

Il concetto di corporate social performance (nel suo acronimo CSP) si è sviluppato a partire dalla fine degli anni 70 negli Stati Uniti (Wood, 1991), soprattutto grazie ai contributi di Carroll (1979) e di Sethi (1979).

Carroll, nel suo articolo *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, sostiene che la Corporate social performance deve essere considerata come l'integrazione di tre dimensioni, rappresentate dalla "corporate social responsibility" (termine con il quale fa riferimento, come già detto in questa trattazione, alle differenti responsabilità - economiche, giuridiche, etiche e

discrezionale - che un'azienda deve tenere in considerazione nelle attività di management), dalla "corporate social responsiveness" (intesa, invece, come sensibilità e rispondenza verso l'ambito sociale), ed infine dei "social issues" (intesi come l'identificazione di chiari obiettivi o aree di interesse a cui l'azienda vuole rivolgersi). E' proprio l'integrazione di queste tre dimensioni che rende il modello di Carroll assolutamente interessante.

Anche Sethi (1979), sulla scia di Carroll, identifica delle dimensioni che confluiscono nella Corporate social performance. Sethi, in particolare, nel suo articolo *A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns*, distingue tre livelli di comportamento aziendale in risposta alle istanze sociali, rappresentati da: "social obligation", "social responsibility" ed, infine, "social responsiveness". Con il termine "social obligation", Sethi (1975: 65) fa riferimento ai comportamenti che l'impresa deve avere in risposta ai vincoli di mercato e legali. Con il secondo termine, invece, egli sottolinea che la "social responsibility" è da intendersi come un qualcosa che va oltre gli obblighi imposti dalla società e che prevede il rispetto da parte delle organizzazioni dei principali valori, norme e aspettative sociali. Infine, con "social responsiveness" sottolinea il ruolo attivo che le aziende devono avere nella società, nell'anticipare e prevenire i bisogni sociali.

Nella versione di Sethi la corporate social performance è, pertanto, intesa come quell'insieme di strategie che l'impresa può adottare per rispondere ai bisogni della società ed incrementare così l'armonia del rapporto tra impresa ed ambiente.

I contributi di Carroll e Sethi, analizzati fin'ora, hanno contribuito a sviluppare due distinti approcci al concetto di corporate social performance.

Un primo approccio focalizza l'attenzione sull'implementazione di ciò che Jones (1980), definisce il "fair process", attraverso cui si cerca di conciliare gli interessi e i desideri dei differenti stakeholder con le esigenze dell'impresa (Chierieleison, 2004). L'autore, infatti, sostiene che la CSP deve focalizzare l'attenzione sull'analisi del processo e sui metodi con cui sono identificati gli obiettivi e sono risolti i dilemmi etici nelle situazioni concrete (Jones, 1980: 75). La responsabilità sociale, in virtù di ciò, dovrà essere considerata più come un processo inglobato nella politica aziendale, che come un risultato da ottenere una volta per tutte.

Il contributo di Jones, di conseguenza, comporta un'inversione nell'impostazione teorica in cui si evidenzia il passaggio da un'interpretazione orientata ai risultati, in cui la RSI è vista in funzione delle conseguenze delle azioni intraprese, ad un'interpretazione orientata al processo in cui si pone attenzione al processo di decision making che le attività del management e di governo sociale comportano.

In questo contesto anche il contributo di Wartick e Cochran (1985) risulta fondamentale. I due autori, all'interno del loro articolo *The evolution of the corporate social performance Model* definiscono la Corporate social performance come derivante dall'interazione di tre elementi rappresentati dalla definizione di *principi* che motivano alla responsabilità, il *processo* che determina i comportamenti dell'impresa e i *risultati* prodotti dall'azione sociale. Il contributo di Wartick e Cochran è stato in seguito ripreso dalla Wood, la quale nell'articolo *Corporate social Performance Revisited* (1991: 693) propone la seguente definizione per la corporate social performance: "Una configurazione aziendale di principi di responsabilità sociale, processi di responsabilità sociale e di politiche, programmi e altri risultati osservabili collegati alle relazioni sociali dell'impresa". Il modello della Wood, pertanto, propone che i tre elementi - rappresentati dai principi, dai processi e dai risultati osservabili - possano essere integrati in un unico modello, per poter valutare la performance sociale di un'impresa.

Un secondo approccio alla CSP, focalizza, invece, l'attenzione sui risultati che un'impresa è in grado di produrre e sulla misurabilità degli stessi risultati. Tale approccio in letteratura (Chierieleison, 2004; Griffin e Mahon, 1997) è stato accolto con maggiore entusiasmo poiché, innanzitutto, non mescola input e output come invece fa il primo, dividendo i risultati della CSP dal processo che li ha generati, e secondariamente, pone le basi per poter comparare e misurare tali risultati.

Drucker (1984), infine, contribuendo a sviluppare ulteriormente il tema della CSP, mette in relazione il concetto di corporate social performance con le performance finanziarie dell'impresa. L'autore in particolare, espone chiaramente l'idea che la responsabilità sociale e la profittabilità del business sono compatibili e, soprattutto, l'idea che le imprese dovrebbero convertire la propria CSR in opportunità. Drucker (1984: 62), a tal proposito, sostiene che la vera responsabilità delle imprese è

rappresentata *“dal trasformare un problema sociale in opportunità e vantaggi economici, in capacità produttiva, in competenze umane, in posti di lavoro ben retribuiti ed, infine, in ricchezza”*.

In base a quanto analizzato all'interno di questo paragrafo, risulta chiaro che alle organizzazioni viene richiesto di ricoprire un ruolo diverso rispetto al passato, in cui l'unico obiettivo per l'impresa e il suo management era la massimizzazione del profitto per l'azionista. Secondo questa prospettiva alternativa le imprese devono, invece, essere gestite al fine di essere al servizio degli interessi dei consumatori, dei dipendenti, degli investitori, dei fornitori e più in generale di tutta la comunità.

Per dare completezza a questa rassegna della letteratura sul tema della responsabilità sociale delle imprese è, tuttavia, necessario analizzare le caratteristiche e le diverse accezioni che il concetto di CSR ha acquisito negli ultimi anni. Ciò verrà illustrato nel paragrafo seguente.

#### 1.4 La CSR: evoluzione e nuovi sviluppi

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese, dagli anni 90 in poi, è andato ulteriormente trasformandosi ed arricchendosi con altre tematiche che comprendono sia gli sviluppi della stakeholder theory sia quelli della business ethics. In questi anni, infatti, si assiste ad un moltiplicarsi di nozioni e prospettive analitiche in materia di RSI sia in Europa che in Italia. Tra i vari contributi in Europa si ritiene utile sottolineare l'emanazione da parte della Commissione Europea, di un documento rappresentato dal *“Libro Verde”*, intitolato *“promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”*. All'interno di tale fondamentale documento (2001: 7) si segnalano i vantaggi della CSR, che viene definita come *“[...] l'integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. Attraverso questa definizione proposta si può comprendere la trasformazione del ruolo delle imprese all'interno della società, dove la crescita economica deve procedere congiuntamente al benessere, alla coesione sociale, al rispetto e alla tutela

dell'ambiente circostante. La responsabilità sociale, di conseguenza, non va ritenuta come un sostituto della legislazione sociale, ma come un contributo spontaneo delle imprese allo sviluppo della società. E' per questo motivo che si parla di *triple bottom line*, che consiste nell'assunzione da parte delle aziende, di responsabilità ambientali e sociali che vanno ad aggiungersi a quelle economiche. Un altro elemento fondamentale che viene evidenziato all'interno di questo documento è rappresentato dal fatto che scegliere la responsabilità sociale implica anche un valore economico correlato. La responsabilità sociale, infatti, può impattare sia sulla dimensione interna, incidendo soprattutto sul miglioramento dell'ambiente di lavoro o su una più efficace gestione delle risorse naturali utilizzate nell'attività, sia sulla dimensione esterna, consentendo una maggiore integrazione con la comunità locale capace di coinvolgere tutti i differenti stakeholder (Bagnoli, 2004).

Anche Sacconi in Italia (1997; 2002; 2004; 2005), allineandosi con quanto evidenziato nel Libro Verde dalla Commissione Europea, considera la CSR come un modello di gestione strategica, ma ancor più nello specifico come: *“un modello di governance allargata dell'impresa in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder”* (Sacconi, 2004: 91).

Sacconi quindi, in tale definizione, evidenzia come la responsabilità sociale deve essere considerata una *“governance allargata”* - *“in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”* - e che deve essere basata su *“doveri fiduciari”* nei confronti di molteplici stakeholder, intesi come *“dovere di impiegare un'autorità per il bene di soggetti che concedono e quindi soggiacciono a tale autorità”* (Sacconi, 2004: 113). L'autore, a tal proposito, chiarisce che quando parla di *“doveri fiduciari”* fa riferimento a una relazione di fiducia tra un *fiduciante* (visto nella figura dello stakeholder) e un *fiduciato* (visto nella figura del manager dell'impresa). In virtù di tale relazione il fiduciante delegherà le sue decisioni a un fiduciario che potrà disporre di autorità nella scelta delle azioni e degli obiettivi, impiegando le risorse ottenute verso obiettivi da lui stabiliti. Affinché si instauri questa relazione fiduciaria (dalla quale nascerà il concetto di *contratto sociale*), tuttavia, il fiduciante deve possedere un

*diritto*-pretesa nei confronti del fiduciario, in modo da dirigere le sue azioni verso degli obiettivi che in ultima istanza possano creare soddisfazione al fiduciante. Queste pretese (ovvero i diritti del fiduciante) generano dei *doveri fiduciari*, in merito ai quali il fiduciario è tenuto a rispondere.

Possiamo, di conseguenza, comprendere la portata che la CSR ha nel modello di “governance allargata” di Sacconi, in base alla quale il concetto di dovere fiduciario passa da una prospettiva mono-stakeholder, in cui l’unico stakeholder rilevante ai fini dell’identificazione dei doveri fiduciari è il proprietario dell’impresa stessa, a una prospettiva multi-stakeholder, in cui sussistono doveri fiduciari nei confronti di tutti gli stakeholder dell’impresa.

In base a quanto illustrato, risulta interessante notare come ancora oggi il tema della CSR, non ha acquisito dei contorni chiari e ben definiti. Nonostante ciò, esso è divenuto sempre più attuale tanto che alle imprese viene, in modo sempre crescente, richiesto di prendere una posizione rispetto alla propria responsabilità sociale. Come sostiene Hinna (2005) la gestione della responsabilità sociale va configurandosi come una “condizione necessaria” per restare sul mercato, non più come una mera opzione etico-culturale, ma come “perno” su cui far ruotare e ri-orientare la gestione aziendale. Il tema della CSR è entrato a far parte dell’agenda strategica delle imprese, anche se ancora non si è delineato un chiaro quadro teorico ed empirico che possa effettivamente contribuire ad una sua concreta applicazione nelle pratiche del management aziendale (McWilliam et al., 2006).

Lo scenario attuale, tuttavia, sembra essere ancora in mutamento, poiché si evidenzia un possibile svuotamento di senso della CSR (Capecchi, 2005), che rischia di tramutarsi in un comportamento mirato unicamente a migliorare l’immagine organizzativa delle imprese. A tal proposito Rossi (2008), propone dei percorsi di *disclosure* organizzativa, intendendo con tale espressione “un processo di trasparenza e apertura dell’organizzazione verso gli stakeholder che preveda il loro coinvolgimento (nella forma della consultazione e/o della partecipazione) nella definizione delle stesse strategie di CSR”.

Il percorso illustrato fin'ora ha rappresentato un "lungo cammino" partito dall'analisi della nascita del concetto di CSR e giunto alle attuali prospettive teoriche che inquadrano il concetto di responsabilità sociale. A conclusione di questo viaggio tuttavia è necessario comprendere, analizzando in modo trasversale la letteratura, i motivi per i quali un'impresa sceglie un orientamento socialmente responsabile e quale finalità si pone quando decide di iniziare una gestione socialmente responsabile. Ciò verrà evidenziato nel paragrafo seguente.

## 1.5 I modelli interpretativi offerti dalla letteratura che definiscono le finalità dell'impresa

Per poter meglio comprendere l'impatto della responsabilità sociale d'impresa nella società attuale, è necessario illustrare il filone di studi che affronta il tema della CSR partendo dall'analisi del significato del termine e delle finalità dell'impresa. I diversi contributi offerti dalla letteratura e presenti in tale filone di studio, possono essere ricondotti a quattro modelli differenti che in alcuni casi sono anche divergenti tra loro. Questi modelli possono essere, inoltre, collocati lungo un continuum, poiché ognuno dei quattro modelli aziendali coincide con un diverso e più evoluto modo di considerare l'impegno sociale delle imprese. I tre modelli considerati sono, pertanto, rappresentati dal "modello liberale", dal "modello della comunicazione organizzativa", dal "modello duale" ed, infine, dal "modello della cittadinanza sociale".

### 1.5.1 Il modello liberale o "pure profit"

Il modello liberale, conosciuto anche come modello orientato al profitto, è basato sul pensiero di Friedman (1962) il quale sottolinea (vedi par. 2), che l'unica responsabilità sociale delle imprese è quella di incrementarne il profitto. Tale modello, considerato da Quazi e O' Brien (2000) come il più classico, presuppone che le imprese dovrebbero impegnarsi nel sociale solo a condizione che ciò contribuisca

alla finalità primaria dell'impresa, rappresentata appunto dal creare valore nel lungo periodo per i suoi azionisti (Cerana, 2004). Coloro i quali condividono questo modello, non sono contro l'etica ma sostengono, come faceva Friedman, che sia sufficiente seguire l'etica condivisa, basata su un uso appropriato delle risorse degli azionisti. Essi sono, pertanto, contro le attività caritatevoli poiché rappresentano un uso improprio delle risorse dell'azienda che è di proprietà degli azionisti. Se l'azienda effettua delle donazioni impedisce, ad esempio, all'azionista di decidere come impiegare i propri fondi. La responsabilità sociale delle imprese, di conseguenza, è vista come "inammissibile". C'è un solo caso in cui la CSR può essere considerata ammissibile, ovvero quando essa non è sincera (Friedman, 1962). Il dirigente può, infatti, utilizzare i valori sociali ed etici come espediente per massimizzare il profitto degli azionisti, e non come fine in sé. Come sostiene Friedman, infatti, solo in questa visione opportunistica della responsabilità sociale il dirigente agisce correttamente. Seguendo il pensiero di Friedman, Bakan (2005: 8) sostiene appunto che *"l'ipocrisia è virtuosa se incrementa gli utili, la virtù è immorale se non lo fa"*. Egli, inoltre, evidenzia (2005: 6) come la responsabilità sociale non sia altro che un deliberato tentativo di correggere la tradizionale etichetta di avidità insita nelle grandi corporation.

Ancora più forte è la posizione di un altro autore che si inserisce in questo filone, Carr (1968), a tal proposito, asserisce che il solo obiettivo dell'impresa è quello di tradurre un prodotto in profitto. Egli sostiene, inoltre, che gli affari hanno una natura impersonale come nel poker, dove il bluff e l'inganno dell'avversario sono legittimati dalle stesse regole del gioco. Coloro che non bluffano, dunque, non avranno successo negli affari.

In base a quanto illustrato è interessante notare che, coloro i quali sostengono l'approccio orientato al profitto considerano come unico obiettivo d'impresa quello di massimizzare lo *shareholders value*, per cui la sola responsabilità che l'impresa deve porsi è di carattere strettamente economico, in base agli interessi dell'azionista (lo shareholder appunto).

Una visione di questo tipo, tuttavia, non è da considerarsi funzionale per la sopravvivenza nel lungo periodo dell'azienda. Oggi infatti, si è concordi nell'affermare che il fine ultimo dell'impresa non è esclusivamente rappresentato dalla massimizzazione del profitto per gli azionisti, ma è condivisa la teoria del massimo valore economico nel lungo periodo (Michelini, 2007). Seguendo il pensiero di Coda (1995) si ritiene, pertanto, che l'impresa deve porsi degli obiettivi che si collocano su tre dimensioni, rappresentate dalla produzione del reddito, dalla soddisfazione del cliente e dalla gratificazione di altri interlocutori critici, che contribuiscono a fornire risorse economiche ai fini produttivi dell'azienda. L'impresa buona, come sostiene l'autore, è guidata da una logica di tipo unitario e sistematico in cui nessuno dei tre obiettivi prevale sull'altro.

#### 1.5.2 Il modello della comunicazione organizzativa

Il modello della comunicazione organizzativa, che può essere considerato un ampliamento di quello precedente, è basato invece sul presupposto che la responsabilità sociale è da intendersi come una questione essenzialmente comunicativa, in grado di costruire e migliorare l'immagine organizzativa. Le organizzazioni che scelgono di aderire e sviluppare un percorso socialmente responsabile, in altri termini, mirano a strutturare i propri processi di comunicazione sia interni che esterni, valorizzando l'immagine della propria azienda presso i loro differenti stakeholder. I rappresentanti di questo modello, a differenza di quello precedente, partono dal presupposto che utilizzare la CSR porta non solo vantaggi di tipo economico ma anche vantaggi in termini simbolici. Attraverso questo modello, da intendersi comunque come strumentale ed artificioso, la CSR pertanto può essere considerata un vero e proprio strumento creato ad arte in grado di facilitare i processi comunicativi pubblicitari o promozionali utilizzati da un'azienda per far accrescere in termini positivi l'immagine che essa vuole offrire ai suoi stakeholder, siano essi lavoratori (interni o esterni), clienti, fornitori o finanziatori.

Tale modello si è generato partendo dalla consapevolezza che tutte le organizzazioni rappresentano ed esprimono se stesse attraverso i diversi processi comunicativi che sono in grado di tradurre simbolicamente, come comunicazioni interne ed esterne all'organizzazione, strategie di marketing, simbolismo organizzativo, comunicazioni pubblicitarie.

La convinzione che è alla base di questo modello, condivisa da diversi attori, come Conrad e Haynes (2001) Smith (1993) e Taylor (1995), si è formata in base all'idea che i processi comunicativi sono il riflesso dei processi organizzativi e viceversa. Comunicare e organizzare, in altre parole, non sono da intendersi come due fenomeni distinti, ma piuttosto come speculari, complementari ed equivalenti (Smith, 1993). Ciò che si comunica rappresenta l'espressione di ciò che l'organizzazione vuole mostrare di sé e del proprio operato. Il modello della comunicazione presuppone, di conseguenza, che le organizzazioni utilizzando un percorso socialmente responsabile, tendano a mostrare il "lato positivo" delle loro performance organizzative, offrendo un insieme di rappresentazioni del sé che contribuiscono a costituire un'immagine positiva capace di distinguerle da altre organizzazioni presenti sul mercato. Ciò che un'organizzazione mostra di sé attraverso i processi comunicativi può, tuttavia, essere manifestato sia in modo esplicito, attraverso ad esempio le azioni di marketing e di pubblicità, che in modo implicito, attraverso le pratiche che, in forma più tacita, contraddistinguono i processi comunicativi di un'organizzazione.

Questa considerazione implica che le organizzazioni non possono essere più concepite come meri luoghi di produzione di beni e servizi volti esclusivamente alla massimizzazione del profitto, ma si configurano come contesti sociali caratterizzati da una sempre maggiore esposizione comunicativa. Essere socialmente responsabili, infatti, contribuisce a instradare un miglioramento della propria immagine organizzativa, perseguendo di conseguenza l'obiettivo di divenire più competitivi sul mercato. La letteratura oggi è, infatti, concorde nell'affermare che nel lungo periodo scegliere percorsi di responsabilità sociale, aumenta la possibilità per un'organizzazione di accattivarsi il consenso sociale, rispetto a chi invece tende unicamente a massimizzare il proprio profitto economico.

### 1.5.3 Il modello duale

Il modello duale è basato sull'idea che il successo dell'impresa è in funzione sia del profitto (sia esso puramente economico o anche simbolico), che anche del successo sociale. Per i sostenitori di questo approccio, infatti, la responsabilità sociale è considerata un'integrazione, necessaria e desiderabile, al risultato economico e comunicativo che un'impresa può raggiungere. In virtù di tale modello l'impresa non deve essere "accountable" solo verso gli azionisti ma deve cercare di bilanciare gli interessi di tutti gli stakeholder che sono in grado di influenzare o essere influenzati dall'azienda nel raggiungimento dei loro obiettivi (Cerana, 2004). In tal caso, quindi, l'impresa ha il ruolo di sviluppare delle relazioni di medio-lungo periodo sia con i suoi stakeholder interni, rappresentati da collaboratori, dipendenti, azionisti, sia con gli stakeholder esterni, quali fornitori, clienti, istituzioni pubbliche e società civile, con l'obiettivo di sviluppare legittimità, reputazione e fiducia (Cerana, 2004). Il modello duale, che pone attenzione ai diversi stakeholder, pertanto, è basato su un orientamento multi-stakeholder nella gestione dell'impresa.

Tra gli autori che sottolineano l'importanza di instaurare uno stretto legame tra l'impresa e i suoi stakeholder, si vuole qui riprendere il contributo di Perrini (2002), il quale rifacendosi al pensiero di Sacconi (vedi par. 4) sulla CSR, sostiene che con il termine CSR si devono intendere *"tutti quei comportamenti e quelle decisioni aziendali volontarie che mirano alla gestione della relazione tra l'impresa e i suoi stakeholder"*, e che in ultima analisi contribuiscono alla creazione di un bilanciamento tra le tre dimensioni: contrattuali, contestuali e sostanziali. Con la prima dimensione, quella contrattuale, l'autore fa riferimento alla relazione dell'impresa con i diversi fornitori e i clienti. Si tratta di relazioni basate sul vantaggio competitivo di un'impresa rispetto ad un'altra e sul valore contrattuale dei soggetti coinvolti. In questo caso, pertanto, l'impresa deve avere la capacità di remunerare il capitale investito dai suoi stakeholder trasformandolo in profitto. La seconda dimensione, quella contestuale, fa invece riferimento alla società in generale e, quindi, all'ambiente. Tale relazione deve essere gestita con estrema cura e dinamismo in quanto deve essere in grado di rispondere

tempestivamente ai cambiamenti dell'ambiente circostante. Infine, la terza dimensione, rappresentata da quella sostanziale, fa riferimento alle relazioni che l'impresa ha con i suoi dipendenti.

#### 1.5.4 Il modello della cittadinanza sociale o "orientamento sociale"

Considerata come la visione più ampia della responsabilità sociale, il modello della cittadinanza sociale prevede che le imprese siano responsabili verso la società di cui fanno parte integrante. In base a tale modello le organizzazioni oltre che essere attente alle istanze degli stakeholder, devono avere anche un "orientamento sociale" rispondendo in modo costruttivo ai bisogni della società a cui si rivolgono. In questo modo viene ad instaurarsi una sorta di "contratto sociale" tra l'impresa e la società, in virtù del quale l'azienda diviene responsabile non solo per gli effetti (positivi o negativi) dei propri comportamenti, ma in relazione alla propria capacità di migliorare la qualità della vita dell'ambiente in cui essa opera. L'impegno sociale è, di conseguenza, visto dai sostenitori di questo modello come inseparabile dal modo stesso di fare impresa.

All'interno di questa prospettiva, uno dei primi autori ad aver considerato la relazione tra l'impresa e il sociale è sicuramente Carroll (1991) che, come abbiamo più volte evidenziato (vedi par. 2), sostiene che un'impresa ha il compito di adempiere contemporaneamente a responsabilità economiche, legali, etiche e filantropiche. In linea con la posizione di Carroll troviamo Sciarelli (2002; 2005; 2007), il quale sostiene che quando si fa riferimento alla responsabilità sociale d'impresa si devono considerare non solo gli obblighi verso i diretti partecipanti all'azienda (stakeholder), ma anche e soprattutto i doveri verso tutta la comunità, ponendosi come obiettivo quello di promuovere una migliore qualità della vita. E' solo in questo modo che l'azienda può realmente acquisire responsabilità sia economiche che sociali in senso ampio. L'autore, inoltre, sottolinea che un'impresa, oltre ad assolvere le responsabilità di natura economica, deve contemporaneamente soddisfare anche

altre finalità, tra cui quella di realizzare opere filantropiche o partecipare alla soluzione di eventuali problemi dovuti alla presenza dell'impresa sul territorio.

Giunti a questo punto della nostra trattazione, dopo aver analizzato i quattro modelli proposti in letteratura con cui si può interpretare il ruolo e l'impatto della responsabilità sociale nella società contemporanea, ritengo opportuno mettere in evidenza alcune riflessioni.

In primo luogo, oggi le imprese non possono evitare di confrontarsi con la società e con l'ambiente in cui esse sono inserite. In base a ciò il management dell'azienda deve definire dei comportamenti e delle attività che non abbiano come unico fine la massimizzazione del profitto, ma che si estendano anche alla più ampia e generale sfera sociale. In secondo luogo, è necessario definire a quali stakeholder il manager dell'organizzazione deve effettivamente rivolgersi. A tal proposito si propone, in accordo con il pensiero di Mitchell e colleghi (1997), di lasciare al dirigente un margine di flessibilità in modo da definire i rapporti che l'impresa deve instaurare con i diversi stakeholder, anche in virtù della propria percezione e delle situazioni contingenti al territorio di riferimento. Un'altra riflessione che si vuole proporre è, invece, basata su come si possa effettivamente riuscire ad inglobare le politiche sociali all'interno dei processi di decision making delle differenti aziende. In alcune imprese, infatti, l'attenzione al sociale è già interiorizzata nella cultura aziendale<sup>5</sup>, mentre in altre i programmi e i comportamenti messi in atto sono ancora del tutto sporadici ed inefficaci. Infine, come sostiene anche Michelini (1997), bisognerebbe comprendere quali sono gli strumenti più idonei da adottare per raggiungere livelli di eccellenza nell'ambito della responsabilità sociale.

---

<sup>5</sup> Tra le varie interpretazioni del concetto di cultura aziendale si può fare riferimento a quella data da Schein (1990: 301): “[...] un insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.”. Per ulteriori approfondimenti sul tale concetto si veda Gagliardi P. (1986) “Le imprese come culture”.

## Conclusioni

L'obiettivo che mi sono posta all'interno di questo primo capitolo della mia tesi di dottorato è stato quello di illustrare "il lungo viaggio" effettuato dalla CSR nelle varie fasi del suo delinearsi storico, pratico e concettuale.

Per tale motivo ho cercato di comprendere come si sia sviluppata questa complessa e sfaccettata tematica, partendo dalla sua nascita e giungendo ai principali modelli offerti dalla letteratura di riferimento utili a definire le finalità che un'impresa si pone scegliendo un orientamento alla responsabilità sociale.

Dopo aver effettuato questa analisi critica della letteratura, tuttavia, mi sono chiesta: "Ma quali sono gli effetti socio-organizzativi che il dibattito sviluppatosi sulla CSR ha innescato?" o in altre parole "Quali sono le conseguenze prodotte dal dibattito sulla CSR nella società contemporanea?"

Il tema della responsabilità sociale d'impresa, come illustrato all'interno di questo capitolo, è entrato sempre più nel raggio di attenzione di un vasto gruppo di attori sociali e settori disciplinari, divenendo sempre più sfaccettato e poliedrico. L'esposizione continua alla tematica della CSR ha, pertanto, contribuito a rendere il tema centrale all'interno della società contemporanea, favorendone l'istituzionalizzazione. L'aumento dell'intensità dei discorsi e degli scambi di informazioni sulla CSR, della consapevolezza degli attori organizzativi di essere interessati ad uno stesso oggetto, delle interazioni tra organizzazioni in un dato campo di interesse (Giddens 1979, Powell e Di Maggio, 1983) ha portato infatti, una determinata idea, un valore, un concetto, a istituzionalizzarsi. Il continuo interesse, i continui dibattiti e la costante presenza del tema della CSR ha, in altre parole, portato la responsabilità sociale ad "attecchire" per un determinato periodo di tempo nella mente degli attori e delle organizzazioni, facendola progressivamente divenire una "etichetta" istituzionalizzata.

Il concetto di CSR è, infatti, entrato ed è stato sempre più assimilato nella vita lavorativa quotidiana, tanto che oggi nessuna organizzazione può fare a meno di confrontarsi con tale tematica, divenendo sempre più un aspetto fondamentale per organizzare o valutare la qualità del management aziendale.

La presenza sempre più costante di questa tematica all'interno della società contemporanea ha, tuttavia, portato le organizzazioni e i suoi attori organizzativi a trasformare un concetto ideale e valoriale quale quello della CSR, in un quasi-oggetto (Czarniaswka e Jorges 1995) che ha la forza di viaggiare facilmente da un posto ad un altro e che diviene mostrabile e oggettivabile agli attori sociali.

Il dibattito sulla CSR, infatti, negli ultimi anni si è lentamente spostato da un ambito prettamente teorico, in cui si evidenziava l'importanza di utilizzare all'interno delle organizzazioni un approccio orientato alla CSR, ad un ambito maggiormente tangibile che, invece, sottolinea gli aspetti connessi alle modalità operative attraverso cui la CSR può essere applicata e mostrata (Michelini, 2007).

La società contemporanea è, infatti, una società dell'*audit* (Power, 1997), ovvero una società in cui è necessario essere *accountable* e mostrare il proprio operato per essere valutati all'interno del contesto sociale in cui si è inseriti. Le organizzazioni, per tale motivo, hanno avuto la necessità di rendere la propria responsabilità sociale visibile e tangibile, per poter legittimare il proprio operato sia all'interno che all'esterno del proprio contesto organizzativo.

In base a tale presupposto, pertanto, negli ultimi anni le organizzazioni hanno avvertito in modo sempre crescente la necessità di attivare delle strategie di "apertura" verso tutti gli attori presenti nel contesto sociale di riferimento, divulgando una serie di informazioni relative al proprio quotidiano operato.

Rendere oggettivabile la propria responsabilità sociale diviene, in altri termini, un modo per esprimere e rendere esplicita la propria posizione organizzativa nel mercato di riferimento e nella società.

In questo modo un numero sempre crescente di organizzazioni è in grado di "essere rispondente" verso ciò che la società richiede o, in altri termini, di effettuare delle pratiche di allineamento rispetto alle pressioni sociali.

Uno dei modi utilizzati dalle organizzazioni per rispondere alla necessità di essere *accountable* e quindi di rendere il proprio operato visibile, misurabile e tangibile, è rappresentato dall'utilizzo di standard. Gli standard, infatti, possono essere considerati come l'oggettivazione della CSR nella società, poiché essi rappresentano un artefatto a cui è stata attribuita un'identità. In altre parole, le organizzazioni

utilizzando gli standard, ovvero degli strumenti tangibili della CSR, non fanno altro che trasformare un'idea astratta come quella della CSR in un oggetto concreto e materiale. Ciò è potuto avvenire poiché, nelle società delle relazioni complesse e delle interazioni sincretiche quali sono quelle contemporanee, *“tutto ciò che può essere ‘visto’ da più di una persona acquisisce ‘oggettività’ ”* (Czarniaswka e Jorges 1995: 234). In base a ciò la tematica della CSR ha acquisito l'involucro fisico dello standard, per essere analizzata e mostrata agli attori sociali che ad essa si sono interessati. Lo standard in questo modo diviene un'entità quasi concreta, oggettivata in un determinato luogo e momento storico, in grado di *“innestarsi ed attecchire”* in un particolare contesto organizzativo.

Per interpretare e comprendere il concetto di CSR è, pertanto, necessario tradurlo in un'entità fisica e tangibile, rappresentata dagli standard. Ma *“cosa si intende esattamente per standard?”* E *“a cosa serve precisamente uno standard?”* Per rispondere a queste domande è necessario un approfondimento rispetto a tale concetto, cosa che proporrò nel capitolo seguente.



## CAPITOLO 2: LO STANDARD COME OGGETTIVAZIONE DELLA CSR

### Introduzione

Attraverso il primo capitolo ho cercato di definire cosa si intende per CSR, ma dato che ho scelto di studiare la CSR attraverso l'uso quotidiano di uno standard che rappresenta l'oggettivazione della CSR nella società contemporanea, ora è fondamentale comprendere esattamente "quali sono le origini del termine standard?" E "cos'è e a cosa serve uno standard?".

E' dagli interrogativi appena evidenziati che sono partita per sviluppare questo capitolo relativo a questa vasta ed articolata tematica. Definire il concetto di standard è parsa da subito un'operazione piuttosto complessa, proprio in ragione della plurivocità e della ricchezza delle prospettive teoriche ad esso connesse.

Gli standard e i processi di standardizzazione sono, infatti, divenuti oggetto d'interesse in differenti aree disciplinari, quali l'information technology (IT), l'economia, la psicologia sociale e l'area di scienze sociali (con particolare riferimento agli studi organizzativi), arricchendo così la portata concettuale del termine e facendolo diventare sempre più ampio e dai contorni sempre più vasti e ricchi di sfumature. Lo standard può essere, infatti, considerato un concetto polisemico a causa del fatto che i diversi approcci e le inerenti prospettive teoriche che si sono interessati ad esso, non si sono mai completamente uniformati su una definizione univoca che lo identificasse.

Il lavoro che si sta per presentare in questo capitolo è strutturato in quattro paragrafi. Più specificamente nel primo paragrafo ho esposto le origini del termine standard, evidenziandone le connotazioni con cui inizialmente esso si identificava. Le caratteristiche originariamente acquisite dal termine, tuttavia, non sono state mai completamente abbandonate così che esse, come vedremo, sono presenti in vario modo anche nei suoi significati più recenti.

Nel secondo paragrafo ho scelto di analizzare "che cos'è e a cosa serve uno standard" prendendo in considerazione tutte quelle aree disciplinari, che in vario modo si sono

interessate ad esso. L'intento che ha guidato il mio lavoro, tuttavia, non è stato quello di effettuare un'esauritiva rassegna della letteratura in ciascuna area in cui il concetto di standard è stato analizzato, quanto piuttosto quello di comprendere l'accezione (se essa esiste) peculiare che esso ha acquisito all'interno delle stesse.

Dall'analisi effettuata, tuttavia, è risultato assolutamente chiaro che parlare di standard e identificare un chiaro framework teorico a cui riferirsi, è un'impresa tutt'altro che facile. Ciò nonostante, alcune caratteristiche comuni risultano essere presenti, seppur in vario modo, in tutte le definizioni date e nelle differenti aree disciplinari.

E' per questo motivo che, nel terzo paragrafo, ho cercato di evidenziare i tratti comuni rilevanti che hanno identificato il concetto di standard.

Da tale analisi, tuttavia, è emerso che la maggior parte degli autori ha sempre interpretato il concetto di standard come una norma, una regola o una linea guida astratta e generale da seguire. Il fatto che esistano degli standard generali ed astratti a cui riferirsi, tuttavia, non dà la certezza che questi siano effettivamente adoperati, né che tutte le organizzazioni li considerino e li utilizzino allo stesso modo. Gli standard, infatti, assumono una loro identità solo dopo che sono stati re-interpretati localmente. Seguendo Brunsson e Jacobsson (2000: 127-134), infatti, sostengo che per osservare cosa sia effettivamente uno standard è necessario analizzarlo in pratica, nel suo manifestarsi in uno specifico contesto d'uso. Per comprendere "cosa lo standard è" è, dunque, necessario osservare ed analizzare "ciò che lo standard fa" nelle pratiche quotidiane all'interno delle organizzazioni.

E' per tale motivo che nell'ultimo paragrafo, il quarto, ho considerato proprio lo standard-in-pratica, inteso quindi come la re-interpretazione locale e situata di una norma astratta. Lo standard, infatti, non deve essere considerato un'entità neutra all'interno di un'organizzazione, ma un artefatto che crea e mobilita legittimità, che può aiutare (o ostacolare) la produzione, l'ancoraggio (o il non ancoraggio) e la sedimentazione delle pratiche relative alla responsabilità sociale.

## 2.1 Le origini del termine standard

Ritrovare l'origine del termine standard è risultata essere un'operazione tutt'altro che facile.

La radice etimologica della parola standard inizialmente fa riferimento all'idea di un *segno di appartenenza ad un gruppo che viene intenzionalmente reso visibile al pubblico*. In particolare infatti, come sostiene Virili (2008), la parola italiana standard è presa in prestito dall'inglese "*standard*", che appare per la prima volta in un sonetto di Richard of Hexham del 1138 intitolato "*La Battaglia dello standard*". In tale sonetto lo "*standard*" appunto, è rappresentato da un carro su cui è innalzato un albero con dei vessilli in cima, portato nel campo di battaglia come riferimento visibile per i combattenti.

L'origine del termine standard non è tuttavia inglese, poiché la tradizione inglese lo riprende a sua volta dall'antico termine francese *estendard*, che significa bandiera, stendardo o insegna, che a sua volta deriva dal verbo latino *extendere*, ovvero tendere fuori (*ex*). Lo stendardo o la bandiera, infatti, vengono esposti all'esterno in modo visibile affinché possano essere ben riconoscibili da tutti.

L'origine del termine standard, dunque, è piuttosto antica e fa riferimento a più tradizioni linguistiche e culturali, in ciascuna di esse, tuttavia, rimane comunque preponderante quella dimensione ineludibile che ne fa essenzialmente un segno distintivo, qualcosa che indica l'idea di appartenenza a un gruppo, reso intenzionalmente visibile e che, come tale, acquista tre attributi chiari e essenziali: identità condivisa, visibilità e stabilità nel tempo (Virili, 2008).

Una bandiera (o uno stendardo) in primo luogo, infatti, può rappresentare un gruppo, una comunità o ad una nazione, qualcosa che in ogni caso fa riferimento ad una identità collettiva e condivisa. Solitamente i membri interni di una comunità, non solo rispettano la propria bandiera ma si adoperano affinché essa sia riconosciuta e rispettata anche dagli esterni, proprio perché in essa è incarnata l'identità della comunità stessa. La bandiera o lo stendardo, in altre parole, sottolineano una precisa identità che differenzia chi fa parte di quella specifica comunità, nazione o gruppo da chi invece ne è escluso. Non a caso, spesso, durante

le guerre alcuni patrioti italiani diedero la propria vita per difendere la bandiera pur di non farla cadere in mano nemica. Ciò perché la bandiera rappresenta un simbolo identitario pubblico, attraverso il quale una comunità riesce a sentirsi rappresentata.

Una bandiera (o uno stendardo) in secondo luogo, è visibile a tutti. Ciò costituisce un connotato essenziale sia per chi la adotta, poiché da essa si sente rappresentato, sia per gli esterni che da essa possono allontanarsi o mettersi in contrasto. Anticamente, infatti, gli stendardi avevano una notevole importanza pratica poiché nelle battaglie campali erano lo strumento che, anche da lontano, permetteva di individuare la posizione degli eserciti alleati o nemici. In questo modo, i soldati attraverso lo stendardo potevano immediatamente orientarsi e verificare l'evolversi della situazione o l'esito della battaglia.

Un terzo aspetto, infine, riferito al significato originario della parola standard è rappresentato dalla stabilità nel tempo. A causa della sua visibilità e del suo valore identitario come segno di appartenenza di un gruppo, uno standard tende a rimanere stabile nel tempo. Ci sono tuttavia delle eccezioni, come quella della bandiera americana e dell'Unione Europea, che negli anni hanno aumentato il numero di stelle per segnalare il progressivo estendersi del numero degli stati. In realtà questo cambiamento tende a mantenere invariato il significato simbolico originario, che voleva una stella per ogni stato. Le bandiere o gli stendardi, pertanto, hanno una loro connotazione chiara, definita e accettata da tutti che tende a restare nella sostanza invariata negli anni.

La connotazione originaria del termine standard vuole, quindi, fare riferimento ad un segno di appartenenza di un gruppo da mostrare in pubblico, i cui attributi sono rappresentati dall'identità condivisa, dalla visibilità e dalla stabilità. La connotazione originaria, tuttavia, non è andata perduta. Anche nei significati più recenti, infatti, lo standard assorbe in vario modo queste tre specifiche caratteristiche, come mostrerò nei paragrafi seguenti, cercando di dare risposta a due questioni che, a questo punto, sembrano prioritarie, ovvero: "Quali sono le accezioni che il concetto di standard ha acquisito nelle differenti aree disciplinari?" Ed ancora "a cosa serve uno standard?"

## 2.2 Che cos'è (e a cosa serve) uno standard?

Il termine *standard* può essere considerato un concetto molto complesso da definire, a causa del fatto che i diversi approcci e le differenti prospettive teoriche che si sono interessati ad esso, quali l'information technology (IT), economica, la psicologia sociale e l'area di studi organizzativi, non si sono mai accordate su un'unica definizione che lo identificasse. L'interesse che si è sviluppato attorno ad esso da parte delle differenti comunità accademiche e non, tuttavia, ha contribuito ad arricchire la portata concettuale del termine, facendolo diventare sempre più ampio e dai contorni sempre più vasti e ricchi di sfumature. E' per tale motivo che, all'interno di questo paragrafo, ho scelto di analizzare "che cos'è e a cosa serve uno standard" proprio a partire dall'area disciplinare che lo ha trattato. La letteratura relativa agli standard e ai processi di standardizzazione appare, infatti, alcune volte solo settoriale, altre invece troppo ampia e generale. Alcuni autori, come ad esempio Beck e Walgenbach (2005) e Walgenbach (2001) hanno effettuato classificazioni e studi solo su standard specifici come l'ISO9000; altri come Perry e Noelke (2005), invece, si sono interessati dei processi di auditing derivanti dall'utilizzo di standard ed altri, infine, come Brunsson e Jacobsson (2000), Djelic e Sahlin-Andersson, (2006) e Mörth (2004), hanno messo in evidenza l'importanza ed il ruolo degli standard nella società attuale. Pochi, invece, sono i contributi di autori che in modo sistematico hanno analizzato la letteratura proveniente dalle differenti aree disciplinari. Per ottenere una maggiore chiarezza, pertanto ho cercato di chiarire, in base all'area disciplinare di appartenenza, "che cos'è uno standard" e per quale motivo si pensa debba essere adottato. Le aree disciplinari da me considerate sono le seguenti: Information Technology, economia, psicologia sociale e scienze sociali (con particolare riferimento agli studi organizzativi). L'intento dei paragrafi che seguiranno, come detto, non è quello di effettuare un'esaustiva rassegna della letteratura in ciascuna area in cui il concetto di standard è stato analizzato, quanto piuttosto comprendere l'accezione (se essa esiste) peculiare che tale concetto ha acquisito all'interno di ognuna di queste aree disciplinari.

## 2.2.1 Gli standard nel settore dell'information technology

La ricerca sugli standard e sui processi di standardizzazione nel settore dell'information technology (IT), nonostante sia oggetto di una copiosa produzione documentale<sup>6</sup>, si trova ancora in una fase di relativa immaturità. Dall'analisi della letteratura effettuata, infatti, emerge che il tema è stato trattato in modo estremamente ampio, da diverse prospettive e con diversi gradi di approfondimento. La letteratura è, infatti, apparsa molto vasta e complessa, poiché abbraccia molti filoni che restano però alquanto separati gli uni dagli altri sia per gli oggetti di indagine, sia per gli approcci teorici utilizzati. Ciò nonostante in questo paragrafo ho delineato l'accezione che, in linea generale, il concetto di standard ha acquisito all'interno di questo settore.

Uno dei primi autori a trattare il tema degli standard e della standardizzazione in modo più completo nel settore dell'information technology è stato Cargill (1989). Nel suo saggio *Information technology standardization: theory, process, and organizations* l'autore, propone una rielaborazione ed una estensione di un testo preesistente ad opera di Hill (1973), noto come "Il Libro verde" degli standard EDP (Electronic Data Processing, ovvero Elaborazione automatica dei dati). Durante questo periodo di forte trasformazione tecnologica, che ha visto la nascita e il successivo moltiplicarsi delle tecnologie che sono alla base di internet, si è verificata infatti una crescita piuttosto rapida del numero e dell'importanza degli standard relativi alle tecnologie informatiche (IT) e delle persone e gruppi di interessati che contribuiscono alla loro formazione. In altre parole, è intorno agli anni 90 che si inizia a sviluppare una forte necessità e un sentito bisogno, da parte delle comunità di riferimento, di avere un manuale sulla standardizzazione a cui potersi riferire per meglio approcciarsi allo studio delle IT. Cargill (1989: 13) a tal proposito propone una definizione, che spesso viene riportata in letteratura, in cui lo standard è considerato come *"l'accettazione da parte di un gruppo di persone caratterizzato da comuni interessi e cultura di una metrica*

---

<sup>6</sup> Secondo una stima basata su dati disponibili negli archivi NIST (Toth 1996:175, 2001:142) ci sarebbero nel mondo oltre 800.000 standard attivi. Essi costituiscono di per sé una notevole mole documentale in grado di attivare un flusso di attività, quali incontri, conferenze e produzione di testi specialistici, notevolissimo.

*quantificabile che influenza il loro comportamento e le loro attività permettendo un comune interscambio”.*

L'autore, pertanto, riferendosi esclusivamente agli standard tecnici di EDP, sostiene che per standard si deve intendere “una metrica quantificabile” accettata da un gruppo di persone con interessi in comune e che ne influenza il comportamento orientandolo verso la creazione e la condivisione di soluzioni tecniche ottimali. Il termine “metrica quantificabile”, però, è difficilmente applicabile ad altri tipi di standard. Ciò nonostante, la definizione di Cargill in letteratura viene considerata fondamentale poiché identifica due elementi anticipatori riguardanti l'uso degli standard: l'accettazione e l'influenza sui comportamenti. La prima, quella dell'accettazione diviene un elemento fondamentale poiché tutt'oggi caratterizza tutti gli standard. Ad uno standard si aderisce, come vedremo in seguito nel capitolo, in forma “più o meno” volontaria e non perché si è sottoposti ad un'imposizione. La seconda, quella dell'influenza sui comportamenti, caratterizzerà uno dei filoni di studio più importanti che vede gli standard come uno strumento in grado di generare comportamenti simili tra membri di uno stesso gruppo di adottatori.

E' proprio a partire da questi due fondamentali aspetti che il contributo sugli standard di Cargill viene spesso considerato in letteratura come determinante, proprio in virtù della sua capacità di anticipare il dibattito che si sarebbe sviluppato di lì a poco.

All'interno del settore IT quindi, così come già aveva preannunciato Cargill, gli standard verranno visti per lo più come una modalità a cui riferirsi, utilizzata per raggiungere soluzioni tecniche ottimali, che facilitano il comune interscambio sul mercato, ottenendo la creazione di prodotti tra loro compatibili. Sono diversi gli studi effettuati (Shapiro e Varian 1998; Hanseth 2000; Grandori, 1999), a tal proposito, che mettono in evidenza come si siano sviluppati dei prodotti sul mercato, a partire dall'utilizzo di standard tecnici comuni. Ne sono sicuramente un esempio i computer, i fax e i telefoni cellulari, sviluppati a partire da standard, che racchiudono regole, procedure e modi di fare da utilizzare per realizzare e far funzionare i prodotti da immettere poi sul mercato. La mutuale compatibilità dei differenti prodotti rappresenta, per gli autori di questi studi, il principale obiettivo da

perseguire per mezzo degli standard. Nessun prodotto immesso sul mercato è, infatti, in grado di funzionare da solo, ma ha sempre bisogno di coordinarsi con altri sistemi tecnologici di cui fa parte come, ad esempio, sistemi elettrici, meccanici e telefonici che ne consentono il congiunto utilizzo (Hallstrom, 2004).

Anche Bowker e Star (1999) considerano gli standard con un'accezione molto simile a quella data fin'ora, poiché essi li considerano come *“un insieme di regole concordate per la produzione di oggetti (testuali o materiali), [...] che vengono tramandate nel tempo tra comunità e gruppi sociali che servono a far funzionare le cose”* anche se queste ultime sono geograficamente e temporalmente distanti (Bowker e Star, 1999: 13). Anche in questo caso quindi gli standard sono delle regole, delle modalità concordate che servono a produrre nel modo migliore determinati prodotti da immettere sul mercato. Tali regole, inoltre, aggiungono gli autori considerati, sono fondamentali perché vengono tramandate nel tempo da comunità e gruppi sociali per far funzionare *“le cose insieme e a distanza”* e sul mercato vengono fatte rispettare sul mercato da un'istituzione terza senza che vi sia la certezza che esse rappresentino effettivamente *“la migliore soluzione possibile da adottare”*. In altre parole, sostengono gli autori, non c'è alcuna garanzia sul fatto che solo le regole migliori siano realmente adottate.

La definizione proposta da Bowker e Star fu ripresa in seguito con un'accezione molto simile anche da Spivak e Brenner (2001: 16), i quali considerano lo standard come *“un modo concordato di fare le cose, [...] o meglio come un set uniforme di misure, accordi, condizioni o specifiche tra le parti (compratore e venditore, produttore e utente, governo e impresa governanti e governati, ecc.)”*. Anche in questo caso, quindi, gli standard diventano un modo concordato di fare qualcosa, o meglio una serie di specifiche e di condizioni che suggeriscono in che modo le cose devono essere fatte, per raccogliere e diffondere informazioni, per semplificare le comunicazioni, per attribuire una maggiore sicurezza sull'uso di determinati prodotti ed infine, per produrre nel modo migliore ciò che si vuole immettere sul mercato, riducendo le barriere presenti in esso (Spivak e Brenner, 2001: 29-30).

Prima di concludere questa breve sezione relativa al concetto di standard nel settore dell'IT è, tuttavia, necessario sottolineare come la letteratura più recente si sia focalizzata maggiormente, più che su ulteriori tentativi definitivi, sul versante della

loro pratica operabilità nel mercato. In particolare nel numero monografico MIS Quarterly 2006, dedicato al tema "IT standard making", Lyytinen e King (2006) hanno proposto un approfondimento sugli "Anticipatory standard", i quali si riferiscono a prodotti e applicazioni non ancora sul mercato che guidano la compatibilità e l'interoperabilità futura, come è avvenuto per gli standard tecnici dell'infrastruttura di telefonia mobile GSM (Bekkers et al. 2002) o di comunicazione bluetooth (Keil, 2002). Nei diversi contributi presenti, a prescindere dal campo empirico di indagine utilizzato, si mostra come nel settore dell'IT oggi si faccia spesso riferimento alla creazione ex novo di standard, per anticipare la possibile compatibilità e facilitare l'operabilità tra i differenti prodotti che verranno messi solo in futuro sul mercato. Gli standard in questo caso acquisiscono anche una particolare natura, quella di bene collettivo (Kindleberger, 1983; Markus et al., 2006), poiché una volta istituiti sono a disposizione di tutta la collettività.

Per quanto concerne il settore IT, quindi, possiamo concludere sintetizzando i differenti contributi analizzati, che il linea astratta lo standard può essere considerato come un insieme, un set, di regole concordate tra differenti attori che hanno interessi in comune e che fanno parte della stessa comunità, che ci dicono come produrre e come far funzionare degli oggetti (che devono essere tra loro mutualmente compatibili), sia che essi siano già sul mercato sia che debbano esserlo in futuro.

Dopo aver brevemente illustrato l'accezione che lo standard ha acquisito nel settore dell'IT, quindi, nel prossimo paragrafo andremo ad analizzare la letteratura relativa al settore dell'economia.

## 2.2.2 Gli standard nel settore dell'economia

Nel settore dell'economia uno dei contributi più autorevoli spesso riportato in letteratura è rappresentato dal lavoro di David e Greenstein del 1990 che, riprendendo una distinzione fondamentale tra standard comportamentali e standard

di compatibilità tecnica<sup>7</sup>, già operata da David (1987) pochi anni prima, elaborano una rassegna critica e sistematica della letteratura di riferimento sugli standard. I due autori, in particolare, concentrandosi soprattutto sugli standard di compatibilità tecnica, propongono la seguente definizione: “*per standard si intende, ai nostri fini, un set di specifiche tecniche al quale aderisce un produttore, tacitamente o come risultato di un accordo formale*” (David e Greenstein, 1990: 4).

Per i due economisti gli standard possono essere considerati un set di *tecniche specifiche a cui un ente o un'azienda può scegliere di aderire* in base ad un accordo, tacito o esplicito con un produttore per ottenere la migliore soluzione tecnica nel mercato di riferimento. Osservando i pro e contro di un determinato prodotto gli standard portano a ottimizzare la soluzione tecnica in grado di risolvere i problemi emergenti nei processi di mercato. Gli autori identificano, inoltre, tre tipi di standard tecnici (David e Greenstein, 1990) rappresentati da quelli di riferimento, di qualità minima e di compatibilità. I primi due, quelli di riferimento e di qualità minima, sono modelli usati per confrontare, valutare e garantire il raggiungimento di particolari requisiti; i terzi, quelli di compatibilità, invece, fungono da base in quanto garantiscono che un componente possa essere integrato in un sistema più grande, a patto di rispettare le specifiche tecniche dettate dallo standard. Questi ultimi inoltre, sono stati ulteriormente divisi in standard di compatibilità tecnica *De Facto* e standard di compatibilità tecnica *De jure*. Gli standard *De Facto* sono il risultato di processi di mercato, mentre gli standard *De jure* sono prodotti da apposite istituzioni governative o da associazione di consorzi di standardizzazione volontaria che hanno potere regolamentare o normativo. Il lavoro di David e Greenstein, che hanno riorganizzato il materiale bibliografico e definito le distinzioni tra i vari tipi di standard, rappresenta, tutt'oggi, uno dei lavori più completi a cui riferirsi.

E' solo con l'economista Grindley (1995: 8), però, che lo standard acquisisce con forza l'accezione di una vera e propria *strategia che le varie organizzazioni (enti, aziende, comunità o attori) possono adottare per divenire competitive sul mercato*. Gli standard infatti, in base ad una prospettiva di massimizzazione del profitto, possono agevolare un produttore rispetto ai suoi potenziali concorrenti. Le aziende, a tal

---

<sup>7</sup> I primi hanno per oggetto i comportamenti umani, mentre i secondi tutte le altre regole tecniche (David, 1987).

proposito, sono spesso pronte ad investire ingenti somme di capitali nei processi di standardizzazione perché, se il proprio standard di produzione funziona, esse possono avere un grosso vantaggio sulle altre aziende concorrenti presenti sul mercato. Se, al contrario, lo standard messo in atto fallisce esse dovranno apportare notevoli cambiamenti nella propria produzione con ingenti conseguenze economiche per l'azienda. Molte aziende hanno, quindi, bisogno di integrare all'interno delle proprie strategie di mercato gli standard e i processi di standardizzazione, proprio perché da essi traggono vantaggio rispetto alle altre organizzazioni che non li adottano. La standardizzazione, infatti, può riflettere e sottolineare le differenze di potere detenute dalle aziende, contribuendo in alcuni casi al successo di una di queste sul mercato. Un'azienda, può come sostiene l'autore, accaparrarsi la fiducia e il favore del mercato proprio perché utilizza un determinato standard, riuscendo ad ottenere maggiore profitto rispetto ad altre concorrenti che scelgono invece di non adottarlo. L'autore quindi, rifacendosi anche ai principi della network economics (Katz e Shapiro, 1985), sostiene che la percezione di una maggiore competitività sul mercato dovuta all'adozione dello standard, comporta la sua diffusione a nuovi utenti, che progressivamente contribuiscono all'ampliamento della dimensione della "rete" di adottatori e, di conseguenza, al determinarsi di una serie di benefici (o "effetti rete") considerevoli.

Il concetto di standard, pertanto, come si è illustrato fin'ora, acquisisce in questi anni nella letteratura di riferimento contorni sempre più ampi e ricchi di sfumature. I dibattiti accademici e non, relativi agli standard e ai processi di standardizzazione, iniziano a sollevare sempre più interesse e di conseguenza a moltiplicarsi, ma manca ancora una chiara ed unica definizione di standard. Fomin e Keil (1999) avevano, a tal proposito, sostenuto che la maggior parte degli approcci teorici utilizzati, risultavano ancora troppo limitati e circoscritti a specifici aspetti per catturarne le proprietà essenziali nella loro interezza. Per discutere di standard e di standardizzazione, sostengono gli autori, infatti, si deve fare riferimento a differenti framework teorici, ma nessuno di essi fornisce una visione integrata e completa nella loro globalità. Solo un'opera di integrazione teorica può costituire, invece, un primo passo verso una "*theory of standard making*".

Infine uno degli studi più recenti effettuati nell'area economica effettuato da Virili (2008) sottolinea come *"lo standard e' una regola concordata ad adesione volontaria in forma scritta e pubblica. Esso ha dunque i seguenti elementi costitutivi: a) un atto negoziale in cui due o più soggetti concordano il contenuto della regola e la sua libera adesione; b) la forma scritta e pubblica"* (Virili, 2008: 202) utilizzata per ottenere o un'utilità economica, o una legittimazione o un rafforzamento dell'identità del gruppo di adottatori in contrapposizione a coloro i quali invece non li utilizzano. Attraverso quest'ultima definizione possiamo, quindi, considerare lo standard come una regola che si concorda tra più attori, o per meglio dire un atto negoziale ad adesione volontaria che si applica a chi decide di aderirvi. Esso, inoltre, appare in forma scritta e pubblica garantendo quindi a tutti la possibilità di utilizzarlo. L'autore, infatti, all'interno del testo illustra con chiarezza che lo standard si differenzia da altri tipi di regole e leggi proprio perché la sua adozione volontaria da parte di nuovi soggetti è sempre aperta e possibile. A questo fine la necessità di pubblicazione appare fondamentale perché estende a chiunque anche al di fuori del gruppo, la consapevolezza e la certezza dell'esistenza dello standard. Una volta che lo standard è stato pubblicato (e quindi "è nato"), le diverse organizzazioni, enti o attori possono decidere di adottarlo per poterne trarre una serie di vantaggi di natura differente.

Adottare uno standard, così come suggerisce l'autore, può apportare in primo luogo una serie di vantaggi economici per i suoi adottatori, che utilizzeranno lo standard (inteso come la regola migliore tra le varie alternative possibili), per massimizzare l'economia complessiva dell'organizzazione. Quando si può scegliere tra più candidati (più standard appunto) si privilegia quello che può apportare maggiori vantaggi economici. Ci sono, tuttavia, anche altre situazioni in cui in condizioni di indifferenza dal punto di vista economico, si sceglie uno standard poiché esso può portare alla legittimazione dell'organizzazione che lo sceglie.

L'adozione di un particolare standard, in secondo luogo, può comportare dei vantaggi in termini di legittimazione all'organizzazione che decide di implementarlo. Attingendo dal filone neo-istituzionalista, che tratteremo più avanti, l'autore sostiene che a parità di altre condizioni un'organizzazione tenderà a scegliere lo standard che è in grado di conferire più elevata legittimazione istituzionale ai suoi adottatori. In

terzo luogo infine, la scelta di adottare uno standard può apportare dei vantaggi relativi al rafforzamento dell'identità del gruppo o dell'organizzazione che lo adotta. Ciò perché l'adozione di uno standard fa sì che chi lo adotta rafforzi e sottolinei la propria identità in contrapposizione a chi invece non lo sceglie.

Dunque in base a tale prospettiva l'utilizzo degli standard può comportare una serie di vantaggi quali la massimizzazione dell'utilità economica, la legittimazione e il rafforzamento dell'identità del gruppo di adottatori. Nella realtà, tuttavia, le cose appaiono assai più complesse, poiché, come sottolinea del resto lo stesso autore, ci possono essere molteplici ed articolate motivazioni che spingono un'organizzazione a scegliere uno standard, il che rende altamente improbabile una loro definizione così chiara ed a priori.

All'interno del settore economico, quindi, i contributi analizzati ci rimandano l'idea di standard inteso come una regola o una strategia concordata a cui è possibile aderire per ottenere la migliore soluzione possibile da adottare sul mercato attraverso cui divenire maggiormente competitivi, ottenendo una serie di vantaggi di natura non esclusivamente economica.

### 2.2.3 Gli standard nel settore della psicologia sociale

Il concetto di standard è stato preso in considerazione anche all'interno del settore psicologico, anche se in letteratura non sono molti gli autori ad aver ripreso ed approfondito tale tematica, che non è mai divenuta oggetto di un'ampia e proficua discussione concettuale. Ciò nonostante, all'interno di questo capitolo, si è ritenuto importante considerare lo standard attraverso questa quasi inesplorata prospettiva, per darne una visione maggiormente completa e dettagliata.

Gli studi sugli standard nella psicologia si sono sviluppati soprattutto attraverso la prospettiva comportamentista, grazie al contributo di autori come Langlois e Savage (1997) che iniziarono a considerare nuovamente gli standard di tipo comportamentale, in parte trattati già da Davis (1987). I due autori studiando gli

standard nella professione medica negli USA all'inizio del XX secolo sostengono che: *“pochi nella tradizione darviniana si sono focalizzati direttamente sugli standard come strumento di coordinamento del comportamento umano piuttosto che come tecnologia di interconnessione. E questo è piuttosto sorprendente. Infatti gli standard sono in essenza una particolare istituzione sociale; e le istituzioni sociali sono modelli di comportamento ricorrenti che aiutano a coordinare l'attività umana”* (Langlois e Savage, 1997: 150).

Gli standard in questo caso, quindi, sono considerati come *istituzioni*, degli *strumenti in grado di creare stabilità e coordinamento nel comportamento umano*. Per poter agire ed interagire all'interno di varie istituzioni (esempi classici di istituzioni potrebbero essere lo Stato o il matrimonio) è infatti necessario adottare modelli standardizzati e routinari di comportamento, siano essi formali o informali, in grado di contribuire alla coordinazione dell'attività umana<sup>8</sup>.

Anche Tothova e Oehhmke (2003) considerarono gli standard comportamentali in modo simile a quello proposto da Langlois e Savage (1997). Gli autori, infatti, partendo dall'integrazione del 2004 di alcuni Stati all'interno della unione europea, sottolineano l'importanza di *“armonizzare”* i differenti standard a quelli della comunità. Gli standard rappresentano, infatti, parte del patrimonio identitario di una nazione e per questo sono difficili da cambiare o abbandonare. Proprio per tale motivo è fondamentale utilizzare degli standard per facilitare le interazioni tra gli individui e stabilire norme e regolamenti da adottare. Rifacendosi alla definizione data da North (1990), infatti, gli autori sostengono che gli standard sono *istituzioni* e le istituzioni sono *“le regole del gioco in una società, o più formalmente, sono dei vincoli stabiliti dall'umanità, che condizionano le interazioni tra gli esseri umani”*. In altre parole gli standard per Tothova e Oehhmke (2003) rappresentano delle norme e dei regolamenti presenti all'interno di una comunità ed approvati da un organo riconosciuto come competente (sia esso governativo che non governativo), che

---

<sup>8</sup> La dicitura di *“standard come istituzione”* utilizzata da Langlois e Savage probabilmente sarebbe più corretta, come sottolinea anche Virili (2008), se fosse *“standard come una delle componenti presenti all'interno delle istituzioni”*. Ciò sembra essere largamente condiviso dal dibattito presente in letteratura poiché oggi le istituzioni comprendono non solo norme e regole ma anche altre strutture e attività. Scott (1995:55) ad esempio sosteneva *“le istituzioni consistono in strutture cognitive, normative e regolative e in attività che danno stabilità e significato al comportamento sociale”*.

contribuiscono a coordinare le attività degli esseri umani, la cui adesione può essere sia volontaria che obbligatoria. Tali regole o linee guida, inoltre, sono fondamentali poiché attraverso esse si possono chiaramente comprendere le caratteristiche che i prodotti devono possedere in un determinato contesto e i loro relativi processi e metodi di produzione (Bhalla e Kennedy 1998), agevolando così le interazioni e lo scambio di informazioni tra le differenti organizzazioni che le adottano.

Nella letteratura psicologia, tuttavia, non sono molti gli autori che hanno ripreso ed approfondito la prospettiva degli standard comportamentali. Ciò nonostante l'accezione che il concetto di standard acquisisce nel settore della psicologia sociale è chiara, poiché esso è visto come un'istituzione, ovvero un insieme di strumenti utili a creare stabilità e coordinamento nel comportamento umano.

Una sorte diversa invece spetta agli standard tecnici, attorno ai quali si sviluppano in questi anni diverse prospettive e approfondimenti da parte dei membri delle differenti comunità scientifiche di appartenenza. Dopo aver illustrato l'accezione che il termine standard ha acquisito nel settore della psicologia sociale andiamo, dunque, a considerare l'area delle scienze sociali.

#### 2.2.4 Gli standard nel settore delle scienze sociali

L'interesse verso il concetto di standard si è diffuso negli anni, oltre che nel settore dell'IT, in quello economico e in quello di psicologia sociale, anche in quello delle scienze sociali, dove tuttavia *“non si è mai pienamente sviluppato”* (Brunsson e Jacobsson, 2000: 7).

Tra gli studiosi sociali che si sono interessati al concetto assumono una posizione di rilievo quelli che annoveriamo tra i rappresentanti del neo-istituzionalismo (Powell e Di Maggio, 1983 trad. it. 2000; Scott, 1995; Czarniawska e Sevon, 1996; Rovik, 1998), che considerano lo standard come *un obiettivo da perseguire, per creare legittimazione all'interno di un “campo organizzativo”*.

Per poter comprendere in modo appropriato questa prospettiva è necessario prima di proseguire specificare il significato dei termini *“legittimazione”* e *“campo*

organizzativo". Il concetto di legittimazione può essere compreso a partire dalla definizione di Lucy Suchman (1995: 574), la quale sostiene che *"la legittimazione è una percezione o assunzione generalizzata che le azioni di una entità sono desiderabili, proprie o appropriate all'interno di qualche sistema socialmente costruito di norme, valori, convinzioni e definizioni"*. Una organizzazione, quindi è legittimata se le azioni in essa compiute vengono considerate desiderabili ed appropriate all'interno di una particolare area istituzionale<sup>9</sup>. Il concetto di "campo organizzativo" invece, è stato ben illustrato da Powell e Di Maggio (1983 trad. it. 2000: 90) i quali sostengono che *"per campo organizzativo si deve intendere un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori-chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo ed altre organizzazioni che producono servizi o processi simili"*.

Dopo aver chiarito cosa si intende esattamente con questi due concetti, quindi, risulta più comprensibile la prospettiva neo-istituzionalista, in base alla quale gli standard devono essere considerati come degli obiettivi che le differenti organizzazioni hanno il compito di perseguire per potersi legittimare all'interno di una specifica area istituzionalizzata (o campo organizzativo). La teoria neo-istituzionalista ha, infatti, cercato di spiegare perché vi è una così sorprendente omogeneità di forme e di pratiche organizzative, all'interno dei "campi organizzativi" (Powell e Di Maggio, 1983 trad. it. 2000) dove si generano un insieme di forze che inducono le varie organizzazioni presenti in esso a diventare progressivamente sempre più simili le une alle altre. Sono diversi, a tal proposito, gli studi effettuati che mostrano come le organizzazioni risentono dell'ambiente in cui sono inseriti, delle istituzioni, delle idee, delle norme e dei modelli di azioni che vengono gradualmente assimilati fino a diventare "un dato per scontato" (Meyer e Rowan, 1977; Powell e Di Maggio 1983 trad. it. 2000).

Le singole organizzazioni, infatti, dopo un determinato periodo nel campo

---

<sup>9</sup> La legittimazione, come sostiene Scott (1995) ricopre spazi a più dimensioni, infatti un'organizzazione può considerarsi legittimata se risponde a delle esigenze pragmatiche e concrete (legittimazione pragmatica/razionale), se è giustificata dai valori che esprime e se la sua esistenza è data per scontata (legittimazione morale/normativa) o quanto meno risulta plausibile e comprensibile (legittimazione cognitiva/culturale).

organizzativo sarebbero indotte a cambiare per essere sempre più simili, sviluppando tra esse un meccanismo di *isomorfismo*<sup>10</sup> (Mayer e Rowan, 2000: 91), ovvero un meccanismo “che spinge un’unità facente parte di una certa popolazione ad assomigliare ad altre unità che si trovano ad affrontare lo stesso insieme di condizioni ambientali”.

Gli standard quindi, partendo dai presupposti della teoria neo-istituzionalista, per un effetto isomorfo, sono adottati e diffusi tra le varie organizzazioni che fanno parte dello stesso campo organizzativo promuovendo ed implementando così, di conseguenza, norme, modelli, idee e modi di fare. Il risultato di questo meccanismo isomorfo è, pertanto, un progressivo legittimarsi delle singole organizzazioni all’interno e all’esterno del campo.

E’ solo intorno al 2000 tuttavia, anche attraverso il contributo di Brunsson e Jacobsson (2000), che il concetto di standard acquisisce una maggiore forza e chiarezza all’interno del settore delle scienze sociali. Attraverso una ricerca condotta con l’obiettivo di studiare i processi di standardizzazione, il team di ricercatori e ricercatrici dello *Stockholm Center for Organizational Research* attribuisce allo standard l’accezione di *regola su base volontaria*. Gli autori (2000: 4), infatti, sostengono che “ad un livello generale ed astratto, gli standard possono essere considerate delle regole che ci dicono cosa dovrebbe fare chi le adotta, anche se ciò riguarda solo il dire qualcosa o il designare qualcosa in modo particolare”.

In questo caso, pertanto, gli standard rappresentano delle regole, delle norme che ci dicono cosa chi li adotta (che può essere un individuo, un’organizzazione, un ente ecc.) *deve essere, fare o avere* (Brunsson e Jacobsson, 2000: 4) a cui si aderisce in forma “più o meno” volontaria. Questi autori, infatti, sostengono che nei contesti di riferimento attuali, ogni soggetto sia circondato da moltissimi standard differenti, ma che essi possano, in ultima analisi, essere raggruppati in tre grandi categorie: *gli standard sull’essere qualcosa, gli standard sul fare qualcosa e infine gli standard sull’avere qualcosa*.

In primo luogo gli standard “sull’essere qualcosa” classificano le cose o gli attori in un

---

<sup>10</sup> Per un approfondimento sulle tipologie di isomorfismo vedi Powell e Di Maggio (2000), *Il neo istituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Comunità, pag 94 -111.

modo standardizzato. Un esempio di questi standard è sicuramente rappresentato dai sistemi internazionali di misurazione. Una scala Celsius o Centigradi o Fahrenheit classifica ad esempio la temperatura, mentre il sistema internazionale di unità di misura (o sistema metrico decimale) classifica le sette grandezze fisiche fondamentali (con le rispettive unità di misura), e consente di effettuare confronti e misurazioni nelle differenti parti del mondo.

In secondo luogo esistono, secondo gli stessi autori, degli standard “*sul fare qualcosa*”. Gli standard in questo caso, possono essere applicati a varie aree e a differenti processi organizzativi e ci dicono “*come fare*” le cose, ovvero come una qualunque organizzazione debba svolgere le proprie attività quotidiane, sia interne che esterne. Un esempio è certamente rappresentato dagli standard che suggeriscono ai governatori dei differenti stati come dovrebbero gestire i loro problemi finanziari.

Esistono, infine, gli standard “*sull’ avere qualcosa*”. In quest’ ultimo caso gli standard ci suggeriscono cosa dovrebbe avere chi li adotta. Ne sono un esempio gli standard che ci dicono cosa un moderno Stato dovrebbe avere: ovvero una costituzione, un sistema di istruzione, delle statistiche sulla disoccupazione ecc.. Il fatto che esistono degli standard che ci guidano verso ciò che si dovrebbe avere, porta le organizzazioni a sentire la necessità di mostrare sia all’ interno che all’ esterno di esse la reale esistenza degli standard perseguiti. Molto spesso, infatti, diventa necessario mostrare che “*quello che si sta facendo corrisponde effettivamente a quello che si dice di fare*” (Brunsson e Jacobsson, 2000: 5).

Sulla scia dei due autori, si colloca anche il contributo di Glenn (2002), il quale vede gli standard come *un mezzo per dirigere l’impegno degli attori verso obiettivi comuni*, ottenendo un migliore allineamento tra gli obiettivi da perseguire e le azioni messe in pratica. In altre parole gli standard consentono, attraverso i contributi di Brunsson, Jacobsson e Glenn, di guidare le azioni evidenziando cosa un individuo, un gruppo, un’organizzazione o un qualunque attore dovrebbe essere, fare o avere, facilitando il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Studi più recenti relativi agli standard e alla standardizzazione sono poi presenti nell’area di studi organizzativi. In particolare mi riferisco ad un numero speciale del 2007 della rivista *Organization*, in cui i diversi contributi, elaborati a partire da

differenti campi di indagine, mirano a evidenziare quanto oggi gli standard siano diventati un elemento essenziale nella vita delle organizzazioni, poiché facilitano l'interazione e la comunicazione tra gli attori sociali e tra le organizzazioni che interagiscono in base a standard comuni. Tali contributi, tuttavia, sottolineano come negli ultimi anni il dibattito teorico si sia spostato dal tentativo di definire cos'è uno standard a campi concreti della sua applicazione.

Quack (2007), ad esempio, espone come anche nel campo delle professioni legali si stia sviluppando un allontanamento dal rigido utilizzo di "leggi dure" in favore invece dell'utilizzo di standard ad adesione volontaria, che comportano un miglioramento del business globale. L'autrice, in particolare, sottolinea che spesso, in assenza di leggi chiare che ci dicano come comportarsi e come applicare il diritto, è necessario utilizzare standard e pratiche di comportamento già scelte da altri attori che lavorano nel settore legale, anche se lontani geograficamente tra loro. L'utilizzo di standard comuni, infatti, può facilitare il confronto e la comunicazione tra attori e organizzazioni diverse, semplificando la complessità attraverso soluzioni comuni.

Anche il contributo di Higgins e Hallstrom (2007), in modo simile a quello di Quack appena citato, mette in evidenza la diffusione e l'utilizzo sempre maggiore degli standard a livello internazionale. Gli autori, infatti, sottolineano come nell'ottica della globalizzazione oggi ci sia una forte trasformazione che vede le "leggi dure" essere affiancate sempre più spesso da "leggi soft" grazie all'utilizzo degli standard che consentono di ordinare e co-ordinare il mondo. Gli standard internazionali, infatti, possono essere considerati dagli autori come una forma "di gestione a distanza" e una piattaforma di auto valutazione delle proprie pratiche d'azione e dei propri comportamenti, attraverso i quali è possibile effettuare un confronto tra i vari adottatori.

Nel settore delle scienze sociali, quindi, gli standard in linea generale possono essere considerati come delle regole che ci dicono cosa dovrebbe fare chi le adotta, ma in modo più specifico (attraverso gli studi organizzativi) essi rappresentano un obiettivo che le organizzazioni che li adottano devono perseguire per potersi legittimare all'interno di un campo organizzativo.

Per una maggiore chiarezza espositiva riporto qui di seguito una tabella in cui si sintetizzano i principali contributi tra quelli esaminati fin'ora. Nella tabella oltre a riportare il nome dell'autore (prima colonna), si esplicita "che cos'è lo standard" (seconda colonna), "a cosa serve" (terza colonna) e infine una sintesi dei contributi per settore (quarta colonna). Con quest'ultima colonna si propone per ciascun settore disciplinare, infatti, una sintesi dei diversi contributi proposti per poter comprendere cosa in linea generale è lo standard in ciascuna area disciplinare.

	Autore	Che cos'è lo standard?	A cosa serve lo standard?	Sintesi dei contributi per settore
Settore IT	Cargill (1989)	“l'accettazione da parte di un gruppo di persone caratterizzato da comuni interessi e cultura di <i>una metrica quantificabile</i> che influenza il loro comportamento e le loro attività permettendo un comune interscambio”	Lo standard consente di creare e condividere soluzioni tecniche ottimali comuni, facilitandone l'interscambio.	lo standard può essere considerato come un insieme, un set, di regole concordate tra differenti attori che hanno interessi in comune e che fanno parte della stessa comunità, che ci dicono come produrre e come far funzionare degli oggetti (che devono essere tra loro compatibili), sia che essi siano già sul mercato sia che lo saranno in futuro.
	Bowker e Star (1999)	“un insieme di <i>regole concordate</i> per la produzione di oggetti (testuali o materiali), [...] che vengono tramandate nel tempo tra comunità e gruppi sociali che servono a far funzionare le cose”	Gli standard servono a produrre nel modo migliore determinati prodotti da immettere sul mercato.	
	Spivak e Brenner (1999)	“un modo concordato di fare le cose, [...] o meglio come un <i>set uniforme di misure, accordi, condizioni o specifiche tra le parti</i> (compratore e venditore, produttore e utente, governo e impresa governanti e governati, ecc.)”.	Gli standard sono utili a raccogliere e diffondere informazioni, semplificare le comunicazioni, attribuire una maggiore sicurezza sull'uso di determinati prodotti ed infine, a produrre nel modo migliore determinati prodotti da immettere sul mercato, riducendo le barriere presenti in esso.	

Lyytinen e King (2006)	Gli standard sono <i>un'entità anticipatorie</i> che si riferiscono a prodotti e applicazioni non ancora sul mercato.	Lo standard serve ad anticipare la possibile compatibilità e a facilitare l'operabilità dei prodotti che verranno messi sul mercato in futuro.	
------------------------	---	--	--

	Autore	Che cos'è lo standard?	A cosa serve lo standard?	Sintesi dei contributi per settore
Settore economico	David e Greenstain (1990)	"un set di specifiche tecniche al quale aderisce un produttore, tacitamente o come risultato di un accordo formale".	Lo standard è utile per ottenere la migliore soluzione tecnica nel mercato di riferimento.	Lo standard è inteso come una regola o una strategia concordata a cui è possibile aderire per ottenere la migliore soluzione possibile da adottare sul mercato e attraverso cui divenire maggiormente competitivi, ottenendo una serie di vantaggi di natura non esclusivamente economica.
	Grindley (1995)	Lo standard è una strategia.	Lo standard può essere considerato una strategia da adottare per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato.	
	Virili (2008)	"lo standard <i>e' una regola</i> concordata ad adesione volontaria in forma scritta e pubblica [...]".	Lo standard può essere adottato per ottenere o un'utilità economica, o una legittimazione o un rafforzamento dell'identità del gruppo di adottatori in contrapposizione a coloro i quali invece non li utilizzano.	

	Autore	Che cos'è lo standard?	A cosa serve lo standard?	Sintesi dei contributi per settore
Settore psicologia sociale	Savage e Langlois (1997)	“ [...] gli standard sono in essenza una particolare istituzione sociale; e le istituzioni sociali sono modelli di comportamento ricorrenti che aiutano a coordinare l'attività umana”.	Gli standard sono utili per creare stabilità e coordinamento nel comportamento umano all'interno delle istituzioni.	Lo standard è visto come un istituzione, un insieme di strumenti utili a creare stabilità e coordinamento nel comportamento umano.
	Tothova e Oehmke (2003)	Gli standard <i>sono istituzioni</i> e le istituzioni sono norme o regolamenti presenti all'interno di una comunità ed approvati da un organo riconosciuto come competente (sia esso governativo che non governativo), che contribuiscono a coordinare le attività degli esseri umani.	Gli standard sono utili a creare coordinamento nelle attività umane. Essi, inoltre, possono essere adoperati per comprendere le caratteristiche che i prodotti devono possedere in un determinato contesto e i loro relativi processi e metodi di produzione, agevolando così le interazioni e lo scambio di informazioni tra le differenti organizzazioni che le adottano.	

	Autore	Che cos'è lo standard?	A cosa serve lo standard?	Sintesi dei contributi per settore
Settore scienze sociali	Powell e Di Maggio (1991); Czarniawska e Sevon (1996); Rovik (1998)	Lo standard è un obiettivo da perseguire per le differenti organizzazioni presenti all'interno di uno stesso campo organizzativo.	Lo standard serve a creare legittimazione, sia interna che esterna, in un "campo organizzativo".	Gli standard in linea generale possono essere considerati come delle regole che ci dicono cosa dovrebbe fare chi le adotta, ma in modo più specifico (attraverso gli studi organizzativi) essi rappresentano un obiettivo che le organizzazioni che li adottano devono perseguire per potersi legittimare all'interno di un campo organizzativo.
	Brunsson e Jacobsson (2000)	"[...] gli standard possono essere considerate delle regole che ci dicono cosa dovrebbe fare chi le adotta, anche se ciò riguarda solo il dire qualcosa o il designare qualcosa in modo particolare".	Gli standard ci dicono cosa chi li adotta dovrebbe essere, fare o avere.	
	Glenn (2002)	<i>Un mezzo per dirigere l'impegno degli attori verso obiettivi comuni, ottenendo un migliore allineamento tra gli obiettivi da perseguire e le azioni messe in pratica.</i>	Gli standard guidano le azioni di un individuo, di un gruppo, o di un'organizzazione per illustrare quali azioni dovrebbe mettere in pratica.	

### 2.3 Su cosa concorda la letteratura sugli standard?

Come abbiamo illustrato fino a questo momento, differenti sono le definizioni che sono state date in letteratura relative al concetto.

Dalla letteratura esaminata, tuttavia, alcuni aspetti comuni sono emersi e, pertanto, è necessario sottolinearli per comprendere in linea generale quali sono le caratteristiche che identificano uno standard:

1. In primo luogo uno standard rappresenta *una norma, una regola o una linea guida astratta e generale a cui aderire*. Attraverso le diverse definizioni proposte dalla letteratura è possibile comprendere come lo standard sia considerato un particolare tipo di norma, di regola, o di una linea guida astratta e generale da seguire. Il fatto che esso debba essere applicato a contesti organizzativi diversi e in differenti parti del mondo lo rende generale, proprio perché non riferibile ad un contesto d'uso locale. Gli standard infatti, come suggeriscono Brunsson e Jacobsson sono appunto delle regole che ci dicono cosa chi li adotta dovrebbe essere, fare o avere a prescindere dal contesto in cui ci si trova ad agire ed interagire. Considerando gli standard nell'accezione appena evidenziata (quindi come una norma, una regola, o una linea guida astratta e generale a cui fare riferimento), si riesce ad includere in modo ampio tutta la letteratura analizzata. Non tutte le norme o le regole astratte, però, come sostenuto in letteratura (Brunsson e Jacobsson 2000; Viirili 2008) sono da considerarsi degli standard. Per considerarli tali essi devono infatti avere due requisiti, che li distinguono da altre forme di regolamenti: l'adesione volontaria e la forma scritta e pubblica.
2. In secondo luogo è possibile riscontrare come ad *uno standard si aderisce in forma volontaria e non per imposizione*. La maggior parte dei contributi esaminati all'interno di questo paragrafo, a partire da quello di David e Greenstein (1990), evidenziano come ad uno standard si aderisce in modo volontario in base ad un accordo più o meno formale. Ciò, tuttavia, non è totalmente e sempre vero. Il contributo di Brunsson e Jacobsson (2000), a tal proposito, è

risultato chiarificatore, poiché sottolinea come non sempre la scelta e la messa in pratica di uno standard è una mera opzione. Molto spesso infatti, gli standard vengono imposti dalle leggi locali, nazionali o internazionali. In altre parole in alcuni casi l'adesione ad uno standard è indispensabile in base alle norme e alle leggi vigenti, in altri casi invece la scelta di aderire ad uno standard resta volontaria se sottoposta a certificazioni, brevetti o licenze. Ci sono casi, quindi, in cui l'adesione è "più o meno volontaria" e casi in cui è "totalmente volontaria".

*Adesione ad uno standard in modo più o meno volontario.* Sono molti gli standard, pensiamo ad esempio agli standard sulla sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001), quello sulla qualità (ISO 9001) o a quello sull'ambiente (ISO 14001), che pur restando nominalmente a base volontaria, sono indispensabili affinché un esercizio commerciale, un ente o un'organizzazione possa avere l'autorizzazione per restare sul mercato e svolgere le proprie attività economiche e commerciali. In questi casi lo standard resta volontario solo in parte perché le leggi e le normative locali e nazionali impongono che in ogni caso ci sia il rispetto di molti parametri presenti nello standard. In queste circostanze, quindi, il limite tra la volontarietà di adottare uno standard e l'obbligo di rispettare le leggi e le norme esistenti è veramente flebile. Ci sono, pertanto, alcuni standard che pur non essendo obbligatori hanno "forza di leggi" (King et al. 1994: 156). Anche nel caso in cui ci si trovi in presenza di standard con "forza di leggi", tuttavia, la volontarietà dell'adesione resta un elemento che distingue gli standard dalle norme coercitive (Brunsson e Jacobsson 2000).

*Adesione ad uno standard in modo totalmente volontario.* L'adesione ad uno standard, con la relativa messa in pratica e il possibile processo di certificazione possono essere anche una scelta effettuata in modo assolutamente facoltativo e volontario. Sono diverse, infatti, le organizzazioni o gli enti che scelgono liberamente di aderire ad uno standard e di ottenere la certificazione. In questo caso, quindi, è la stessa organizzazione che sceglie di essere sottoposta a determinati controlli ispettivi per verificare che la propria

situazione sia corrispondente a quanto è richiesto dalle norme presenti nello standard. In altre parole in situazione come questa è l'organizzazione o l'ente a scegliere di darsi restrizioni e accorgimenti affinché i propri quotidiani modi di fare e i propri comportamenti siano allineati con quanto richiesto dallo standard.

Infine possiamo sostenere che lo standard, a prescindere dal fatto che esso sia frutto di una scelta totalmente o parzialmente facoltativa, resta comunque una norma a cui rifarsi ad adesione essenzialmente volontaria e non obbligatoria.

3. In terzo luogo *lo standard appare in forma scritta e/o pubblica*. Gli standard, per poter essere adottati da nuovi possibili "adopters", per poter essere riconoscibili e per poter essere confrontati da chi invece decide di non utilizzarli, devono essere in forma scritta ed essere pubblici. Brunsson e Jacobsson, a tal proposito sostengono che gli standard a differenza delle norme "sono espliciti ed hanno una fonte evidente" (Brunsson e Jacobsson, 2000:13). Le norme sociali, quindi, non possono essere realmente considerate degli standard poiché mancano della loro forma scritta e pubblica.
4. In quarto luogo *gli standard sono (relativamente) stabili nel tempo*. La stabilità temporale di uno standard rappresenta un elemento spesso discusso in letteratura e su cui è necessario porre la dovuta attenzione. La stabilità temporale consente ad uno standard di essere visibile ed essere utilizzato ed accettato dai suoi fruitori. Man mano che lo standard viene messo in uso, infatti, esso può ancorarsi (o non ancorarsi) al contesto in cui è inserito creando legittimazione attorno ad esso. La stabilità temporale permette inoltre, che lo standard in uso sia lo stesso ovunque, nello spazio e nel tempo. In questo modo chi lo utilizza si rifà ad una stessa norma a prescindere dal luogo e dal tempo in cui lo applica. In letteratura, a tal proposito, si sottolinea il problema rappresentato dal fatto che spesso ci si può trovare a lavorare con versioni aggiornate o modificate dello stesso standard. Ciò ovviamente non garantisce la stabilità nel tempo, poiché pur riferendoci ad uno stesso standard in realtà esso negli anni può aver subito modifiche, correzioni e aggiustamenti in corso d'opera. Gli standard in questo modo risulterebbero sempre in

trasformazione, essendo soggetti “a continue pressioni evolutive” (Hughes, 1987; Schmidt e Werle 1998; Hanseth et al, 2006). Possiamo quindi concludere che gli standard possono essere considerati solo relativamente stabili nel tempo.

5. Un quinto ed ultimo aspetto che si vuole sottolineare è rappresentato dal fatto che l’adesione ad uno standard presuppone l’utilizzo *di standard evidentemente già prodotti da “altri”*. Ma chi può essere propriamente considerato un promotore effettivo di standard?

Brunsson e Jacobsson (2000) illustrano con precisione, il presupposto secondo cui tendenzialmente i promotori degli standard possono essere diversi. In primo luogo, possono essere rappresentati dalle organizzazioni private come l’American Nation Standards Institute (ANSI) o il British Standard Institute (BSI) o ancora l’International Organization for Standardization (ISO). Secondariamente possono essere costituiti dalle organizzazioni internazionali non governative come la International Chamber of commerce (ICC) o l’International Committee on Bird Protection (ICBP). Anche le persone private, come i ricercatori o gli scienziati, possono essere considerati “standardizers”, poiché contribuiscono alla creazione di standard che poi devono essere mantenuti e salvaguardati. Infine, promuovono standard anche gli enti pubblici, come i governi e le organizzazioni governative internazionali, quali l’UNESCO, l’EU o l’OECD. Il fatto che esistano degli standard e degli enti che li promuovano, tuttavia come vedremo in seguito, non dà la certezza che questi siano effettivamente utilizzati, né che tutte le organizzazioni li considerino e li usino allo stesso modo.

All’interno di questo paragrafo abbiamo visto come la letteratura relativa agli standard, seppur proveniente da più aree disciplinari, abbia evidenziato alcuni aspetti che possono essere considerati comuni, che ci hanno aiutato a comprendere le caratteristiche generali degli stessi.

Lo standard, sintetizzando quanto emerso sinora, può essere, quindi, considerato come una norma, una regola o una linea guida astratta e generale a cui riferirsi, al

quale si aderisce in forma volontaria e non per imposizione, che appare in forma scritta e/o pubblica, che e' (relativamente) stabile nel tempo ed, infine, che e' evidentemente già prodotto da "altri".

A questo punto, in linea di massima, si potrebbe pensare che l'utilizzo di standard possa essere vantaggioso, poiché essi rappresentano una guida in situazioni di incertezza, sono ad adesione volontaria e sono facilmente reperibili e comprensibili proprio in quanto presenti in forma scritta e pubblica. Essi inoltre, essendo prodotti da altri "standardizers", ci danno fiducia e ci rassicurano perché incamerano conoscenza esperta (Jacobsson, 2000), rimanendo alquanto stabili nel tempo. Nonostante ciò, così come sottolineano Brunsson e Jacobsson (2000: 169-173) l'utilizzo di standard può comportare anche una serie di svantaggi, poiché attraverso essi si limita il proprio potere decisionale e la propria libertà d'azione, dovendo affidarsi a dei criteri imposti esternamente ed, inoltre, non si ha la certezza che gli standard proposti siano effettivamente "la migliore soluzione possibile" per chi li adotta.

Ciò che emerge con forza dall'analisi fin qui elaborata, è il fatto che il mondo è invaso da standard e che nessuna organizzazione, nessun ente e nessun attore sociale può ignorarli. La loro presenza nella società moderna è un dato di fatto ed un valido strumento per poter rendere esplicito e tangibile l'operato delle organizzazioni all'interno delle contesti sociali in cui esse sono inserite. In altri termini utilizzare gli standard permette alle organizzazioni di esplicitare, mostrare e oggettivare la propria posizione nel mercato di riferimento.

Il fatto che esistano degli standard generali ed astratti a cui riferirsi, tuttavia, non dà la certezza che questi siano effettivamente adoperati, né che tutte le organizzazioni li considerino e li utilizzino allo stesso modo. Gli standard considerati ed analizzati solo come una norma o una regola astratta e generale, non ci dicono esattamente "cosa lo standard è" all'interno di uno specifico contesto organizzativo in cui essi sono adottati. Gli standard, infatti, assumono una loro identità solo dopo che sono stati re-interpretati localmente.

Seguendo Brunsson e Jacobsson (2000: 127-134) ritengo, quindi, che per osservare

cosa sia effettivamente uno standard è necessario analizzarlo in pratica, nel suo manifestarsi in uno specifico contesto d'uso. In altri termini per comprendere quello "che lo standard è", è necessario osservare "ciò che lo standard fa" all'interno di uno specifico contesto organizzativo.

Uno standard che ha una valenza globale, infatti, si traduce e acquisisce significato solo in un contesto locale. Per determinare come esso si esplica concretamente nella pratica del suo contesto d'uso è, quindi, necessario "seguire lo standard" (Brunsson e Jacobsson, 2000: 127-128), individuando con questa metafora la possibilità di determinare la distanza tra ciò che lo standard detta e ciò che esso effettivamente fa ogni volta che viene messo in pratica. E' necessario, pertanto, osservare come lo standard venga tradotto dal contesto globale a quello locale.

Nelle organizzazioni il trasferimento e l'interpretazione di uno standard implica la contestualizzazione nel suo ambiente d'uso (Brunsson e Jacobsson, 2000) e, di conseguenza, una trasformazione dell'oggetto stesso (Gherardi e Lippi, 2000).

E' con tale particolare accezione che, in questa tesi, si vuole analizzare lo standard, inteso non come una conoscenza istituzionalizzata che produce degli effetti, né come una norma astratta e decontestualizzata a cui rifarsi, ma come la sua realizzazione quotidiana in uno specifico contesto d'uso. Ciò che si vuole studiare pertanto è lo "standard-in-pratica".

## 2.5 Lo standard-in-pratica

Con l'espressione standard-in-pratica si vuole proporre una prospettiva in cui lo standard (SA8000 nel mio caso), non sia esaminato come una norma astratta e decontestualizzata a cui riferirsi ma in modo locale e situato, per comprendere in che modo gli attori umani, interagendo con i non umani, diano vita ad una nuova ed originale re-interpretazione.

Lo standard, infatti, può essere considerato un artefatto che crea e mobilita legittimità e che, infrangendo le barriere dello spazio e del tempo (Czarniaswka e Jorges 1995) può viaggiare e materializzarsi in diversi contesti organizzativi generando nuove

azioni e interpretazioni di una stessa norma astratta ed universale. Uno standard inteso nella sua accezione di idea e concetto universale e globale, può essere trasformato o traslato in azioni concrete, materializzandosi all'interno di un nuovo contesto organizzativo locale e situato. Lo standard, in altri termini, essendo un artefatto oggettivato in un certo spazio e in un determinato tempo, giunge in un nuovo contesto organizzativo dove viene tradotto dai differenti attori organizzativi in nuove ed originali pratiche di azioni. All'interno del nuovo contesto organizzativo lo standard (inteso ancora come norma astratta), in seguito, si trasforma, si ancora, si innesta e si oggettivizza acquisendo una natura esclusiva e relativa unicamente alla nuova organizzazione in cui è stato inserito.

In base al modello della traslazione<sup>11</sup> (Latour, 1986, 1992; Callon 1986 e 1992), pertanto, lo standard può essere interpretato come un artefatto che da un lato ha una sua natura oggettiva "data" dalla norma astratta, dalla sua relativa legislazione e dalle sue regole e procedure, dall'altro, allo stesso tempo può essere letto in modi differenti, poiché è emergente in situ. Uno stesso standard (o artefatto) può essere infatti, traslato in molti e diversificati modi, poiché esso "è nelle mani degli attori sociali" (Latour, 1986) che lo trasformano, lo diversificano, lo re-interpretano, lo modificano e lo re-utilizzano diversamente in base al contesto organizzativo in cui è inserito. Si osserva così "un processo di traslazione" dello standard e non semplicemente "un processo di ricezione, rifiuto, accettazione o resistenza" (Latour, 1986: 116). Attraverso il processo di traslazione, in altri termini, lo standard non viene più visto esclusivamente come una "black box"<sup>12</sup>, ovvero come una "scatola nera" impenetrabile dall'esterno, ma come un artefatto che ha sia una sua natura oggettiva (data dalla norma e dal suo materiale documentale) sia una natura performata nel contesto organizzativo situato.

In virtù di tali presupposti lo standard non può essere considerato un'entità neutra all'interno dell'organizzazione ma piuttosto come un artefatto che contribuisce alla produzione, all'ancoraggio (o al non-ancoraggio) e alla sedimentazione di

---

<sup>11</sup> Tale modello della traslazione verrà approfondito ed affrontato con adeguata attenzione nel capitolo seguente.

<sup>12</sup> Il concetto di "black box" assume significati e connotazioni diversificate in base all'area disciplinare in cui esso è utilizzato. Tale espressione è spesso utilizzata, oltre che negli studi organizzativi, negli studi politologici.

determinati valori che sono alla base di una norma che altrimenti rimarrebbe astratta e decontestualizzata.

La dimensione della non-neutralità è messa bene in evidenza da Lucy Suchman (2005), la quale sostiene che gli oggetti e quindi gli artefatti vadano considerati come entità neutre, ma al contrario entità dense di significato per le relazioni che si stabiliscono all'interno dell'ambito organizzativo.

L'autrice in particolare analizza il forte "potere di affiliazione" degli oggetti utilizzato per descrivere la dinamica di associazione (o non associazione) che caratterizza l'identificazione tra attori e oggetti. Gli oggetti possono, infatti, creare affiliazione ma anche non essere scelti dagli attori umani.

E' possibile quindi identificare una "*multiplicity of objects*", in cui sia gli attori umani che gli artefatti contribuiscono a creare una visione maggiormente complessa delle organizzazioni. Suchman seguendo Knorr-Cetina (1997) sostiene infatti, che gli oggetti acquisiscono un ruolo determinante per costituire relazioni e legami con gli attori organizzativi. Gli oggetti hanno un elevato potere di "incantamento" utile a garantire uno stretto legame tra attori e oggetti all'interno di uno specifico network in cui sono inseriti (Gell, 1992: 43). Essi, lungi dall'essere considerati unicamente come "oggetti in sé", servono a creare dei legami tra gli attori e il loro contesto organizzativo (Suchman, 2005: 380). Gli oggetti sono, pertanto, dotati di un carattere materiale che contribuisce ad ancorare al contesto gli attori organizzativi.

Anche Star e Griesemer (1989), sottolineano il potere materiale degli oggetti attraverso la nozione di "*boundary object*", che ne sottolinea la valenza di veri e propri "oggetti di confine", che hanno la capacità di essere abbastanza plastici da adattarsi ai vincoli e alle caratteristiche di uno specifico contesto locale, riuscendo però, allo stesso tempo, a mantenere una propria identità attraverso i diversi contesti. I "boundary object" hanno essenzialmente la funzione di essere dei "trasportatori" o dei "contenitori", che viaggiano tra i diversi confini organizzativi per poter facilitare e condividere valori, norme e "modi di fare" che sono utilizzabili da tutti gli attori organizzativi che ne usufruiscono. Essi tuttavia, in quanto dotati di plasticità, possono essere continuamente ricostruiti attraverso il loro uso e, per tale ragione, hanno contemporaneamente la capacità di essere immobili e "dati" ma anche

trasformabili, combinabili e adattabili al contesto in cui si inseriscono. Essi hanno, pertanto, *“significati diversi presso mondi sociali differenti sebbene la loro struttura sia comune a più di un modo sociale in modo da essere riconoscibili e uno strumento di traslazione”* (Star e Griesemer, 1989: 393).

E' per tale motivo, in conclusione, che ritengo interessante l'osservazione di un particolare oggetto quale lo standard, poiché esso rappresenta un artefatto che può contribuire alla produzione, all'ancoraggio (o al non-ancoraggio) e alla sedimentazione di determinati valori che sono alla base di una norma che è generale, astratta, decontestualizzata e comune a mondi sociali differenti.

## **Conclusioni**

All'interno di questo secondo capitolo ho cercato di comprendere, attraverso l'analisi della letteratura di riferimento *“che cosa è e a cosa serve esattamente uno standard”*, per poter meglio definire ed inquadrare lo standard come oggettivazione della CSR all'interno di uno specifico contesto organizzativo.

Definire il concetto di standard, tuttavia, è risultata da subito un'attività piuttosto complessa, a causa del fatto che differenti sono stati gli approcci e le prospettive teoriche che in questi anni si sono interessati ad esso. Ho, per questo motivo, illustrato come il concetto di standard sia stato analizzato in differenti aree disciplinari, quali l'information technology (IT), l'economia, la psicologia sociale e l'area di scienze sociali (con particolare riferimento agli studi organizzativi), arricchendo sempre più la portata concettuale del tema.

Molte sono, a tal proposito, le accezioni e le sfumature che il concetto ha acquisito nelle differenti aree disciplinari che si sono interessate ad esso. Ciò nonostante alcune caratteristiche comuni risultano esistere, seppur in vario modo, in tutte le definizioni date e nelle differenti aree disciplinari. Esistono, infatti, dei tratti comuni rilevati che identificano il concetto di standard nella letteratura analizzata. Esso in linea generale, è stato considerato come una norma, una regola o una linea guida astratta e generale a cui riferirsi, a cui si aderisce in forma volontaria e non per imposizione, che appare in forma scritta e/o pubblica, che è (relativamente) stabile nel tempo ed, infine, che

e' evidentemente già prodotto da "altri".

Dall'analisi effettuata, infatti, è emerso che la maggior parte degli autori, ha interpretato il concetto di standard come una norma, una regola o una linea guida astratta e generale da seguire.

Il fatto che esistano degli standard generali ed astratti a cui riferirsi, tuttavia, non dà la certezza che questi siano effettivamente applicati, né che tutte le organizzazioni li considerino e li utilizzino allo stesso modo. Uno stesso standard può essere infatti, traslato in modi differenti grazie alle re-interpretazioni operate dagli attori organizzativi che lo trasformano, lo diversificano, lo re-interpretano e lo modificano diversamente all'interno di uno specifico contesto organizzativo. Lo standard attraverso i processi di re-interpretazione e di traslazione locale e situata, infatti, non viene più visto esclusivamente come una "black box", ovvero come una "scatola nera" impenetrabile e "data" dall'esterno, ma come la combinazione in un artefatto che ha sia una sua natura oggettiva (data dalla norma e dal suo materiale documentale) sia una natura performata ed emergente nel contesto organizzativo situato.

Seguendo Brunsson e Jacobsson (2000: 127-134) sostengo che per osservare cosa sia effettivamente uno standard è necessario analizzarlo in pratica, "seguire" lo standard nel suo manifestarsi in uno specifico contesto d'uso. In altri termini per comprendere quello "che lo standard è", è necessario osservare "ciò che lo standard fa" all'interno di uno specifico contesto organizzativo.

Ciò che si è proposto, pertanto, non è considerare lo standard come una norma astratta a cui rifarsi o come una conoscenza istituzionalizzata che produce degli effetti, ma come esso si "traduce" nelle pratiche quotidiane in un contesto d'uso locale. Ciò che si suggerisce, dunque, è di considerare lo "standard-in pratica", analizzarlo nel suo manifestarsi quotidiano, intendendolo quindi come la re-interpretazione locale e situata di una norma astratta.

Considerare lo standard-in-pratica mi permette, infatti, di comprendere come esso viene tradotto e traslato in pratica ogni giorno all'interno di uno specifico contesto organizzativo.

Per poter, quindi, osservare e comprendere come lo standard è re-interpretato all'interno di un contesto locale e situato è, pertanto, necessario analizzarlo nel suo

manifestarsi quotidiano e studiarlo in pratica.

Ma “che cosa si intende per pratica?” Ed ancora “che cosa significa tradurre in pratica?”. E’ proprio da questi interrogativi che partirò per sviluppare il capitolo seguente, il terzo, che mi servirà come scenario di riferimento per analizzare in seguito i dati empirici che provengono dal mio lavoro di campo.



## CAPITOLO 3: TRADURRE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: UN VIAGGIO ATTRAVERSO LA PRATICA

### Introduzione

L'obiettivo di questo capitolo è quello di formulare un quadro teorico di riferimento che mi permetta di comprendere: “come si traduce in pratica la responsabilità sociale d'impresa?<sup>13</sup>”.

Dopo aver, infatti, analizzato la letteratura di riferimento rispetto alla responsabilità sociale d'impresa (Cap. 1) e aver detto che essa può essere studiata attraverso gli standard che rappresentano l'oggettivazione della CSR nella società contemporanea (Cap. 2), adesso resta da chiarire: “che cosa si intende per pratica?” Ed ancora “che cosa significa tradurre in pratica?”.

E' proprio da questi interrogativi che sono partita per sviluppare questo capitolo teorico, che mi servirà come “cassetta degli attrezzi” per analizzare in seguito i dati empirici che provengono dal lavoro di campo.

Il lavoro che si sta per presentare è strutturato in cinque paragrafi. I primi quattro mirano ad analizzare le varie forme di espressione della pratica, mentre, il quinto evidenzia come il framework teorico, una volta identificato, può essere utile per interpretare l'artefatto empirico rappresentato dallo standard, che è l'espressione materiale e tangibile della CSR, che ho seguito durante la ricerca empirica.

Nel primo paragrafo, per poter analizzare il concetto di pratica sono partita dall'etnometodologia, una prospettiva che studia tutte quelle attività pratiche, ordinarie e quotidiane che gli attori utilizzano per dare senso alla complessità del mondo, partendo proprio dal “dato per scontato” (Garfinkel, 1967 a). Le attività

---

<sup>13</sup> Con la metafora “Tradurre la Responsabilità sociale in pratica”, riprendo quanto proposto da Gherardi e Lippi (2000) nel loro “Tradurre le riforme in pratica”, per far riferimento al continuo processo di interpretazione e di contestualizzazione che avviene quando un'organizzazione decide di scegliere un orientamento alla responsabilità sociale.

quotidiane, infatti, sono considerate come *accountable* (Garfinkel, 1967 a) e basate sulle *performance* che gli attori sociali decidono di “mettere in scena” (Goffman, 1989). La complessità del mondo circostante, tuttavia, non può essere realmente compresa se dalla sua interpretazione si escludono gli attori non umani che, al pari degli attori umani, contribuiscono alla creazione degli ambiti sociali.

E' per tale motivo che nel secondo paragrafo, sono ricorso al contributo della sociologia della traslazione o come è stata definita in seguito (Callon, 1980; Law e Hassard, 1999; Gherardi e Lippi, 2000) Actor-Network Theory (nel suo acronimo ANT), che pone attenzione non solo agli attori umani, ma anche agli attori non umani. Con l'ANT, infatti, si afferma che “umani e non umani sono entrambi attori sociali” e che tra essi esiste un'intima unione, per cui la loro associazione rappresenta la chiave per interrogarsi sulla complessità dei fenomeni sociali (Latour, 2005). In virtù di tale riflessione, il sociale è da considerarsi basato e “performato” sulla *materialità* di elementi eterogenei. E' attraverso l'ANT, pertanto, che si può comprendere come i diversi attori, umani e non umani, si “mettono insieme”, si alleano e come essi possono creare (o non creare) un ancoraggio al contesto, attraverso una possibile stabilizzazione delle relazioni tra gli elementi eterogenei presenti all'interno di un *network*. Per creare stabilità all'interno di un determinato network è, tuttavia, necessario considerare anche un ulteriore elemento, rappresentato dalla produzione di discorsi.

E' per questo motivo che, nel terzo paragrafo, ho analizzato le pratiche material-discorsive. In particolare, infatti, i discorsi si legano con gli artefatti per produrre durevolezza e risorse di legittimità all'interno e all'esterno di uno specifico contesto. Sono appunto i discorsi a tenere insieme gli attori (umani e non), le loro connessioni in azione e di conseguenza il loro campo di pratiche. Ciascun discorso è prodotto e “prende forma” solo all'interno di un specifico network, in cui interagiscono differenti attori che simultaneamente contribuiscono alla creazione della conversazione.

Nel quarto paragrafo ho illustrato, quindi, come dall'elaborazione e dall'approfondimento di questi dibattiti si sia riaperto oggi un forte interesse verso la nozione di pratica. La comunità accademica ha infatti, ri-valutato la “prospettiva

pratica” come una delle possibili risposte all’analisi e alla comprensione del comportamento degli individui (Gherardi 2000; Schatzki et al., 2001; Corradi et al., 2008). In base a tali presupposti oggi, in accordo con Gherardi (2006: 34), possiamo considerare la pratica come: *“un modo relativamente stabile nel tempo e socialmente riconosciuto, di ordinare gli elementi eterogenei in un set coerente”*. Praticare significa di conseguenza, produrre e ri-produrre un set coerente ed articolato di modi di “fare”, creando con il tempo un ordine (relativamente) stabile nella vita quotidiana. Una pratica, infatti, è ripetuta perché considerata eticamente, esteticamente e normativamente valida (Gherardi, 2008) da una comunità di individui che la condivide. E’ appunto la sua continua reiterazione che la rende degna di essere ripetuta. Attraverso la sua ripetizione, quindi, gli attori non fanno altro che legittimarla. La ripetizione e la legittimazione di una pratica fa sì che essa possa divenire relativamente stabile nel tempo e quindi che si sedimenti in uno specifico contesto organizzativo, istituzionalizzandosi. In altre parole, è attraverso la continua ripetizione delle pratiche, la loro legittimazione ed il loro successivo consolidamento, che si dà vita ad un processo di istituzionalizzazione delle pratiche che compongono un determinato contesto organizzativo.

Nel quinto paragrafo, infine, dopo aver analizzato la prospettiva teorica dei practice-based studies, ho messo in evidenza come tale approccio mi può essere utile per analizzare cosa fa lo standard-in-pratica, espressione tangibile della CSR in un contesto situato, quando entra nelle pratiche lavorative locali e situate.

### 3.1 La pratica come displaying

Un contributo fondamentale per indagare il concetto di pratica è sicuramente rappresentato dall’etnometodologia.

Tale prospettiva indaga *“i metodi che la gente usa per produrre ordini sociali riconoscibili”* (Rawls, 2000: 546). L’etnometodologia si presenta come una prospettiva che studia tutte quelle attività pratiche, ordinarie e quotidiane che gli attori utilizzano, in modo incessante e non sempre consapevole, per dare senso al proprio e all’altrui

comportamento all'interno del mondo sociale. La complessità del mondo, come sottolinea Garfinkel (1967 a), può essere pertanto compresa partendo proprio da quelle attività quotidiane, dal "dato per scontato" e dall'ovvio che rappresentano gli elementi di base utili per studiare ed interpretare il sistema e l'organizzazione sociale che regola l'interazione tra gli individui. Le attività quotidiane diventano quindi *accountable*, in quanto sono da considerarsi come attività ordinate e non casuali, ricorrenti, significative, osservabili, spiegabili e comprensibili. Le azioni sociali e le pratiche di interazioni che compongono le attività quotidiane devono essere *accountable* poiché devono essere "descrivibili, spiegabili e comprensibili" a tutti i partecipanti che compongono un determinato gruppo sociale (Fele 2002: 54). Ciò consente a tutti i partecipanti di "vedere" effettivamente quello che succede durante un'azione (Ibidem 2002: 54) in modo da potersi costituire una propria descrizione della situazione. Le attività ordinarie divengono quindi descrivibili, attraverso discorsi e parole, costituendo una possibile rappresentazione dei fatti. Divengono, insomma, qualcosa di cui si può parlare appropriatamente e in modo condiviso senza particolari problemi (Ibidem 2002: 54). Tali attività devono essere viste come ragionevoli e rilevanti all'interno del contesto a cui si riferiscono (Carolillo et al., 2008) o come sostiene Garfinkel nella prefazione a *Studies in Ethnomethodology* (1967a: VII) "*visibly-rational-and reportable for all practical purposes, i.e. 'accountable' as organizations of commonplace everyday activities*"<sup>14</sup>.

Per Garfinkel, quindi, le azioni sociali e la vita quotidiana possono essere considerate come *practical accountability*, ovvero un continuo *display* delle attività pratiche e situate della vita quotidiana.

Ciascun contesto sociale è, quindi, composto da una fitta rete di interazioni in cui si intrecciano azioni, gesti, comportamenti e pratiche che costituiscono un microcosmo di attività ordinarie (Garfinkel 1967a; Sacks, 1984). Tali attività messe in atto dagli

---

<sup>14</sup> E' bene ricordare che nella traduzione da una lingua ad un'altra spesso si perdono le sfumature di significato che l'autore ha voluto attribuire con l'utilizzo di particolari termini. In tal caso si è preferito utilizzare la citazione in lingua originale in quanto il termine "accountable", richiama all'interno di questo contesto un'intera costellazione di significati. Per Garfinkel le attività sociali, infatti, sono "accountable" in quanto sono qualcosa di: ordinato, ripetuto, anonimo, osservabile, visibile, descrivibile, pubblico, ordinario, coordinato, orchestrato, razionale, prevedibile e verbalizzabile.

individui acquisiscono un senso nel momento in cui vengono messe in pratica. In altre parole, gli attori umani attribuiscono senso e significato ad una determinata azione nel momento in cui la mettono in pratica. E' solo durante questa attività che le azioni divengono spiegabili e significative, generando un'interpretazione che è necessariamente "ancorata al contesto" e pertanto situata. Le azioni, di conseguenza non possiedono un significato che è astratto, decontestualizzato e indipendente dalla situazione, ma sono necessariamente inserite in un contesto situato. L'azione, quindi, è *"intrinsecamente significante, non perché è significante al di fuori di ogni concreta situazione, ma perché è sempre incassata in una situazione concreta"* (Peyrol, 1982: 272). In altre parole, secondo il presupposto dell'*indicalità o indessicalità*<sup>15</sup> (Garfinkel, 1967 a) i soggetti mentre agiscono danno senso alle proprie azioni, ma il senso dell'azione emerge e "prende forma" solo nel contesto in cui il corso d'azione si sviluppa. Con l'espressione *indicalità*, quindi, ci si riferisce all'indissolubile legame del linguaggio, dei gesti, delle regole e della loro interpretazione al contesto in cui essi si manifestano (Carolillo et al, 2008). In particolare per Garfinkel le attività ordinarie naturali possono essere comprese solo se riferite alla loro organizzazione locale e situata. Qualunque corso d'azione deve essere "ancorato" ad un particolare contesto, a specifiche azioni ed interazioni e alle descrizioni proprie ed altrui. È solo dalle pratiche messe in atto dagli individui durante le azioni e dal contesto situato che è realmente possibile comprendere le attività quotidiane. Il significato di un'azione nascerà, quindi, dall'azione pratica in contesto, interpretata e considerata come viva e situata. Comprendere il significato dell'azione significa, dunque, comprendere come gli individui utilizzano i propri comportamenti, negoziandoli e rinegoziandoli di continuo durante il corso dell'azione (Gherardi, 2006: 29). Di conseguenza, la comprensione di una determinata azione è sempre problematica, poiché il suo senso non può essere delineato pienamente se la si astrae dai particolari contestuali della situazione in cui la stessa si è generata (Dal Lago e Giglioli, 1983). La comprensione di un determinato corso d'azione dipenderà, quindi, dal continuo e contingente

---

<sup>15</sup> La nozione di *indicalità* non è stata coniata da zero dall'etnometodologia, ma ha precedenti nei dibattiti linguistici e filosofici. In linguistica, infatti, le espressioni *indicali* sono delle espressioni come avverbi o espressioni temporali (qui, ora, domani, ecc.) che sono pienamente comprensibili solo attraverso l'assunzione di informazioni sul contesto della generazione dell'espressione (Levinson, 1983).

lavoro di interpretazione di ciascun membro della società. I soggetti, pertanto, mentre agiscono danno senso alle proprie azioni in modo che il senso dell'azione sia osservato e compreso attraverso la loro spiegazione della situazione. Il senso del loro agire, di conseguenza, sarà dato dall'azione stessa. Un costante e contingente lavoro di interpretazione della situazione consentirà, pertanto, di interpretare e comprendere i diversi attori e le loro azioni e interazioni (Gherardi, 2006: 29).

L'azione, infatti, deve essere considerata sempre come situata in quanto si costituisce gradualmente durante l'interazione e non *ex ante*, anche perché non è possibile determinare a priori tutte le possibili circostanze contingenti che si sviluppano durante un'azione (Gherardi, 2006: XIII). Per tale ragione, come sostiene Suchman (1987) l'azione è da considerarsi opposta al *Plan*, poiché la "logica dell'interazione" (Mead, 1934; Dewey, 1922; Goffman, 1971) si sviluppa solo durante i corsi d'azione ed è ancorata al contesto.

Secondo il presupposto della *riflessività*<sup>16</sup> (Garfinkel, 1967 a), inoltre, un'azione, è riferibile solo a sé stessa e non fa riferimento a nessuna altra realtà diversa da sé. Sono le azioni stesse a mostrare "riflessivamente" il loro carattere di azioni significative e ordinate (Fele, 2002). Ciò fa sì che l'azione diventi "trasparente" nel suo significato, permettendo anche ad un osservatore esterno di avere accesso alla sua interpretazione. In altre parole, il carattere di riflessività delle azioni sociali consente a tutti i partecipanti all'azione e agli osservatori esterni di attribuire un senso alla situazione.

Studiare l'azione sociale nella sua quotidianità, pertanto, vuol dire anche fare attenzione a "quel qualcosa in più" ("*what more*") che regola l'interazione tra gli individui (Garfinkel 1996: 6), nelle loro attività ordinarie e nella sfera familiare del loro "fare". L'azione pratica e situata diventa così un ambito di studio privilegiato

---

<sup>16</sup> La nozione di riflessività rappresenta un elemento chiave dell'etnometodologia. Spesso tale termine è stato utilizzato da autori di altri approcci che spesso vengono associati erroneamente all'etnometodologia, come ad esempio l'interazionismo simbolico (Blumer, 1962,1969). Con il termine di "riflessività" pertanto, gli etnometodologi non vogliono fare riferimento ad una capacità critica e cosciente di auto-controllo sulle proprie attività intellettuali, quanto piuttosto alle pratiche di accounting, di "osservabilità e riferibilità" dell'azione sociale (Czyzewski, 1994).

per comprendere come gli attori della società vedono, descrivono, spiegano e rendono visibile l'ordine del mondo all'interno del quale essi stessi agiscono ed interagiscono. E', infatti, proprio "nell'azione pratica (che) si producono le scene e le regolazioni degli affari di tutti i giorni" (Fox, 2006: 429). L'etnometodologia si inserisce perfettamente in questo *frame*, poiché analizza la dimensione eminentemente "pratica" di un contesto sociale, ricostruendo la razionalità locale e situata che ne caratterizza il funzionamento quotidiano. Gli etnometodologi, in altre parole, non presuppongono una esistenza sostanziale dell'ordine sociale, ma pongono attenzione alle pratiche che gli individui impiegano per percepire, comprendere e riportare l'ordine nella vita sociale (Giglioli e Dal Lago, 1983). Il mondo, di conseguenza, viene costruito e ri-costruito solo all'interno delle specifiche e concrete situazioni in cui gli attori interagiscono (Ibidem, 1983: 16). Il comportamento degli attori sociali ha, pertanto, una sua specifica razionalità che va ricercata nel network composto da attori, da pratiche e dal contesto locale e situato. All'interno di ciascun contesto gli attori sociali producono le proprie azioni grazie ad un complesso meccanismo di routine consolidate, spesso "date per scontate", che costituiscono delle *routine* che si ancorano nella vita di tutti i giorni (Garfinkel, 1967a: 35-75).

L'azione viene considerata come ancorata a un sapere "pratico-operativo", oltre che da Garfinkel anche da Goffman, il quale attraverso un "approccio naturalistico" o di "micro-analisi", tenta di analizzare i meccanismi della vita sociale a partire dalle pratiche e dalle esperienze dei soggetti entro i loro specifici contesti di azione e interazione (Goffman, 1989). Le azioni, le interazioni e le esperienze degli attori sono strettamente ancorate al mondo reale ed avvengono all'interno di un *frame* (*cornice*), che orienta la comprensione dei messaggi e indica quale tipo di ragionamento impiegare per l'interpretazione di una azione (Ibidem: 25).

All'interno dei *frame*, la vita quotidiana viene filtrata attraverso la lente della "rappresentazione teatrale" (Goffman, 1986 a), in cui i diversi attori "mettono in scena" sé stessi e le proprie attività agli altri attori sociali. Le azioni sociali a cui gli attori danno vita divengono, di conseguenza, "tutto ciò che viene messo in scena", ovvero *performance*. La vita quotidiana sarà, pertanto, costituita dai modi attraverso cui gli individui definiscono e rappresentano se stessi attraverso il *display* del proprio Sé nel

contesto sociale ed attraverso il continuo “controllo delle impressioni”, in modo da guidare le impressioni che gli altri si formano.

Le *performance* messe in scena dagli attori divengono, tuttavia, maggiormente comprensibili se le si analizza all'interno dei *frame*, dove il significato più profondo del sociale può essere compreso proprio in quegli aspetti che all'apparenza possono sembrare più effimeri ed irrilevanti. E' proprio nell'ovvio, quindi, che si può rintracciare il *reality kit* utile agli individui per costruire il senso della loro vita quotidiana (Goffman, 1969; trad it. Giglioli, 1971: X).

Ogni azione sociale verrà “incorniciata” da una serie di schemi espliciti o impliciti che corrispondono al modo in cui gli attori rappresentano la loro comprensione del mondo sociale. Il modo di vedere ed interpretare il mondo, le modalità di azione e di interazione sono fondati su schemi stabiliti e collaudati dagli attori stessi, che li utilizzano per dare forma unitaria e una struttura all'esperienza, agli eventi, agli individui (Goffman, 1986 b, trad. it. Bennett M. Berger, 2001).

La cosa essenziale, pertanto, durante i corsi d'azione è porre attenzione alle circostanze concrete e di conseguenza alla pratica e ai saperi pratici, che possono essere solo parzialmente modificati nel corso dell'azione e in modo assolutamente graduale. I *frame*, quindi, non sono schemi che esistono solo nella testa degli individui, ma unità di interazioni che si esprimono nell'intera struttura di interscambi e di conseguenza nella pratica dei corsi d'azione (Goffman, 1959). Tali *frame* non determinano secondo Goffman, modalità di azione stereotipate, ma si modellano nelle circostanze e nel contesto situato. Il comportamento degli attori in questo modo sarà basato su pratiche di azioni all'interno di *frame* soggetti a variazioni e quindi a flessibilità. “Mettendo in pratica” una determinata azione, un determinato comportamento l'attore potrà di conseguenza, aderire, allontanarsi o distaccarsi completamente dagli schemi del *frame*. I *frame* sono, di conseguenza, soggetti ad un cambiamento nel tempo, ad una continua revisione in base alle situazioni in cui gli attori si trovano ad agire ed interagire. Il mondo sociale e gli schemi che in esso sono presenti, pertanto, non possono essere considerati come fissi e rigidamente stabiliti una volta per tutte, ma devono essere interpretati come dinamici, soggetti a delle trasformazioni, ancorati al contesto e ad alcune specifiche

situazioni. Il mondo sociale attraverso questa prospettiva acquisisce un'accezione sicuramente più ampia, essendo dotato di maggiore spessore, profondità e complessità.

Le azioni e le conseguenti interazioni possono, inoltre, essere comprese e rinvenute solo attraverso la ricostruzione del corso d'azione che ha avuto luogo nella situazione ed è quindi il frutto, contingente, degli accordi trovati dagli attori (Mora, 1994: 101).

Per Goffman, così come anche per Garfinkel, le azioni sociali e quindi le performance messe in scena dagli attori possono essere comprese solo nel contesto situato attraverso "un ancoraggio delle attività" (Goffman, 1986 b, trad. it. Bennett Berger 2001: 279-329) agli specifici corsi d'azione e di conseguenza al mondo circostante. La logica della situazione può, pertanto, essere estrapolata dalle situazioni e dalle circostanze contingenti sviluppatasi appunto durante l'azione.

Per comprendere in modo più approfondito la dimensione pratica e situata dell'azione è, tuttavia, fondamentale ricorrere al contributo della sociologia della traslazione o come è stata definita in seguito (Callon, 1980; Law e Hassard, 1999; Gherardi e Lippi, 2000) *Actor-Network Theory*, che pone attenzione non solo agli attori umani, ma anche agli attori non umani intesi nella loro materialità. Ma chi sono gli attori non umani? e perché l'ANT, diversamente dalle prospettive teoriche appena evidenziate attribuisce agli attori non-umani un'importanza fondamentale?

Per rispondere a queste domande è necessario un approfondimento rispetto a tale ambito di studio.

### 3.2 La pratica come networking di attori umani e non umani

L'*Actor-Network Theory* (Callon, 1980; Law e Hassard, 1999; Gherardi e Lippi, 2000), è un approccio teorico nato in Francia intorno agli anni 80, nell'ambito della sociologia della scienza e della tecnologia, con autori come Michel Callon e Bruno Latour e, successivamente, elaborato nel mondo anglosassone da John Law.

All'interno di tale prospettiva teorica un'importanza straordinaria è stata attribuita agli attori non umani che, al pari degli attori umani, contribuiscono alla creazione

degli ambiti sociali. A differenza di altre tradizioni di studi, come l'etnometodologia di Garfinkel e l'interazionismo simbolico di Goffman che "vedono" gli oggetti nella società solo nella loro accezione passiva, l'ANT parte dall'affermazione che "umani e non umani sono entrambi attori sociali". In altre parole tra gli attori umani e non umani esiste un'intima unione, cosicché la loro associazione rappresenta la chiave per interrogarsi sulla complessità dei fenomeni sociali (Latour, 2005).

Così come sostengono Callon e Latour (1992), infatti, tra gli attori umani e non umani esiste un "*Principio di simmetria*<sup>17</sup>" che pone i differenti attori, o "attanti" (termine che indica qualsiasi cosa o persona sia rappresentata nel network, sia essa umana sia essa non umana) (Latour, 1992), sullo stesso piano. La radicalizzazione del principio di simmetria impone, quindi, di considerare alla stessa stregua i diversi attori indipendentemente dal fatto che essi siano umani (sociali) o non umani (naturali o tecnici) (Ibidem, 1992). L'ANT, pertanto, cerca di illustrare come i diversi attori, umani e non umani, si "mettano insieme", si alleino e come essi possano creare (o non creare) un ancoraggio al contesto, attraverso una possibile stabilizzazione delle relazioni tra gli elementi eterogenei presenti all'interno di un network.

Ciascuna azione, infatti, "prende forma" all'interno di un *network di relazioni* sempre incerto tra diversi "attanti". E', tuttavia solo all'interno dello specifico contesto situato che i singoli attori, umani e non umani, acquisiscono forma e si caratterizzano in base alle relazioni che ciascuno di essi stabilisce con le altre entità appartenenti al network di relazioni.

Ogni contesto, come sostiene Law (1987), si configura come un'arena socio-tecnica di differenti elementi legati in una "*ingegneria eterogenea*", che continuamente intreccia fra loro elementi umani e non umani, ciascuno con la sua materialità. Solo tramite un processo di "*heterogeneous engineering*" si può dare vita al sociale (Ibidem, 1987). Gli attori dell'ANT possono quindi essere considerati eterogenei, poiché siano essi attori umani che non umani, concorrono alla strutturazione del network di relazioni. In

---

<sup>17</sup> La nozione di simmetria trae le sue origini dalla sociologia della scienza (Bloor, 1976), ma è stata successivamente ripresa ed ampliata dalla prospettiva dell'Actor network Theory per esplorare la creazione dei fenomeni sociali, naturali e tecnologici senza distinguere anticipatamente tra attori, oggetti tecnologici e oggetti artificiali.

altre parole tutti gli attori, e ciò che tra loro si interpone, partecipano ugualmente alla creazione e alla stabilizzazione del network.

Lucy Suchman (2000: 323) a tal proposito, sostiene che l'ingegneria dell'eterogeneo permette di enfatizzare le questioni legate alla stabilizzazione del network o a quelli che la stessa autrice definisce come ordini di stabilizzazione. In particolare Suchman, considera l'ingegneria dell'eterogeneo come un'attività fondamentale per conoscere e per agire all'interno di uno specifico tempo e all'interno di un network composto da differenti relazioni che devono essere di volta in volta elaborate e interpretate. Le attività del fare sono sempre incorporate e localizzate in arrangiamenti storicamente e culturalmente costituiti. Di conseguenza la comprensione di un determinato corso d'azione non proviene dal suo radicamento contestuale ma dall'estensione e dalla stabilità delle relazioni socio-materiali.

Per comprendere i diversi corsi d'azione di conseguenza, non si deve porre attenzione unicamente all'attore umano, ma in linea con l'ANT, è necessario considerare attentamente *"l'ingegneria dell'eterogeneo"*, intesa appunto come un processo relativamente stabile nel tempo e nello spazio attraverso il quale si costruiscono e si ri-costruiscono le azioni e le interazioni situate tra attori. E' solo legando tra loro molte cose, che si costituisce e prende forma la vita quotidiana, le sue performance e più in generale il sociale. A tal proposito, infatti, Law (1994: 2) sostiene che: *"Ciò che chiamiamo 'il sociale' è materialmente eterogeneo: discorsi, corpi, testi, macchine architetture, tutti questi elementi e molti altri sono impiegati nel sociale e nella sua performance"*. Il sociale è da considerarsi, quindi, come un fenomeno piuttosto complesso che non può esimersi dal considerare elementi non unicamente umani. Oltre al sociale anche gli stessi attori umani, le *"persone"*, possono essere considerati l'effetto di un network di materiali eterogenei, così come suggerisce lo stesso Law (1994: 33): *"Le persone sono network. Ognuno di noi costituisce un posizionamento più o meno stabile di elementi. Siamo organismi nella misura in cui siamo insieme di pelle, ossa, enzimi, cellule ed altri elementi sui quali non abbiamo nessun controllo ed a proposito dei quali condividiamo una conoscenza approssimativa. E se siamo persone invece che organismi è perché riusciamo a tenere insieme ulteriori 'pezzi': vestiti, macchine ed altre 'proprietà' che solo occasionalmente sono sotto il nostro controllo"*.

Umano e non umano, pertanto, concorrono a creare un network alternato di relazioni sociali e tecniche sempre “vivo”, in cui la stabilità risiede nella possibilità di dare forma all’eterogeneità del sociale.

Un elemento fondamentale dell’ANT diviene, quindi, il materialismo relazionale (*relational materialism*) (Law, 1999: 4), che mette bene in evidenza come il “non umano” è da considerarsi fondamentale nella costruzione o meglio nella “traduzione”, che avviene quando questi attori reticolari, attori rete per l’appunto, si costituiscono e si stabilizzano dando vita al sociale. In altre parole tutte le cose (persone, oggetti, azioni), non possiedono degli attributi, ma li acquisiscono tramite le relazioni in cui sono inserite (Gherardi, 2000: 49). Tali relazioni sono, pertanto, l’effetto di un campo di forze e il prodotto delle relazioni che “prendono vita” all’interno di un network relazionale.

L’idea di assegnare un ruolo attivo agli attori non umani, agli oggetti ad esempio, non è comunque del tutto nuova nella sociologia (Simmel, 1908), ma è divenuta sempre più determinante soprattutto per quegli studi, come la semiotica o la sociologia, che si sviluppano attraverso l’intersezione di aree tematiche differenti (Bruni, 2005). All’interno di queste aree disciplinari ciò su cui viene posta attenzione è il carattere “materiale” del sociale e dell’organizzare (Knorr-Cetina, 1997; Knorr-Cetina e Brugger, 2002).

Il sociale, infatti, come sostiene Gherardi (in Gherardi e Lippi 2000: 25) è da considerarsi basato sulla *materialità*, poiché esso non si esplica in azioni, interazioni, idee e discorsi esistenti solo nella testa delle persone o delineate a priori, ma è “performato” nella materialità degli oggetti, dei simboli e degli artefatti<sup>18</sup>. In altri termini, la vita quotidiana si rifà alla materialità degli individui, alla fisicità degli artefatti sia materiali che immateriali, ma anche ai simbolismi e alle emozioni.

---

<sup>18</sup> Con il termine “artefatto” gli studiosi di simbolismo organizzativo (Strati, 1995) fanno riferimento sia agli oggetti fisici creati da una specifica cultura, sia alle forme comportamentali (modalità comunicative, riti e cerimonie), sia alle manifestazioni verbali (sia scritte che orali). Gli artefatti, in virtù di tale presupposto, risultano essere un’espressione “situata” di norme culturali, di valori e di assunti (Gherardi e Lippi, 2000: 26). E’ proprio in un contesto situato che gli “artefatti” acquisiscono un valore specifico che dà loro senso e significato (Strati, 2004: 91).

Materialità e socialità, così come sostengono Law e Mol (1995:1), sono l'effetto congiunto di diverse strategie organizzative: *"Forse materialità e socialità si producono assieme. Forse l'associazione non riguarda soltanto gli esseri umani ma anche i materiali. Forse, quindi, quando guardiamo al sociale, allo stesso tempo guardiamo alla produzione della materialità. E quando guardiamo ai materiali stiamo anche guardando contemporaneamente alla socialità"*. Gli umani e i non umani divengono, quindi, il prodotto di relazioni socio-tecniche in cui ciascun attore non ha una priorità sugli altri. Ciò significa che il sociale è definito nella sua materialità e che l'umano e il non umano insieme formano un nesso di attività che si definisce e prende forma attraverso le pratiche a cui gli attori partecipano quotidianamente (Gherardi, 2006: XIII).

Dunque, il significato e il senso delle azioni, delle interazioni e più in generale della vita quotidiana non è preconstituito, ma si crea e si ri-crea nella materialità di uno specifico contesto situato. In altre parole, il senso e il significato delle azioni e delle relazioni della vita quotidiana emerge *in situ* dalla dinamica delle interazioni (Gherardi, 2006).

Tali azioni e relazioni, tuttavia, non sono da considerarsi stabili ed immutabili nel tempo ma in continua e reciproca definizione. L'ANT, infatti, non considera la vita quotidiana come un'entità statica o come un oggetto unitario, ma come un insieme di pratiche situate, costantemente ricostruite e riprodotte all'interno di un *network* di azioni. Tutti gli elementi coinvolti nel processo sono "performati" all'interno e attraverso le relazioni a cui prendono parte e in cui sono continuamente coinvolti. In altre parole, tramite tale processo in cui non vengono distinti gli attori umani dai non-umani è, quindi, possibile considerare il network come l'effetto delle combinazioni delle azioni e delle interazioni dei vari elementi in uno specifico contesto situato. Vi sono, pertanto, dei contesti in cui gli attori umani e quelli non umani (siano essi materiali o simbolici), non costituiscono una dicotomia ma un'ecologia di rappresentazioni (Gibson, 1979). All'interno di tali contesti le persone, gli oggetti, i simboli concorrono simultaneamente alla strutturazione di una situazione sociale e di conseguenza alla sua comprensione (Bruni, 2005:124).

Ciascuna entità, quindi, acquisisce forma grazie alle relazioni in cui è inserita ed in base a come essa è costituita, rappresentata e messa in scena (Gherardi e Lippi, 2000:

49).

Da ciò consegue che la stabilità degli elementi nel network non è da considerarsi pre-esistente e immutabile nel tempo ma si genera e ri-genera in modo volontario attraverso uno sforzo comune. Tutti gli elementi divengono così effetto di una performance, a prescindere da quanto questo effetto possa essere stabile nel tempo.

Latour (1987), a tal proposito, parla appunto di *immutable mobiles*, per sottolineare che i diversi materiali possono essere trasferiti facilmente nel tempo e nello spazio senza perdere le loro caratteristiche. Questa capacità di durare e di essere trasferiti non è però una caratteristica intrinseca dei materiali, ma è frutto di effetti relazionali.

Gli elementi durante le performance nel network sono quindi da studiare non solo nel loro “divenire”, ma anche nel loro “co-divenire”, all’interno di un contesto in cui si costituisce appunto un’ecologia di relazioni socio-materiali (Lave, 1988; Star, 1995).

Il sociale diviene allora un effetto, qualcosa che viene prodotto e ri-prodotto, fissato nel tempo e nello spazio, il raggiungimento collettivo dei diversi attori presenti nel network. Questa concezione, già presente nelle parole di Garfinkel (1967a: 350) quando intende il sociale “*non come una struttura già esistente nella quale gli animali o gli uomini possono entrare, ma come una performance che necessita costantemente di essere messa a punto*”, viene successivamente ripresa, ampliata ed approfondita dall’ANT.

L’ANT, proprio perché considera il sociale come un qualcosa che deve essere costantemente messo a punto, può essere considerata una sociologia modesta, sempre aperta (*open-ended*), caratterizzata dall’incompletezza, come se si trattasse di uno spettacolo a cui è sempre possibile aggiungere qualcosa di nuovo (Gherardi e Lippi, 2000: 55). Questa immagine mette in evidenza il passaggio da un sapere generale, universale e senza tempo all’interesse verso ciò che è specifico e locale. In questo modo si tende a privilegiare uno studio che è legato al locale e al situato, al particolare e agli accadimenti specifici di un determinato momento temporale.

Con l’ANT ci si discosta, pertanto, apertamente dall’intendere gli elementi sociali come a se stanti ed autosufficienti, percependoli piuttosto come entità in continua e reciproca trasformazione. Si crea quindi, così come viene evidenziato da Cooper e Law (1995: 285-324), un passaggio dal pensiero distale, che privilegia i risultati, le conseguenze, i prodotti e gli oggetti finiti del pensiero e dell’azione, al pensiero

prossimale, che invece pone attenzione su ciò che è continuo ed incompiuto, enfatizzando la complicità, l'implicazione, la simmetria, l'equivalenza e l'ambiguità.

L'ANT, oltre ad essere una sociologia prossimale ed open ended, è una sociologia che privilegia i processi di ordinamento sociale (*social ordering*) anziché quelli di ordine sociale, attraverso i quali si sottolinea l'importanza del considerare gli allineamenti e gli arrangiamenti di materiali eterogenei (Law, 1994: 1) come persone, organizzazioni, macchine, società che vengono posti sullo stesso piano. Tutti questi elementi, di conseguenza, sono da considerarsi come effetti generati all'interno di un network di materiali eterogenei in reciproca relazione.

Diviene, quindi, di fondamentale importanza considerare l'azione congiunta di umani e non umani all'interno di particolari contesti organizzativi, osservando come i diversi elementi coinvolti nell'attività dell'organizzare intercettino, devino e talvolta anche se non in modo consapevole costituiscano le reciproche traiettorie (Bruni, 2005: 120) attraverso manovre e strategie di "traslazione".

Il concetto di "traslazione" o di "traduzione" (che in questa tesi sarà utilizzato in modo intercambiabile) rappresenta un elemento fondamentale dell'ANT ed è per me un concetto fondamentale che mi consentirà in seguito di analizzare i dati empirici raccolti. Per tale motivo in questa sede è necessario un ulteriore approfondimento.

Il concetto di "traslazione/traduzione" ha una natura duplice poiché ha un campo di significazione associato con il movimento, il portare lontano da un posto e il portare vicino ad un altro, lo spostamento e lo spiazzamento (Gherardi e Lippi, 2000: 62). Callon (1986: 223) infatti, sosteneva che "traslare è spostare", per evidenziare che la traslazione può essere caratterizzata da obiettivi e interessi che vengono diversamente spostati e dislocati. Traslare, tuttavia, può anche acquisire un altro campo di significazione, ovvero "traslare è tradurre", per intendere la capacità di esprimere attraverso il proprio linguaggio ciò che gli altri dicono e fanno, il perché delle loro azioni e come si associano (Gherardi e Lippi, 2000: 62). Cogliere le sfumature di significato, decriptare i termini "intraducibili", dare un senso ai concetti che esprimono tutta la cultura di un popolo, rappresentano tutti elementi che rientrano nel "tradurre". Il termine inglese "translation" può, quindi, essere tradotto in italiano sia con l'accezione di traslazione sia con quella di traduzione. Latour

(1987: 117), infatti, lo utilizza sia nel significato linguistico, inteso come la capacità di mettere in relazione tra loro parole di lingue differenti, sia nel significato geometrico, inteso come muovere da un posto a un altro.

Tradurre o traslare gli interessi significa, quindi, offrire contemporaneamente nuove interpretazioni di questi interessi e incanalare le persone in direzioni differenti. Il risultato è un lento movimento da un posto ad un altro, una mobilitazione di interessi particolari, temi, persone, concetti, che divengono così solidamente legati gli uni agli altri (Gherardi e Lippi, 2000: 62).

All'interno di questo paragrafo, attraverso l'analisi dell'ANT, si è evidenziato come gli attori non umani, insieme a quelli umani, concorrono a creare (o non creare) un ancoraggio al contesto, attraverso una possibile stabilizzazione delle relazioni tra gli elementi eterogenei presenti all'interno di un network.

Per creare stabilità all'interno di un determinato network è, tuttavia, necessario considerare anche un ulteriore elemento, rappresentato dalla produzione di discorsi.

In altre parole, per creare stabilità è quindi necessario produrre o più semplicemente "fare discorsi" su una determinata pratica. E' per tale motivo che nel prossimo paragrafo dedicherò attenzione alle pratiche material-discorsive.

### 3.3 La pratica material-discorsiva

Per creare stabilità all'interno di un determinato network, o in un determinato contesto organizzativo, è necessario produrre discorsi, ovvero è necessario produrre pratiche material-discorsive. In particolare, infatti, i discorsi si legano con gli artefatti (nel mio caso rappresentati da manuali utili per la certificazione, procedure aziendali, documenti relativi alla norma ecc.) per produrre durevolezza e legittimità all'interno di uno specifico contesto. Sono appunto i discorsi a tenere insieme gli attori (umani e non), le loro connessioni in azione e di conseguenza il loro campo di pratiche. Il parlare è, infatti, basato sulla capacità di produrre discorsi, da intendersi come corpi di conoscenza distinti dai soggetti che li hanno sviluppati e che

acquisiscono una loro specifica identità solo durante la conversazione in corso, che è il risultato contingente di relazioni e processi resi (relativamente) stabili nel tempo e nello spazio. I discorsi, quindi, possono essere considerati come dei processi “intenzionali”, che non discendono necessariamente dalla progettualità di un soggetto ben definito (Foucault, 1981; Law, 1994). Ciascun discorso è infatti prodotto e “prende forma” in uno specifico network, in cui interagiscono differenti attori che simultaneamente contribuiscono alla creazione della conversazione. I discorsi, inoltre, sono da considerarsi un fatto sociale e non qualcosa di privato, poiché scaturiscono all’interno di una pratica sociale di costruzione del significato. Partecipare ad una determinata interazione significa, quindi, anche comprendere, interpretare e condividere determinati discorsi e più in generale un linguaggio, che consente di padroneggiarne le regole ed essere capaci di impiegarle. Per poter far ciò tuttavia, è fondamentale comprendere che le pratiche discorsive sono strettamente legate ad un contesto specifico e quindi sono ancorate ad un particolare network e pertanto inscindibili dal contesto situato. È solo all’interno dello specifico contesto situato che le azioni e le interazioni attraverso i discorsi diventano, infatti, intellegibili. I discorsi acquisiscono, pertanto, significato solo nel loro uso contestualizzato e l’attività del parlare e del produrre pratiche discorsive diviene un’attività utile a “decodificare” la situazione e il contesto specifico in cui gli attori si trovano ad interagire.

Per poter comprendere i discorsi, infatti, non è sufficiente analizzare le sue componenti sintattiche e referenziali, ma è necessario cogliere la sua “forza illocutiva”, che è data dal contesto in cui l’azione si svolge e dall’opera dei differenti attori (Goffman, 1981 trad. it. Orletti, 1989). Produrre discorsi è un’operazione complessa, poiché tale attività implica un “incorporamento” (“*embeddings*”) (Ibidem, 1981) e ciò che viene incorporato non sono soltanto frasi, ma anche la storia del parlante, degli attori non umani e dell’ambiente circostante. I discorsi, in altre parole, sono “incorporati” nelle situazioni sociali.

Per comprendere un determinato discorso, quindi, non ci si può ridurre ad accorpere un insieme di atti linguistici indipendenti, estrapolandoli dal loro contesto e dal loro ambiente. I partecipanti ad una conversazione, infatti, quando producono i loro

discorsi tengono in considerazione, non tanto la struttura grammaticale dei loro enunciati, ma piuttosto producono dei discorsi in virtù della loro collocazione in sequenze di azioni e del loro contributo ad esse. Qualsiasi cosa è detta durante una conversazione è esplicitata in un contesto sequenziale di azioni ed è, di conseguenza, in relazione a ciò che si è detto precedentemente. In altre parole, i discorsi devono essere considerati come ancorati ad un “qui-e-ora” situazionale (Giglioli, 1987: 13).

La nozione di discorso, pertanto, non contiene solo le forme della comunicazione e della produzione simbolica, ma viene ad includere anche aspetti concreti e palpabili quali attività, luoghi e testi. E' per tale motivo che io prediligo, in accordo con Gherardi (2006), l'espressione pratiche material-discorsive all'espressione pratiche-discorsive. L'autrice, all'interno del testo *“Organizational Knowledge. The texture of workplace Learning”*, sostiene che la sua enfasi sulla natura materiale delle pratiche discorsive ha una duplice ragione. La prima parte dal presupposto che i discorsi hanno sempre una base concreta, fisica e pertanto sono da considerarsi materiali; la seconda di carattere più prettamente metodologico. Andiamo ora ad illustrarle per comprendere con esattezza l'accezione di tale espressione.

La prima ragione per la quale utilizzo il termine pratiche material-discorsive, come appena detto, può essere spiegata attraverso le parole di Foucault (1972), il quale sosteneva che i discorsi sono sempre materiali poiché dispongono di una base fisica, che può essere rappresentata da una voce, da un testo o da qualunque altro intermediario concreto per la comunicazione. I vari discorsi vengono sostenuti e prendono forma nel mondo, attraverso degli *intermediari*, che possono essere considerati come qualsiasi cosa capace di mettere in contatto gli attori e definirne le loro relazioni (Callon, 1991). Gli intermediari, tuttavia, non sono solo qualcosa (o qualcuno) che si interpone tra due cose, ma possono essere anche qualcosa (o qualcuno) che lavora attraverso la mediazione, che mettono in relazione e traslano due cose (Gherardi, 2006: 226). È proprio attraverso la traslazione che un intermediario riesce a dare senso e significato ad una determinata azione, generando il cambiamento di luogo e producendo e riproducendo delle pratiche. Gli oggetti, i testi, le procedure, le persone, possono infatti essere tutti considerati degli intermediari, ma per attribuirgli il vero lavoro di intermediazione è necessario

considerarli come soggetti “attivi” e non solo come semplici strumenti usati dagli umani per le loro attività pratiche. La materialità diviene quindi un intermediario, proprio per sottolineare come i discorsi siano mediati da individui, oggetti (materiali come artefatti, strumenti e testi, ma anche non materiali come valori e simboli), ma anche dallo spazio fisico in cui le persone e gli oggetti si incontrano. All’interno di tale network pertanto è possibile rintracciare attori (umani e non) differenti, ciascuno con la sua materialità, che oltre a “fare” e “vedere”, producono discorsi, e pertanto “dicono”. Questi tre aspetti nella pratica sono tra loro strettamente connessi. Ciascun elemento serve all’altro per definirsi e caratterizzarsi all’interno del contesto situato.

In base a tale prospettiva il mondo materiale esce dalla condizione di passività e staticità attribuitagli fino a questo momento, divenendo sempre più un soggetto emergente, capace di interrogare gli umani e dare persistenza alle pratiche. Ciascuna pratica è quindi mediata dal (e attraverso il) mondo materiale, dove le differenti situazioni non possono essere definite solo in virtù “del fare” del soggetto o dell’oggetto ma devono essere considerate come un intimo accordo tra essi (Gherardi, 2006: 226). Riprendendo le parole di Law (1994: 33) pertanto: *“Ognuno di noi è un accordo. Questo accordo è più o meno fragile. Ci sono dei processi di ordinamento che mantengono (o non mantengono) questo accordo. E alcuni di questi processi sono in parte sotto il nostro controllo anche se solo per un certo periodo di tempo”*.

La seconda ragione che mi spinge ad utilizzare il termine pratiche “material-discorsive” è invece basata su un elemento di carattere metodologico. E’ necessario sottolineare primariamente, che c’è una differenza notevole tra il produrre (ed essere in) una interazione e il descriverla. Detto in altre parole *“produrre una interazione è sicuramente diversa dal fare la sua descrizione”* (Garfinkel e Sachs, 1970: 350), poiché le regole e le procedure che utilizziamo durante un’interazione sono diverse da quelle che si utilizzano per la sua descrizione. Fare e dire sono quindi due pratiche differenti. Ciò che è interessante, a tal proposito, non sono le descrizioni in quanto tali, ma piuttosto le descrizioni che gli attori fanno rispetto alle azioni all’interno di un determinato contesto situato. Di conseguenza, il linguaggio e i discorsi sono da considerarsi strettamente dipendenti dal contesto e dalle situazioni in cui di volta in volta gli attori si imbattono. In questo modo si pone attenzione alle descrizioni che

gli attori danno della loro situazione in pratica. Questo sottolinea che le pratiche sono osservabili e analizzabili come pratiche situate e che le interazioni possono essere studiate come relazioni tra il dire e il fare in setting situati dove gli umani si intrecciano con gli oggetti e con l'ambiente costituendosi reciprocamente. L'ambiente materiale, di conseguenza, non va più considerato come un ambiente oggettivo o meramente fisico, bensì è da intendersi come un "territorio situazionale" (Goffman, 1959, Suchman, 1996) ovvero un campo di percezione ed interazione, attivamente costruito e continuamente mantenuto nel corso della vita quotidiana, dove si possono sviluppare le condizioni per favorire o per ostacolare l'azione.

L'ambiente materiale, infatti, in cui avvengono le interazioni è pre-strutturato e organizzato attraverso un sistema di pratiche che non sono completamente inventate ogni volta che avviene un'interazione, ogni volta che ha inizio una nuova pratica. Ma, come sostiene Garfinkel (1967a: 9), ogni pratica è praticata "*per la prima volta da un nuovo individuo*" e, pertanto, è nell'ambiente che si sviluppa la pratica che invece è da considerarsi locale, situata e ancorata al contesto. Ciò perché è solo attraverso il praticare che si riproduce una pratica. In virtù di tali presupposti, la vita quotidiana può essere compresa come un rapporto di reciproca costruzione, di co-costruzione, tra attori umani, non umani e l'ambiente in cui sono inseriti. Questa co-costruzione avviene anche grazie e tramite il parlare, che può essere visto come una pratica situata che giustifica un approccio situato dell'azione. Il parlare, tuttavia, non è solo ancorato al contesto, ma contribuisce attivamente alla creazione del contesto stesso. Sono pertanto le pratiche discorsive che contribuiscono alla creazione del contesto e della situazione. Il parlare, infatti, lega gli attori al network e fa in modo che tutti i partecipanti all'azione siano consapevoli della situazione. Suchman (1996), ad esempio, riporta con estrema chiarezza l'importanza del parlare per poter prendere parte consapevolmente ad un'azione, ad una attività. L'autrice, attraverso lo studio di un centro di controllo aereo di un aeroporto metropolitano della West Coast, mette in evidenza come la pratica-del-parlare sia fondamentale per la strutturazione di attività basate sulla cooperazione tra più attori e l'ambiente circostante. In particolare, la Suchman mostra come la pratica del linguaggio sia l'elemento essenziale che "tiene insieme" i differenti attori presenti all'interno del centro di

coordinamento. È infatti attraverso “l’orecchio distratto”, che ciascun operatore riesce a percepire il lavoro in svolgimento dei propri colleghi, ottenendo una percezione sempre “viva” della situazione. Il parlare ad alta voce, ad esempio, consente a ciascun lavoratore di restituire agli altri la propria situazione rendendo tutti consapevoli degli eventi che possono essere rilevanti anche per il proprio lavoro. La sala di controllo diventa, pertanto, il luogo all’interno del quale i partecipanti si distribuiscono, si incontrano e si coordinano. Non va dimenticato che oltre all’udito, un ruolo fondamentale nella comprensione delle situazioni è da attribuire anche agli altri sensi, all’olfatto, al gusto, al tatto ed infine alla vista, che partecipano alla costruzione del network e dell’azione (Strati, 2004: 103). Attraverso l’attivazione quotidiana dei cinque sensi, pertanto, l’attore durante l’azione fa riferimento non solo ad una serie di elementi formali di tecniche codificate, ma ad una serie di competenze che si apprendono nella pratica e che “devono diventare parte dell’occhio, dell’orecchio e della mano” di un soggetto (Freidson, 2001: 59). E’ infatti attraverso i cinque sensi, attraverso quindi le facoltà percettivo-sensoriali, che si può comprendere effettivamente la vita quotidiana.

### 3.4 La pratica come processo di istituzionalizzazione

Dall’elaborazione e dall’approfondimento dei dibattiti analizzati, si è riaperto oggi un forte interesse verso la nozione di pratica. La comunità accademica ha infatti, rivalutato una “prospettiva basata sulla pratica” come una delle possibili risposte all’analisi e alla comprensione del comportamento degli individui (Gherardi 2000; Schatzki et al., 2001; Corradi et al., 2008).

In accordo con Gherardi (2006: 34) è possibile definire la nozione di pratica come: *“un modo relativamente stabile nel tempo e socialmente riconosciuto, di ordinare gli elementi eterogenei in un set coerente”*. Praticare significa pertanto, produrre e ri-produrre un set coerente ed articolato di modi di “fare”, creando con il tempo un ordine nella vita quotidiana. Ogni contesto di interazione può, dunque, essere raffigurato come un: *“campo di pratiche che sono costantemente praticate nell’azione situata”* (Gherardi, 2006).

Una pratica, in particolare, è ripetuta perché considerata eticamente, esteticamente e

normativamente valida dalla comunità di attori che la condivide (Gherardi, 2008). E' appunto la sua continua reiterazione che la rende degna di essere ripetuta. Attraverso la sua ripetizione, quindi, gli attori organizzativi non fanno altro che legittimarla. La ripetizione e la legittimazione di una pratica fa sì che essa possa divenire relativamente stabile nel tempo e quindi che si sedimenti in uno specifico contesto organizzativo, istituzionalizzandosi. In altre parole è attraverso la continua ripetizione delle pratiche, la loro legittimazione ed il loro successivo consolidamento (anche se solo temporaneo), che si dà vita ad un processo di istituzionalizzazione delle pratiche che compongono un determinato contesto organizzativo. La pratica rappresenta, quindi, un'opera di "allargamento degli orizzonti comuni" (Ericson 2006). Ogni attore singolo, infatti, produce delle azioni pratiche all'interno del contesto in cui è inserito. Attraverso la ripetizione di queste pratiche prodotte durante le azioni e le interazioni, ogni attore contribuisce alla legittimazione e alla sedimentazione degli elementi che compongono uno specifico contesto organizzativo. L'istituzionalizzazione avviene invece, proprio attorno ad una rete di attori praticanti nel tempo e nello spazio di una organizzazione. Ogni giorno, infatti, durante la vita quotidiana di un'organizzazione si ricostituisce un ordine locale e situazionale che non è necessariamente coerente ma che si compone di pratiche reiterate dai diversi attori e lentamente sedimentate, che orientano e contribuiscono a costituire il significato delle azioni.

Ciascuna organizzazione, inoltre, opera all'interno di uno specifico contesto storico-culturale, dove si intreccia e si evolve una rete di elementi sociali e culturali che dinamicamente progrediscono nel contesto. E' appunto dalla continua sedimentazione di pratiche d'azione che si generano processi di istituzionalizzazione degli "ordini" locali (Czarniawska, 2004), che pervadono il funzionamento della vita quotidiana di un contesto organizzativo.

Per poter studiare le pratiche situate presenti all'interno di uno specifico contesto organizzativo si deve quindi porre attenzione, oltre che al *taken for granted* (Garfinkel, 1967 b), anche alle pratiche che si sedimentano lungo la dimensione storico-culturale. Fare attenzione ai processi di sedimentazione di determinate pratiche nel tempo all'interno di uno specifico contesto organizzativo vuol dire, pertanto, comprendere i

processi di istituzionalizzazione che si sviluppano in una rete istituzionale dove ogni giorno si incontrano ed interagiscono i differenti attori. In altre parole focalizzare la propria attenzione sui processi di istituzionalizzazione vuol dire porre attenzione “al modo in cui” gli individui costituiscono giorno dopo giorno il contesto in cui operano, praticano ed interagiscono.

All'interno di un contesto organizzativo giorno dopo giorno i processi di istituzionalizzazione vengono assorbiti e condivisi dai diversi attori che interagiscono nell'organizzazione. Questi processi, tuttavia, non sono né statici né immutabili nel tempo. Attraverso le continue riproduzioni, infatti, le pratiche possono evolversi, cambiare, scomparire o addirittura essere sostituite nel tempo. Ciascun contesto, dunque, è in continua evoluzione e vive nell'attiva interazione tra elementi eterogenei.

### 3.5 Dalla pratica allo standard-in-pratica

Prima di concludere questo capitolo teorico, ritengo importante illustrare la relazione esistente tra il dibattito teorico sulle pratiche evidenziato fino ad ora nei paragrafi precedenti e lo “standard-in-pratica”, che rappresenta l'oggettivazione della CSR in un contesto situato. In altri termini se l'intento della mia tesi è analizzare come si traduce in pratica la CSR e ho scelto di analizzarla attraverso gli standard (poiché essi corrispondono alla rappresentazione tangibile e valutabile della CSR), ora resta da comprendere se gli studi teorici sulla pratica, mi possono essere utili per analizzare “lo standard-in-pratica”, ovvero l'artefatto materiale che ho seguito durante la mia ricerca empirica. Sarà, quindi, mio compito all'interno di questo paragrafo capire ed illustrare “cosa lo standard fa in pratica?”, O più precisamente “che cosa fa lo standard quando entra nelle pratiche lavorative situate?”.

Per studiare lo standard attraverso un approccio basato sulla pratica, in base a quanto evidenziato all'interno di questo capitolo, è necessario fare attenzione ai meccanismi che quotidianamente l'organizzazione mette in atto per tradurlo e re-

interpretarlo localmente. In altre parole scegliere una prospettiva pratica per comprendere cosa fa lo standard quotidianamente all'interno di un contesto organizzativo, vuol dire analizzare la traduzione locale e situata di un insieme complesso di norme, valori, abilità, simboli e "modi di fare" che sono alla base delle pratiche d'azione delle organizzazioni che decidono di utilizzare lo standard come artefatto materiale per rendere visibile la propria responsabilità sociale. Analizzare lo standard in un modo situato, inoltre, vuol dire analizzare e comprendere se si sono sviluppati meccanismi di ancoraggio o di resistenza alle pratiche d'azione. Le pratiche, infatti, possono essere accettate (o rifiutate), assorbite (o respinte), ed infine utilizzate (o ignorate) dagli attori organizzativi.

In sostanza lo standard quando entra nelle pratiche organizzative situate di una organizzazione per ancorarsi saldamente al contesto deve essere "messo in pratica".

In base a quanto analizzato nei paragrafi precedenti di questo capitolo, pertanto, lo standard quando entra nelle pratiche lavorative quotidianamente:

- 1) viene "messo in scena" e diviene *accountable*;
- 2) diviene un artefatto;
- 3) entra nei discorsi degli attori organizzativi;
- 4) porta all'istituzionalizzazione (anche se relativamente stabile nel tempo)

1) In primo luogo lo standard quando entra nelle pratiche lavorative situate, deve essere reso visibile, "messo in scena" e divenire *accountable* per i diversi attori organizzativi, entrando a far parte delle pratiche d'azione quotidiane dei membri che compongono un'organizzazione, non in modo formale o puramente decontestualizzato ma in modo che esso sia assorbito e "vissuto" nelle pratiche della vita lavorativa. Deve, quindi, divenire parte delle attività ordinate e non casuali, ed essere osservabile, spiegabile e comprensibile.

2) Per poter osservare cosa lo standard fa in pratica, in secondo luogo, oltre ad essere quotidianamente *messo in scena* e rappresentato dagli attori organizzativi, deve divenire un *artefatto*. In particolare, per poter divenire un artefatto deve circondarsi

di una serie di norme, da cui è anche vincolato. In altre parole, lo standard per entrare a far parte delle pratiche d'azione della vita quotidiana di un'organizzazione deve rifarsi ad esempio ad alcune norme o meglio ad un corpo di norme che caratterizzano e costituiscono lo standard. E' anche attraverso la produzione di artefatti, in sostanza, che è possibile intuire cosa lo standard fa nella pratica della vita quotidiana di una organizzazione.

3) Abbiamo detto che, per interpretare cosa lo standard fa nella pratica situata della vita lavorativa, è necessario vedere come lo standard viene "messo in scena" e come esso diviene un artefatto. Questi due aspetti tuttavia, non esauriscono gli elementi utili a comprendere come si esplica lo standard nella pratica. In particolare, infatti, a questi due aspetti è necessario aggiungerne un terzo. Lo standard per divenire pratica deve entrare a far parte dei *discorsi* che di giorno in giorno si producono durante le interazioni formali ed informali all'interno dell'ambito organizzativo. Esso deve, in altre parole divenire una pratica material-discorsiva che quotidianamente si deve produrre e ri-produrre.

Ciò avviene, ad esempio, attraverso la produzione di discorsi sullo standard che si elaborano durante le giornate lavorative degli attori organizzativi. Il produrre discorsi diviene un'attività prodotta e ri-prodotta quotidianamente dagli attori organizzativi (Giglioli e Fele, 2000). Tali discorsi si legano con gli artefatti per produrre durevolezza e legittimità all'interno di uno specifico contesto organizzativo. In altre parole, quindi, il riprodurre conversazioni all'interno di un ambito lavorativo non fa altro che dare stabilità alle pratiche esistenti all'interno di uno specifico contesto organizzativo (Bruni e Gherardi, 2007), contribuendo a rendere il network creato sempre più saldo e stabilizzato.

4) Per poter comprendere, infine, cosa fa lo standard in pratica è necessario osservare come esso si istituzionalizza. All'interno di un determinato contesto organizzativo, infatti, se le pratiche relative allo standard vengono prodotte e ri-prodotte si crea nella vita quotidiana un ordine relativamente stabile nel tempo. Ciascun attore decidendo di mettere in scena le pratiche d'azione dello standard, circondandosi e

usufruendo di una serie di artefatti relativi allo standard ed, infine, producendo discorsi su di esso non fa altro che contribuire alla sua legittimazione. In altri termini riprodurre le pratiche relative allo standard vuol dire anche acquisire risorse di legittimità sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. La continua reiterazione e la legittimazione dello standard, fanno sì che esso possa divenire relativamente stabile nel tempo e, quindi, che si sedimenti in uno specifico contesto organizzativo, istituzionalizzandosi. In definitiva, è attraverso la continua ripetizione delle pratiche, la loro legittimazione ed il loro successivo consolidamento, che lo standard si istituzionalizza.

In conclusione possiamo dire che, in base a quanto illustrato nei paragrafi precedenti, alla domanda "cosa fa lo standard quando entra nelle pratiche lavorative situate?" possiamo, pertanto, rispondere che lo standard quando entra nelle pratiche organizzative sociali e situate, in primo luogo viene messo in scena e performato; in secondo luogo contribuisce alla produzione, alla diffusione e all'utilizzo reiterato degli artefatti (come il materiale documentale); in terzo luogo, produce delle pratiche material-discorsive all'interno di uno specifico contesto organizzativo ed infine, attraverso la ripetizione, l'acquisizione di risorse di legittimazione sia interne che esterne e la sedimentazione delle pratiche relative allo standard, si istituzionalizza.

Attraverso le pratiche situate messe in atto lo standard, inoltre, contribuisce a creare e a stabilizzare un network di azioni e interazioni fatto da differenti attori, umani e non umani e, a generare delle relazioni durevoli, visibili, materializzabili e tangibile per ancorarsi saldamente al contesto organizzativo. E' attraverso la stabilizzazione del network che l'organizzazione che lo utilizza rende esplicito, tangibile e materiale il proprio operato e la propria posizione rispetto al mercato di riferimento. In base a quanto evidenziato si può asserire come solo attraverso una prospettiva pratica sia possibile intuire come lo standard contribuisca a rendere rispondente, esplicito e oggettivabile l'operato delle organizzazioni nella società contemporanea.

## Conclusioni

All'interno di questo capitolo teorico ho cercato di costituire lo scenario di riferimento per analizzare in seguito i dati empirici che provengono dal lavoro di campo.

In particolare, infatti, essendo la mia tesi di dottorato orientata a capire come si traduce in pratica la responsabilità sociale, ho cercato di capire che cosa significa tradurre in pratica. Per poter rispondere a tali domande sono partita proprio da quei contributi di Garfinkel e Goffman, che rappresentano un pilastro fondamentale per analizzare le radici del concetto di pratica. All'interno di tali contributi le azioni quotidiane sono considerate come *accountable* e basate sulle *performance* e comprensibili solo attraverso un ancoraggio delle attività ai piani d'azione. All'interno di tali prospettive teoriche, tuttavia, non si pone particolare attenzione agli attori non umani che, al pari degli attori umani, contribuiscono alla creazione degli ambiti sociali.

E' per tale motivo che nel secondo paragrafo, sono ricorsa al contributo della sociologia della traslazione o Actor-Network Theory, la quale pone attenzione non solo agli attori umani, ma anche agli attori non umani. In base alla prospettiva dell'ANT si è messo, quindi, in evidenza che i differenti elementi eterogenei (umani e non) possono creare un ancoraggio al contesto e produrre una stabilizzazione delle relazioni presenti all'interno di un *network*. La stabilità all'interno di un *network* è tuttavia creata, oltre che dagli elementi eterogenei, anche dai discorsi, che si legano con gli artefatti per produrre durevolezza e legittimità all'interno di uno specifico contesto. E' per questo motivo che ho analizzato le pratiche material-discorsive.

Nel quarto paragrafo ho, poi, evidenziato come dall'elaborazione e dall'approfondimento di questi dibattiti oggi si è riaperto un forte interesse verso la nozione di pratica. A questo punto, ho messo in evidenza come la ripetizione di una pratica (una comunità ripete una pratica perché la considera eticamente, esteticamente e normativamente valida) contribuisca alla sua legittimazione. La ripetizione e la legittimazione di una pratica fanno sì che essa possa divenire

relativamente stabile nel tempo e che possa, quindi, sedimentarsi in uno specifico contesto organizzativo, istituzionalizzandosi.

Nell'ultimo paragrafo, il quinto, ho infine, cercato di mettere in corrispondenza l'approccio teorico utilizzato rappresentato dai practice-based studies con lo standard-in-pratica che, invece, identifica l'artefatto materiale che ho "seguito" durante la mia indagine e che costituisce l'espressione tangibile e materiale della CSR in un contesto organizzativo situato.

Alla luce di questi presupposti teorici analizzerò, pertanto, i miei dati empirici relativi ad uno standard, attraverso la prospettiva dei practice-based studies.

Tale framework teorico, quindi, verrà utilizzato per comprendere come la responsabilità sociale, attraverso uno standard, si traduce in pratica.

## CAPITOLO 4: COME FARE RICERCA QUALITATIVA SULLA CSR: IL CONTESTO E LA METODOLOGIA DI RICERCA

### Introduzione

Lo standard SA8000 rappresenta uno degli strumenti più utilizzati dalle aziende per comunicare la propria responsabilità sociale. Ciò risulta chiaro se si considera che il numero di aziende certificate nel mondo a questo standard sono aumentate del 41% circa dal 2007 al 2010<sup>19</sup>. Allo stato attuale in base agli ultimi dati SAI<sup>20</sup> pervenuti il 30 Settembre 2010, le organizzazioni certificate nel mondo sono circa 2330, distribuite in 62 Stati e 66 settori produttivi, coinvolgendo un numero di lavoratori pari a 1,365,236. L'Italia, in particolare, con 799 detiene il primato del maggior numero di aziende certificate e tale dato si pensa debba continuare ad estendersi sia per quelle aziende che hanno de-localizzato la loro produzione in paesi a basso costo di manodopera, sia per aziende che producono sullo stesso territorio nazionale.

Avendo esposto nel primo capitolo il dibattito teorico entro cui questa tesi di dottorato si colloca che è rappresentato dalla CSR, avendo analizzato nel secondo capitolo le varie accezioni acquisite dal concetto di standard nella letteratura e avendo proposto nel capitolo terzo la lente teorica dei PBS per illustrare come la CSR si traduce in pratica, in questo capitolo, invece, mi soffermerò ad approfondire dapprima lo standard che ho "seguito" in questi anni di lavoro rappresentato proprio dallo standard SA8000 e in seguito evidenzierò la metodologia di ricerca scelta per condurre tale indagine.

---

<sup>19</sup> Il numero di certificazioni ottenute dalle aziende nel mondo è sicuramente consistente se si considera che negli ultimi 10 anni (dal 2000 al 2010) esso è aumentato del 2900% circa. Le aziende certificate nel 2000 infatti erano solo 74, divenendo nel 2010 ben 2330.

<sup>20</sup> Per approfondimenti relativi all'indagine vedere [www.sai-intl.org](http://www.sai-intl.org) e [www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm](http://www.saasaccreditation.org/certifacilitieslist.htm)

La prima parte di questo capitolo, pertanto, sarà dedicata alla descrizione delle caratteristiche tecniche dello standard SA8000, con l'obiettivo di permettere una più agevole lettura e una più dettagliata comprensione del materiale empirico che verrà presentato nei prossimi capitoli. Per tale motivo, in primo luogo, illustrerò le caratteristiche principali della norma SA8000 (par 4.1); in secondo luogo, analizzerò le fasi standard di un processo di certificazione SA8000 (par 4.1.1) ed, in terzo luogo, evidenzierò i costi e benefici conseguenti alla sua messa in pratica (par. 4.1.2). Infine, sulla base del framework teorico introdotto nel capitolo precedente e del contesto illustrato all'interno della prima parte di questo capitolo, esporrò la metodologia della ricerca utilizzata (par 4.2), il caso di studio in cui è stata condotta la ricerca con le relative motivazioni di tale scelta (par 4.2.1) e gli strumenti di lavoro da me utilizzati (par 4.2.2). Infine, esporrò le modalità con cui ho analizzato i dati empirici raccolti, che mi hanno consentito di formulare una più generale analisi teorica (par 4.2.3).

#### 4.1 Lo standard SA8000

Lo standard SA8000 (SA sta per Social Accountability) è il primo standard diffuso a livello internazionale circa la responsabilità sociale di un'azienda. Esso, è stato elaborato e pubblicato ufficialmente il 15 Ottobre 1997 dal *Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA)*, ente di accreditamento del *Council on Economic Priorities (CEP)*<sup>21</sup> ed aggiornato nel 2001 e nel 2008 dalla *Social Accountability*

---

<sup>21</sup> Il *Council on Economic Priorities (CEP)* è un istituto di ricerca operante nel campo dell'analisi della responsabilità sociale e ambientale delle aziende, fondato nel 1969 con sede negli USA e nel Regno Unito, a cui aderiscono enti non-governativi di molti paesi, associazioni sindacali, Università, enti di certificazione, società di consulenza e imprese operanti a livello organizzativo.

*International* (SAI)<sup>22</sup>. Tale standard, nato per fronteggiare alcuni casi di sfruttamento dei lavoratori e di riduzione in schiavitù nei paesi in cui i diritti dei lavoratori non erano riconosciuti o applicati, si propone oggi di migliorare globalmente le condizioni di lavoro nelle aziende<sup>23</sup> garantendo un approvvigionamento etico di risorse e un processo indipendente di controllo per la tutela dei lavoratori (Lepore e D'Alesio, 2004: 36).

Lo standard SA8000, a differenza delle altre norme<sup>24</sup> esistenti in materia e dai differenti codici etici interni alle aziende, si caratterizza per alcuni aspetti peculiari.

Il primo aspetto fondamentale della norma è rappresentato dalla sua flessibilità, in quanto esso può essere applicato sia nei Paesi in via di sviluppo sia in quelli industrializzati, da aziende di piccole, medie ma anche grandi dimensioni, ed infine sia da enti di settore privato che da quelli del settore pubblico (C.I.S.E., 2003). Attualmente l'unica limitazione è rappresentata dal fatto che esso non può essere attuato nelle imprese di settore estrattivo e nelle attività lavorative svolte nella propria dimora, a causa della difficoltà e della complessità di effettuare le necessarie attività di monitoraggio.

Un altro aspetto che rende la norma SA8000 peculiare, è invece, rappresentato dalla garanzia di applicazione della norma anche nella "catena dei fornitori, subfornitori e

---

<sup>22</sup> L'organizzazione Social Accountability International (SAI), definita fino all'estate del 2000 come *Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEEPA)*, è composta da un organismo direttivo composto da tre persone (*Board of Directors*) e da un Comitato Consultivo (*Advisory Board*) che ha seguito in concreto l'elaborazione della SA8000. Della Sai fanno parte, inoltre, diversi soggetti provenienti da realtà sociali diversificate, come ONG, organizzazioni sindacali, società multinazionali, enti di certificazione, Università e governi. Le missioni che la SAI si pone sono rappresentate dall'elaborare, promuovere, diffondere e aggiornare la norma SA8000, accreditare gli organismi terzi indipendenti che si propongono come candidati per la certificazione e la formazione sulla SA8000 e realizzare corsi per valutatori di sistemi SA8000. La Sai, infine, rappresenta l'unico ente di accreditamento per gli organismi terzi che intendono certificare i sistemi di responsabilità sociale SA8000 delle aziende.

<sup>23</sup> All'interno di questo capitolo i termini "azienda" e "organizzazione" sono utilizzati indistintamente, in coerenza con la terminologia utilizzata all'interno della SA8000. Con tali termini si fa riferimento a tutte le tipologie di soggetti giuridici che possono applicare al proprio interno un sistema di gestione di responsabilità sociale.

<sup>24</sup> All'interno di questa tesi di dottorato i termini "norma" e "standard", in coerenza con la terminologia utilizzata all'interno della SA8000, vengono utilizzati in modo equivalente facendo riferimento ai 9 requisiti esplicitati dalla SAI attraverso cui si può applicare un sistema di responsabilità sociale.

subappaltatori". L'organizzazione che intende certificarsi, infatti, deve garantire che anche la catena dei fornitori, dei subfornitori e dei subappaltatori rispetti ed aderisca in modo formale ai principi etici della norma. Tale aspetto è fondamentale poiché risulta essere legato allo scopo fondamentale dello standard, rappresentato dall'intento di migliorare le condizioni lavorative in tutto il mondo e di attivare un processo di miglioramento continuo.

Un terzo aspetto capace di rendere lo standard SA8000 innovativo è rappresentato dalla metodologia attraverso cui si effettuano le verifiche sull'applicazione della norma. Ciascun parametro dello standard viene, infatti, verificato non solo attraverso l'esame della documentazione e delle registrazioni, così come effettuato per le altre certificazioni, ma anche attraverso l'utilizzo di questionari, interviste e *focus group*. Tale scelta metodologica risulta essere sicuramente consona, non solo perché capace di garantire la tutela di alcuni temi delicati trattati dalla norma, ma soprattutto perché consente di "dare voce" a tutti gli stakeholder, ottenendo una visione dell'organizzazione più completa, che vada oltre il basilare esame della documentazione.

Lo standard SA8000, infine, presenta una struttura che appare nella sua forma molto chiara e delineata<sup>25</sup>. La SA8000, in particolare, prevede nove requisiti sociali che devono essere soddisfatti dall'azienda richiedente la certificazione e che sono connessi ai fondamentali diritti umani e dei lavoratori. Tali requisiti riguardano i seguenti aspetti (Lepore e D'Alesio, 2004; C.I.S.E, 2003):

Il primo capitolo della norma fa riferimento al *lavoro infantile*. In tal caso l'azienda che intende ottemperare alla norma e successivamente certificarsi, deve attenersi a comportamenti non solo caratterizzati da divieti, quale quello di utilizzare e dare sostegno all'utilizzo di lavoro minorile (che deve essere inteso come il lavoro prestato da un bambino di età inferiore ai 15 anni, a meno che la legislazione locale non stabilisca un'età differente), ma anche mettere in campo azioni di rimedio e comportamenti proattivi a sostegno della politica aziendale in materia, recuperando

---

<sup>25</sup> La norma SA8000 è anche caratterizzata da un intento di estrema chiarezza e linearità, infatti per facilitare l'interpretazione e l'applicazione di singoli requisiti normativi, la norma viene affiancata da una linea guida (*Guidance Document for Social Accountability 8000*) soggetta ad un aggiornamento periodico, sulla base dei commenti pervenuti alla SAI da tutte le parti interessate, scaricabile dal sito della SAI ([www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)).

il lavoro minorile eventualmente esistente e regolamentando il lavoro giovanile fino ai 18 anni di età. Il lavoro infantile, infatti, a differenza di quanto si possa pensare resta un fenomeno alquanto diffuso e non solo nei Paesi non industrializzati. In base ad una stima effettuata dall'ILO del 2010<sup>26</sup> (Organizzazione Internazionale del Lavoro) nel mondo ci sarebbero ben 306 milioni di bambini, con un'età compresa tra i 5 e i 17 anni, che svolgono una "regolare" attività lavorativa in diversi settori produttivi<sup>27</sup>. L'azienda che vuole certificarsi allo standard SA8000 deve, quindi, attuare differenti azioni non solo per non contribuire ma anche per contrastare la diffusione di tale fenomeno.

Nel secondo punto, invece, si stabilisce che l'azienda non deve usufruire o favorire il *lavoro obbligato*, con il quale si intende "ogni lavoro o servizio ottenuto da una persona sotto minaccia di una qualsiasi penale e per il quale detta persona non si è offerta volontariamente" e non deve richiedere al personale di lasciare depositi o documenti di identità al momento dell'assunzione o comunque all'inizio dell'impiego. Il termine di lavoro obbligato, quindi, è inteso in modo ampio, comprendendo tutte le forme di prestazione lavorativa non volontarie. In alcuni casi, infatti, i debiti possono essere utilizzati per mantenere i lavoratori in una condizione di sudditanza, vincolandoli al lavoro fino all'estinzione del suddetto debito.

Il terzo capitolo della norma è dedicato, invece, alle *condizioni di salute e di sicurezza* dei lavoratori. Rispetto a tale materia, in particolare, la norma SA8000 stabilisce che l'organizzazione deve garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre, realizzando le misure per la prevenzione di incidenti e danni alla salute, sia nel corso del lavoro che in conseguenza di esso. L'azienda, infatti, per poter ottenere la certificazione deve garantire a tutto il personale, anche di nuova assunzione, una regolare e documentata formazione in materia di salute e sicurezza. Il luogo di lavoro deve essere quindi attrezzato di servizi idonei, igienicamente in regola, con un facile accesso all'acqua potabile durante l'intera giornata lavorativa; ciò presuppone

---

<sup>26</sup> "Accelerating action against child labour": Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. International Labour Conference, 99th Session 2010, reperibile sul sito [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

<sup>27</sup> L'indagine ILO (2002) evidenzia che il lavoro minorile è presente soprattutto nei settori di attività primaria come agricoltura, pesca e caccia (70% circa), in attività manifatturiere (8%), nei lavori domestici (7%), nei trasporti e nelle comunicazioni (4%) ed infine nella costruzione e nell'industria mineraria (3%).

reperibilità, gratuità, ma anche facilità, nel raggiungimento di tali servizi sia durante l'orario di lavoro sia nelle pause previste; dotazione di strutture igieniche per la conservazione degli alimenti che sottintende che esse debbano essere pulite, idonee alla conservazione, lontane da fonti di inquinamento o di contaminazione; e infine, qualora sia previsto l'uso di alloggi e/o dormitori, che questi debbano essere puliti, sicuri e adeguati alle esigenze del personale. Attraverso questo punto della norma, quindi, ci si assicura un luogo di lavoro, che abbia le giuste misure preventive per evitare incidenti e pericoli collegati a salute e sicurezza, sia nel medio che nel lungo periodo. I lavoratori in questo modo saranno in grado di svolgere le loro attività lavorative senza danni alla propria salute, attuali o potenziali, e senza esporsi ad inutili rischi.

Il quarto capitolo della SA8000 si riferisce *alla libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva*, in cui si richiede all'azienda di rispettare il diritto dei lavoratori di aderire e di formare associazioni sindacali e il diritto alla contrattazione collettiva. L'azienda inoltre, nel caso in cui tali diritti siano limitati per legge, deve proporre mezzi alternativi di associazione sindacale e contrattazione collettiva, affinché i lavoratori possano comunque esercitare i loro diritti e raggiungere i loro obiettivi. Per tale motivo nella norma SA8000 è prevista la nomina del rappresentante interno dei lavoratori (la cui figura può anche coincidere con il rappresentante sindacale) verso il quale è necessario garantire un equo trattamento sul luogo di lavoro, evitando qualunque forma di discriminazione.

Il punto quinto della SA8000 è rivolto, invece, alle *discriminazioni dei lavoratori*. Per rispettare ed essere conformi a questo specifico punto della norma, l'azienda non deve attuare discriminazioni per razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, età, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica. L'organizzazione, inoltre, deve provvedere all'eliminazione di abusi gestuali, verbali, sessualmente costrittivi o minacciosi, offensivi o volti allo sfruttamento. Non di rado, infatti, all'interno delle aziende si attuano una serie di discriminazioni. Frequenti sono, ad esempio, quelle rivolte alle donne che spesso vengono retribuite e formate in modo inferiore rispetto ai colleghi uomini di pari livello, o quelle effettuate in caso di gravidanza, aumentando il peso del lavoro fisico svolto dalla gestante. Tale

espediente è spesso utilizzato dalle organizzazioni, per spingere le donne in gravidanza ad andarsene, senza neanche ottenere le indennità relative alla maternità. Un'altra forma di esclusione che si verifica sempre più frequentemente è quella rivolta ai disabili, attraverso forme di negazione o di difficoltà operate nell'accesso alla formazione e alla crescita professionale e non più, come accadeva anni fa, al momento dell'assunzione. Ciò sarebbe dovuto al fatto che molti governi si sono dotati di una legislazione che tutela l'assunzione dei disabili e che sanziona chi la viola.

Il sesto punto della norma è relativo alle *procedure disciplinari*, ed in particolare fa riferimento al fatto che "l'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica e abuso mentale". I datori di lavoro, infatti, devono dimostrare rispetto per l'integrità mentale, emotiva e fisica dei lavoratori nei processi disciplinari. Devono essere stabilite e concordate delle procedure effettive e non arbitrarie per dare avvertimenti scritti e formali riguardanti la valutazione del lavoro e per avviare procedure disciplinari se richieste. In Italia, ad esempio, sono previsti dei codici disciplinari che generalmente comprendono forme di sanzione che vanno dal richiamo verbale, all'ammonizione scritta, alla multa, alla sospensione dal lavoro fino ad arrivare al licenziamento disciplinare.

Nei Paesi occidentali, inoltre, difficilmente si registrano situazioni relative a procedimenti disciplinari che prevedono l'uso della violenza fisica o verbale. Questo avviene non perché in realtà non vi siano casi simili, ma perché non vengono denunciati. Non di rado, infatti, i lavoratori extracomunitari, sono oggetto di violenza o di ricatti ma, non essendo in regola, preferiscono non denunciarne l'accaduto per evitare problemi con le autorità locali. All'interno delle aziende, inoltre, possono verificarsi casi di *mobbing*<sup>28</sup>, molto meno visibili e quindi più difficili da rilevare. Il fenomeno del mobbing è tuttavia in crescita ed ha una fenomenologia

---

<sup>28</sup> In questi ultimi anni è emerso in forza sempre maggiore il fenomeno del mobbing, del quale sono state date diverse definizioni e per il quale non esiste ancora una specifica legislazione. In generale possiamo considerare il mobbing come "una situazione lavorativa di conflittualità sistematica persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di pari grado, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità" (C.I.S.E, 2003).

molto diversificata. Vi possono essere delle aziende in cui il datore di lavoro isola uno o più lavoratori o ne mortifica la professionalità per motivi personali, ma ci possono essere anche casi in cui questo avviene per motivi sindacali. In ogni caso tale fenomeno segnala un rapporto di forza in ambito lavorativo altamente sbilanciato a favore di una delle due componenti, generalmente quella costituita dal datore di lavoro.

Il settimo capitolo si riferisce all'*orario di lavoro*, in virtù del quale si stabilisce che l'azienda deve adeguarsi alla normativa prevista, nonché ai contratti di settore o d'area stipulati con le parti interessate. La settimana lavorativa regolare è generalmente definita dalle leggi nazionali o locali. In ogni caso essa deve prevedere un massimo di 48 ore settimanali, con almeno un giorno di riposo ed un limite massimo di 12 ore di lavoro straordinario settimanale. Le otto ore di lavoro devono, inoltre, essere volontarie e non coercitive e i lavoratori devono comprendere come è calcolata la retribuzione di tali ore, che per legge deve essere maggiore rispetto alla normale retribuzione. Il datore di lavoro, tuttavia, ha la possibilità di richiedere al lavoratore di effettuare ore di straordinario, ma le circostanze devono essere di breve durata, cioè per un periodo temporale determinato ed eccezionale, ovvero non prevedibili e routinarie.

Nell'ottavo capitolo la norma si concentra sui *criteri retributivi*, sottolineando che l'azienda che vuole certificarsi allo standard SA8000 deve garantire il rispetto degli standard retributivi legali minimi, tali da soddisfare i bisogni primari con sufficiente margine discrezionale per il lavoratore, senza quindi necessità per il lavoratore di svolgere lavori straordinari. In diversi Paesi tuttavia, il salario minimo non garantisce neanche il sostentamento e non soddisfa i bisogni umani primari dei lavoratori. Sono infatti, presenti alcune situazioni in cui un'azienda pur essendo in linea con i requisiti della legge nazionale, viola i requisiti della SA8000, non garantendo un salario di sussistenza. L'inadeguatezza dei salari, che in questo caso deve essere analizzata con diversi parametri sia quantitativi (es. soglia di povertà, analisi del paniere) che qualitativi (ad es. confronto con i salari di altri lavoratori pari grado in aziende appartenenti allo stesso settore produttivo e alla stessa area geografica o consultazione con gli stessi lavoratori, con gli altri membri della comunità locale),

deve essere rapportata e adeguata almeno sulla soglia che consenta al lavoratore di avere un salario sufficiente a soddisfare almeno le esigenze basilari. L'impossibilità della norma rispetto a questo punto di esprimersi in modo più dettagliato, è dovuta al fatto che il concetto di "sufficiente" è strettamente correlato alla realtà economica di riferimento. Per questo punto, pertanto, è bene conoscere in maniera approfondita il Paese nel quale ha sede l'impresa, analizzandone ad esempio la soglia di povertà, il PIL, i dati sull'export, il reddito pro-capite, il reddito globale, il potere d'acquisto reale ed ogni altro dato funzionale a fornire un quadro quanto più preciso possibile della situazione.

A questi otto capitoli se ne aggiunge un nono relativo all'adozione, da parte dell'azienda di un "sistema di gestione etico" che si configura come *"l'insieme di azioni intraprese e di risorse coinvolte per realizzare nell'organizzazione la politica di responsabilità sociale"* (Lepore e D'Alesio, 2004).

Tale sistema di gestione, ha la funzione di prevenire e risolvere ogni situazione che possa essere considerata lesiva nei confronti dei lavoratori. Esso suggerisce di utilizzare tecnologie e attrezzature appropriate per garantire un ambiente di lavoro salubre e sicuro, controllando le modalità operative, oltre che le proprie attività interne, anche quelle dei fornitori per assicurarsi che ci si adegui ai requisiti della norma. Inoltre, si ritengono fondamentali i flussi di informazioni sia interni, per monitorare costantemente la situazione ed eventualmente intervenire repentinamente, sia esterni per ascoltare i messaggi provenienti dai diversi stakeholder e per dichiarare l'impegno profuso nella tutela dei lavoratori. Infine, lo scopo del sistema di gestione etico è quello di migliorare continuamente le prestazioni sociali delle organizzazioni e prevenire qualunque forma di sfruttamento. A tal proposito è bene evidenziare che la norma SA8000, seppur sancisca comportamenti che per la maggior parte sono già stabiliti per legge, vuole garantire un sistema di responsabilità sociale che sia costantemente migliorato, che porti l'azienda ad impadronirsi di un comportamento virtuoso, in linea con la propria scelta valoriale (vedi Fig. 3).

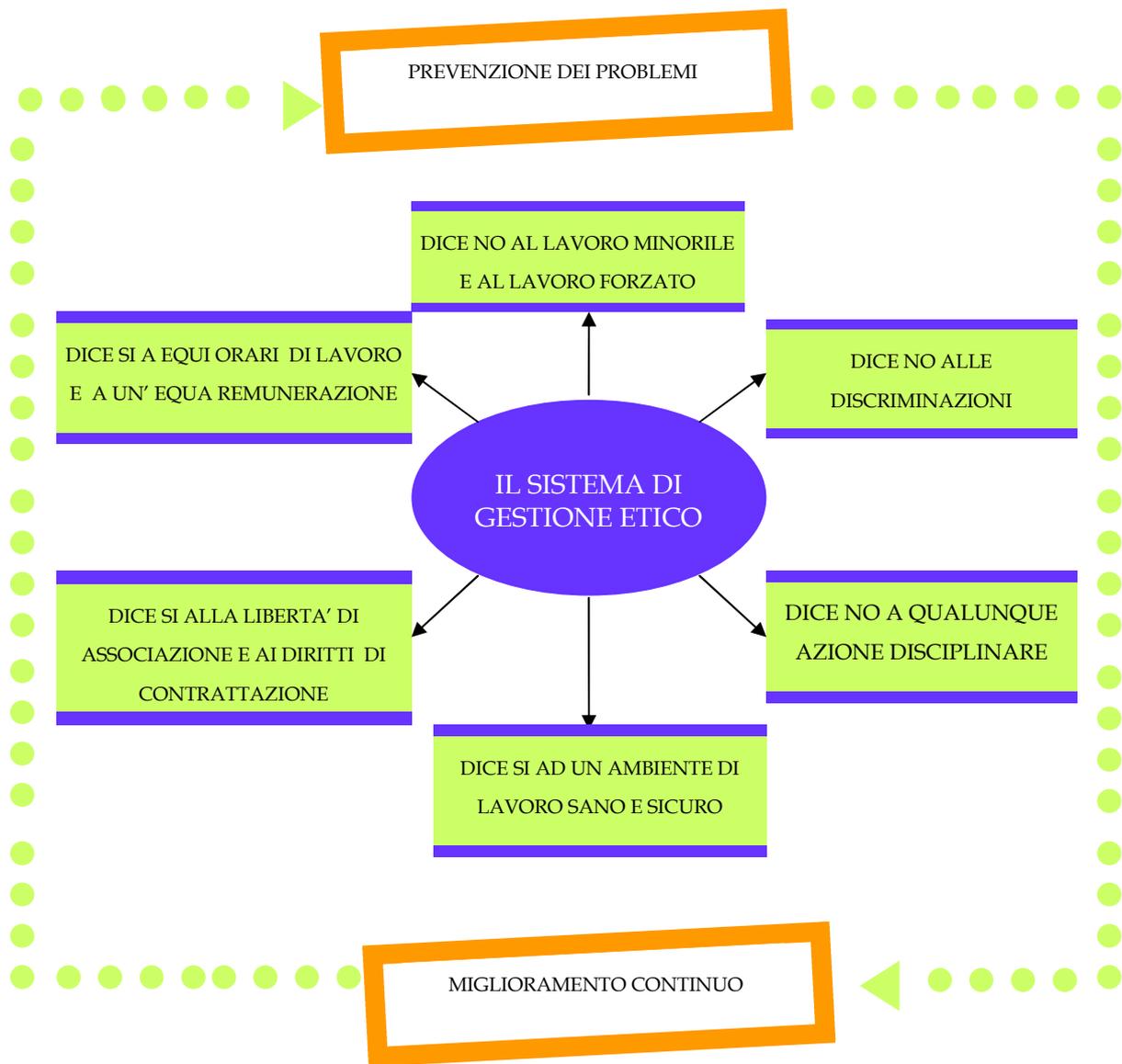


Figura 3: Il sistema di gestione etico

La struttura della SA8000, inoltre, presuppone oltre al rispetto dei nove requisiti sociali specifici, anche il rispetto da parte delle organizzazioni delle leggi nazionali vigenti e di tutti i requisiti sottoscritti dall'organizzazione stessa. Ciò significa che, nel caso in cui le leggi citate nella norma SA8000 siano differenti rispetto a quelle nazionali vigenti in riferimento ad una stessa materia, l'organizzazione è tenuta a rispettare le leggi che risultano più restrittive in assoluto e pertanto, non necessariamente quelle citate nella SA8000. In altre parole, l'organizzazione deve avere ben presente il sistema legislativo del suo Paese sui requisiti espressi nella

SA8000 ed applicare la norma che risulta più garantista rispetto ai diritti dei lavoratori, e quindi più restrittiva. Tale sistema assicura, quindi, il rispetto della legge nazionale e vigente eventualmente più restrittiva ed è funzionale al fatto che non in tutti i paesi esistono le stesse garanzie sociali e lo stesso tipo di legislazione (C.I.S.E, 2003: 15). La norma SA8000, dunque, rappresenta una garanzia poiché non può essere superata da eventuali leggi nazionali meno rispettose dei diritti umani.

#### 4.1.1 Il processo standard di certificazione etica: le fasi del lavoro

Una delle caratteristiche dello standard SA8000 è rappresentata dalla possibilità per le aziende che realizzano un sistema di responsabilità sociale di far certificare tale sistema da un organismo terzo indipendente. In linea generale il processo di certificazione segue cinque fasi standard (Lepore e D'alesio, 2004), di cui la prima risulta del tutto innovativa, mentre le altre quattro sono di solito presenti anche nell'implementazione di altri tipi di standard e possono essere riportate al già noto "Ciclo di Deming"<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Il ciclo di Deming (o ciclo PDCA) è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio. Serve per promuovere una cultura della qualità che è tesa al miglioramento continuo dei processi e all'utilizzo ottimale delle risorse. Questo strumento parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità è necessaria la costante interazione tra ricerca, progettazione, test, produzione e vendita. Per migliorare la qualità e soddisfare il cliente, le quattro fasi devono ruotare costantemente, tenendo come criterio principale la qualità. La sequenza logica dei quattro punti ripetuti per un miglioramento continuo è la seguente: Plan (Programmazione), Do (Esecuzione del programma), Check (Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei feedback) ed infine Act (Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo) (Deming, 1982). Tale ciclo deve essere considerato di importanza rilevante ai fini della comprensione di un sistema di implementazione di uno standard (ed in particolare per quello SA8000), così come si è stato sempre sottolineato da tutte le persone che lavorano nel campo della formazione e delle certificazioni. Più di una volta chiedendo spiegazioni sul come procedere nella pianificazione e nella messa a sistema delle attività relative alla certificazione, gli auditor, il consulente esterno, l'HR, il responsabile per la sicurezza, alla mia domanda: "Ma adesso come si procede? Come dobbiamo fare?" mi hanno sempre risposto partendo proprio dai presupposti di tale ciclo dicendomi: "Tu hai presente il ciclo di Deming? Noi siamo nella fase ...".

La *fase 1*, quella *dell'analisi preliminare*, rappresenta una fase assolutamente informale, ma assume una valenza determinante poiché è in questo iniziale momento che si raccolgono tutte le informazioni e i dati critici relativi all'azienda. Un'attenta raccolta dei materiali in questa fase, garantisce almeno in parte il buon esito del processo di implementazione dello standard. Questa fase iniziale parte con l'intento da parte del management di certificarsi o quanto meno di verificare il proprio sistema di responsabilità sociale. Durante questa prima fase che potremmo definire di pre-audit interno, il management, oltre a valutare il rapporto costi/benefici dell'implementazione del sistema, effettua una vera e propria analisi della situazione esistente in azienda. Diversi sono a tal riguardo le azioni che si possono decidere di eseguire. E' possibile ad esempio effettuare un'analisi della situazione aziendale con le norme vigenti a più livelli, analizzare le maggiori aree problematiche relative al settore di attività, confrontare le richieste della SA8000 con quelle degli altri standard a cui l'organizzazione è già certificata, o ancora chiamare un consulente esterno in grado di effettuare una valutazione più completa e dettagliata dello stato dell'arte presente. Per ottenere un quadro quanto più nitido possibile della situazione in questa fase dovrebbero essere coinvolti tutti gli stakeholder sia interni, come il management e i diversi lavoratori con le loro rappresentanze, sia esterni come azionisti, sindacati o associazioni di categoria. Tale coinvolgimento risulta essere fondamentale in quanto la SA8000 è uno standard che, a differenza degli altri, richiede un impegno formale anche da parte degli stakeholder. Al termine di questa fase si dovrebbe stilare un report, all'interno del quale sono espresse tutte le possibili conformità e non-conformità dell'azienda con quanto richiesto dalla norma SA8000. Sulla base dei risultati emersi nel report e sulla base dell'analisi dei costi e benefici effettuata, il dirigente dell'azienda a cui spettano le decisioni finali, può decidere di proseguire all'implementazione dello standard o di sospendere, definitivamente o temporaneamente, il proprio intento. In questo secondo caso in cui l'esito è negativo, il processo si chiude, altrimenti si procede con la seconda fase chiamata di pianificazione.

La *seconda fase* è relativa alla *pianificazione del sistema* e all'interno del ciclo di Deming potrebbe essere considerata la fase del Plan. Essa si colloca tra la fase preliminare, a

carattere informale, e la fase dell'azione vera e propria. In questa seconda fase il management avendo deciso di procedere con l'implementazione del sistema SA8000, inizia a verificare la corrispondenza tra la politica aziendale e quanto richiesto dalla norma. Egli, inoltre, nomina il rappresentante della direzione per la SA8000 (come richiesto dalla norma al punto 9.3) e con lui/lei inizia a strutturare un *business plan* delle attività da mettere a sistema, definendo modi, tempi, funzioni e responsabilità. Dal lavoro congiunto nasce un documento chiamato "Documento di politica aziendale SA8000" (previsto dalla norma al punto 9.1) in cui sono previsti gli obiettivi, di breve, medio e lungo periodo, la lista delle priorità, le modalità attraverso cui perseguire i traguardi prefissati. E' durante questa fase che l'azienda può acquisire lo stato di "*Applicant*", che consiste in un riconoscimento che gli viene attribuito da un organismo di certificazione accreditato, in relazione all'intento di adottare lo standard SA8000 ed intraprendere il processo che la porterà verso la certificazione. In altri termini lo stato di "*Applicant*" rappresenta una dichiarazione di intenti attraverso cui l'azienda dichiara la propria conformità con la legislazione nazionale e locale relativa ai requisiti SA8000 e di essere pronta ad intraprendere un processo di implementazione e certificazione. L'azienda che ha ottenuto lo stato di *Applicant* SA8000, inoltre, si impegna a sostenere la visita di certificazione entro un anno dalla data di emissione del certificato, richiedendo un eventuale rinnovo qualora ciò non succedesse. Dopo questa fase di pianificazione segue la fase di attuazione (Do) vera e propria.

Durante la *terza fase dell'operatività* vera e propria, il management deve definire e mettere a sistema tutto ciò che serve per essere conformi a quanto richiesto dalla norma per ottenere la certificazione. Deve, infatti, attribuire obiettivi e stabilire le relative responsabilità, definire i processi di comunicazione interni ed esterni, programmare la formazione, ma soprattutto deve diffondere la cultura e la consapevolezza della responsabilità all'interno dell'azienda in relazione all'implementazione della norma. E' in questa fase che in base a ciascun punto della norma è richiesta un'approfondita analisi dei documenti, delle procedure e delle azioni presenti o ancora da attuare in azienda, affinché ci sia corrispondenza tra quanto è esplicitato dallo standard e quanto è in atto nell'azienda. In questa fase si

produce appunto una grande quantità di materiale documentale che in seguito verrà messo a disposizione del certificatore che ne confermerà la validità. A questa fase segue la sua verifica (Check).

La *quarta fase*, quella di *verifica*, ha lo scopo di conoscere e valutare il sistema di responsabilità sociale pianificato e messo a regime dall'organizzazione che intende certificarsi. Durante questa fase viene effettuata sia una verifica interna, per verificare il funzionamento del sistema, sia due verifiche esterne da parte di un *Audit di terza parte*, un certificatore appunto, che è funzionale all'ottenimento della certificazione. Durante la prima visita ispettiva il compito del certificatore è quello di analizzare attentamente il sistema dell'azienda, verificare la conoscenza delle leggi applicabili, raccogliere tutto il materiale documentale prodotto ed esistente in conformità con la SA8000 e accogliere informazioni utili su spazi, organizzazione logistica, luoghi in cui condurre le interviste e i focus group. La prima visita ispettiva è funzionale, inoltre, per la pianificazione della seconda visita durante la quale invece il certificatore deve valutare l'applicazione del sistema di responsabilità sociale e la sua capacità di assicurare il miglioramento continuo. Dopo aver effettuato le interviste e i focus group e dopo aver valutato con la giusta attenzione tutto il materiale messo a sua disposizione, il certificatore previo parere positivo darà il suo assenso alla certificazione, trasmettendo tutti i dati all'ente di accreditamento che entro poco tempo invierà il certificato di conformità SA8000 all'azienda. Il certificato di conformità alla SA8000 ha una durata triennale ma può essere ritirato se l'organismo di certificazione riscontri gravi non conformità durante le visite periodiche, che avvengono di solito con scadenza semestrale. Al termine dei tre anni l'azienda può scegliere di rinnovare (o meno) la certificazione sottoponendosi ad una nuova visita ispettiva.

La quinta ed ultima fase chiamata "*Miglioramento*" è relativa al periodo che segue l'ottenimento della certificazione. Se l'esito della certificazione è stato positivo l'azienda, come richiesto dalla norma (al punto 9.12) deve comunicare all'esterno tale esito e continuare a effettuare un monitoraggio continuo nell'ottica del miglioramento del sistema. Se, invece, l'esito da parte del certificatore è stato negativo il management si occuperà di pianificare e attuare azioni correttive mirate,

in modo da risolvere le non-conformità rilevate, determinare azioni preventive qualora fossero individuati particolari punti di debolezza o ancora riformulare e rivedere gli obiettivi da perseguire e la loro scansione temporale. In altri termini attraverso questo piano di revisione del sistema si ritorna alla seconda fase, quella del Plan, dalla quale ripartire per poi reimpostare tutto il sistema.

#### 4.1.2 Certifichiamo la nostra azienda? Costi e benefici della SA8000

La certificazione etica comporta per le aziende il sostenimento di alcuni costi, ma contemporaneamente anche il conseguimento di una serie di vantaggi.

Generalmente i costi che un'azienda deve sostenere per implementare e certificarsi ad un sistema etico d'impresa possono essere raggruppati in quattro tipologie (C.I.S.E., 2003):

- La prima tipologia è relativa alle azioni necessarie per raggiungere la conformità allo standard. In particolare in questa tipologia possono rientrare tutti i costi che l'azienda deve sostenere per progettare e rendere operativo il sistema. L'organizzazione potrebbe ad esempio scegliere di farsi seguire da un consulente esterno che abbia una conoscenza più approfondita della norma e della legislazione ad essa connessa, che ovviamente dovrà essere retribuito, oppure effettuare dei corsi di formazione sullo standard attraverso cui verrà poi addestrato tutto il personale<sup>30</sup>. A ciò, infine, potrebbero essere aggiunti i costi per la predisposizione della documentazione e delle attività di verifica interna.
- La seconda tipologia di costi riguarda la preparazione e la conduzione della verifica da parte dell'ente di certificazione accreditato a svolgere verifiche

---

<sup>30</sup> L'accordo preso tra un consulente esterno e un'azienda, ovviamente, varia e pertanto non è possibile stabilire un "tariffario" esatto. Tale variabilità è dovuta non solo ad una serie di fattori che incidono sulla retribuzione richiesta (quali ad esempio tempo ed impegno che l'azienda chiede al consulente, se il lavoro è di sola consulenza o anche esecutivo come redazione di documenti, complessità e dislocazione geografica della catena di approvvigionamento, assistenza anche durante le verifiche ispettive, necessità o volontà ad integrare il sistema con altri già presenti in azienda ecc.), ma anche al fatto che molto spesso i consulenti seguono l'azienda per più certificazioni, sostenendo e coordinando il lavoro in più ambiti (sicurezza, etica, qualità, ecc.). I fattori da considerare pertanto sono differenti ma il linea generale, in base a quanto mi è stato evidenziato in questi anni di osservazione, è possibile considerare che la retribuzione di un consulente varia da 3000 a 15.000 euro, più eventuali spese in presenza di trasferte gravose o costose.

sulla SA8000. In questo caso, tuttavia, i costi di implementazione da corrispondere all'ente di certificazione variano in base alle dimensioni e alla complessità del sistema da certificare<sup>31</sup>.

- La terza tipologia di costi riguarda la risoluzione delle eventuali non-conformità emerse dalla verifica ispettiva ed è relativa all'apertura di azioni correttive per risolvere i problemi rilevati. Molto spesso, infatti, durante le verifiche ispettive il certificatore può evidenziare alcune non-conformità che devono essere risolte per ottenere la certificazione. L'organizzazione potrebbe ad esempio, avere bisogno di dotarsi di dispositivi necessari per la salute e la sicurezza dei lavoratori (non solo come guanti, occhiali, elmetti di protezioni ma anche relativi alla struttura aziendale), di aumentare il livello del salario, di inserire i lavoratori minori in un programma di rimedio, di estendere i requisiti della norma ai fornitori considerati critici.
- La quarta tipologia dei costi riguarda il mantenimento della certificazione nei tre anni successivi al rilascio della stessa, che comprende sia le visite periodiche di sorveglianza da parte dell'organismo di certificazione che hanno scadenza semestrale<sup>32</sup> sia i costi per la gestione ed il miglioramento del sistema, come richiesto dalla SA8000.

---

<sup>31</sup> In base ai dati evidenziati dalla SAI e dai vari enti accreditati, è possibile comprendere quanto un'azienda spende in media per potersi certificare. Dopo aver effettuato l'esame preliminare della domanda, l'istruzione della pratica ed aver acquisito lo stato di "Applicant", iscrivendosi nell'elenco Applicant/Aziende Certificate (che comporta una spesa pari a 700 euro), infatti, un'azienda che ha dagli 86 ai 125 lavoratori per la prima e la seconda visita ispettiva spende circa 6230 euro. Tale calcolo viene effettuato considerando:

- il "tempo auditor" (890 euro per giorno/uomo) che è espresso in giorni/auditor (7 giorni/uomo) necessari per effettuare la valutazione che comprende: la pianificazione, le attività a contatto con l'impresa, il personale, le registrazioni, la documentazione e i processi e la redazione dei report.
- L'eventuale "tempo viaggio" (400 euro per giornata di viaggio): Le attività di pianificazione e di redazione dei report di solito non dovrebbe pesare per più del 10% del "tempo auditor". Se tuttavia ci volesse più tempo, questo non può determinare una riduzione di quello dedicato alle altre attività sul campo. Per tale motivo è necessario aggiungere eventualmente il "tempo di viaggio" non è incluso nel "tempo auditor".
- Domanda di certificazione di un Applicant: entro un anno dal riconoscimento di Applicant l'azienda deve certificarsi, altrimenti deve richiedere un ulteriore rinnovo dello stato di Applicant (spendendo altri 700 euro). Per fare ciò deve compilare una domanda e ottenere parere positivo, per una spesa pari a 260 euro.

In sintesi l'azienda spende: iscrizione e ottenimento allo stato di applicant (700 euro), 1 e 2 verifica (6230 euro per 7 giorni/uomo in un'azienda da 86 a 125 lavoratori), domanda per l'ottenimento della certificazione (260 euro). Totale 7190 euro.

<sup>32</sup> Riferendoci sempre ad un'azienda che ha dagli 85 ai 125 lavoratori, i giorni per le verifiche ispettive sono tendenzialmente due per ogni verifica semestrale. La spesa preventivata pertanto è di 1780 euro (890 euro per giorno/uomo per 2 giorni/auditor). A ciò vanno aggiunti i costi per la quota annuale per il mantenimento della pratica, per i quali l'azienda versa all'ente di certificazione 400 euro circa. Il costo totale in questo caso è pari a 2180 euro.

Se i costi per implementare un sistema etico d'impresa sono comunque consistenti non sono, tuttavia, da tralasciare i vantaggi derivanti dalla conformità di un'azienda alla SA8000. Ottenere e mantenere la certificazione etica d'impresa può, infatti, in primo luogo contribuire al miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, poiché la dimostrazione del rispetto dei diritti umani e dei lavoratori attraverso un sistema di responsabilità sociale, genera un'immagine positiva dell'azienda che si riflette in una maggiore rispettabilità del marchio aziendale. Attraverso la certificazione SA8000, inoltre, si genera un aumento della fiducia da parte dei consumatori e da un conseguente aumento della fidelizzazione. Ciò è dovuto al fatto che la fiducia verso l'organizzazione cresce in base al rispetto dei principi etici e sociali richiesto in modo sempre maggiore nel mercato attuale. Un ulteriore vantaggio per coloro che decidono di certificarsi è rappresentato dalla riduzione dei costi della qualità, determinata dall'ottimizzazione dei processi produttivi ed infine, dal miglioramento del proprio clima organizzativo, poiché i lavoratori si sentono tutelati dall'organizzazione in cui lavorano e maggiormente coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi.

Dopo aver evidenziato le caratteristiche dello standard SA8000 che ho "seguito" nel contesto organizzativo (par. 4.1), ed illustrato in particolare le fasi standard del processo di certificazione della SA8000 (par 4.1.1) e i conseguenti costi e benefici della sua messa in pratica (par. 4.1.2) nel prossimo paragrafo passerò ad illustrare in dettaglio la metodologia di ricerca utilizzata.

Se, infatti, l'obiettivo di questa tesi è studiare come si traduce in pratica la CSR attraverso uno standard ed io ho scelto di studiare proprio lo standard etico SA8000, ora nasce la domanda "Con quale metodologia posso studiare lo standard-in-pratica SA8000?" ed ancora "Come faccio a studiare le pratiche connesse alla CSR?"

Per comprendere, quindi, come la CSR, attraverso lo standard etico SA8000, si traduce nelle pratiche lavorative quotidiane all'interno di un contesto organizzativo situato ho, pertanto, deciso di utilizzare la metodologia del *case study* qualitativo.

## 4.2 La metodologia di ricerca: Il “case study”

Nel capitolo tre di questa tesi di dottorato, ho esposto il quadro teorico che mi ha aiutato ad interpretare i dati empirici a mia disposizione. Già attraverso la letteratura analizzata, infatti, sono emersi una serie di suggerimenti che mi hanno portato a comprendere come la CSR si traduce in pratica attraverso uno standard. In particolare, attraverso i practice based-studies è possibile considerare la CSR come una pratica organizzativa situata, facendo attenzione in particolare, ai meccanismi che quotidianamente l'organizzazione mette in atto per tradurla e re-interpretarla localmente. In altre parole attraverso una prospettiva pratica allo studio della CSR, è possibile comprendere la traduzione locale e situata di un insieme complesso di norme, valori, abilità, simboli e “modi di fare” che sono alla base delle pratiche d'azione delle organizzazioni che decidono di intraprendere un percorso socialmente responsabile. I PBS mi permettono quindi, di capire “come e perché” (Bjorkeng et al, 2009: 146) si sono formate le pratiche della CSR. Ciò che, tuttavia, resta ancora da comprendere è il modo in cui si possono osservare e comprendere queste pratiche. In altri termini, come posso osservare le pratiche connesse alla CSR e al suo artefatto situato rappresentato dallo standard?

La strategia di ricerca che ho ritenuto più opportuna, per una serie di ragioni legate sia alla domanda di ricerca sia alle peculiarità dell'oggetto di studio (CSR), è stata rappresentata dal “case study” (Eisenhardt 1989; Yin 1994; Stake, 1995).

In primo luogo volevo, infatti, utilizzare l'osservazione partecipante come principale tecnica di raccolta, perché solo una prolungata presenza fisica sul campo e una attiva partecipazione alle attività quotidiane della vita lavorativa potevano permettermi di comprendere esattamente in che modo la CSR, attraverso lo standard SA8000, viene tradotta e re-interpretarla localmente, per comprendere come e perché le pratiche della CSR si sono diffuse e trasformate nelle trame del tessuto organizzativo. In secondo luogo, inoltre, solo attraverso una costante presenza sul campo ho potuto analizzare, sia se e come si sono sviluppati meccanismi di ancoraggio alle pratiche d'azione relative alla CSR, sia se esse sono state accettate, assorbite ed utilizzate dagli attori organizzativi.

L'utilizzo di un case study per tali ragioni poteva essere la scelta più opportuna, poiché come già aveva suggerito Yin (1994: 13-26), è la strategia di ricerca preferenziale se si vuole comprendere "come e perché" determinati fenomeni si sviluppano ed evolvono all'interno di determinati contesti. In particolare Yin aveva, infatti, definito un *case study* come: "uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze" (Yin, 1989: 23).

Il case study, tuttavia, non deve essere considerato una scelta metodologica (Merriam, 1988), ma piuttosto come la scelta dell'oggetto di studio (Stake, 1994: 236). Tale approccio può essere focalizzato su un singolo (Single-Case-Study) o su differenti casi studio (Multiple-Case-Studies) esplorati in profondità. La strategia di ricerca di cui io, in particolare, ho deciso di avvalermi prevede un *Single-Case-Study*, realizzato attraverso molteplici tecniche di raccolta dei dati rappresentate dall'osservazione partecipante, dal materiale documentale ed infine da interviste in profondità (Cardano 2003, Silverman 2002), per poter meglio "assorbire" e descrivere in modo dettagliato le "evidenze empiriche" presenti nel campo di indagine (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Ogni case study infatti, è specifico, unico, complesso e situato (Stake, 2005). Esso mira a comprendere in modo approfondito e dettagliato il singolo caso piuttosto che essere volto alla sua generalizzazione (Ibidem, 2005: 443). Esso, inoltre, può essere considerato un "bounded system" (Birnaubbaum et al. 2003: 192), ovvero un caso specifico nel tempo, relativo ad un particolare contesto e in grado di fornire informazioni preziose rispetto ad un determinato oggetto di studio (Mabry, 2008: 214), da considerarsi funzionale ad una più attenta comprensione delle dinamiche presenti in uno specifico *setting* di attività (Eisenhardt, 1989). Il case study implica, quindi, la necessità di comprendere i dettagli concreti di uno specifico contesto organizzativo (Erickson 1986: 124) ed è, pertanto, fondamentale per analizzare "l'invisibilità della vita di ogni giorno" (Mabry, 2008: 218), ovvero tutte quelle attività pratiche che quotidianamente vengono prodotte e ri-prodotte senza essere esplicitate. Il case study verrà, pertanto, analizzato più in dettaglio nei prossimi capitoli di

questa tesi e sarà considerato sia come un *“Intrinsic case study”* (Stake, 2005: 445), volto quindi a comprenderlo per il suo interesse intrinseco tipico solo di questo specifico contesto organizzativo “e non perché rappresenta altri casi o perché esso illustra una particolare caratteristica o una certa problematica”, sia come *“Instrumental case study”*, con la finalità (per tale motivo strumentale) quindi di comprendere come la CSR si traduce in pratica all’interno di un particolare contesto situato.

#### 4.2.1 Quale caso di studio scelgo?

Durante i tre anni di dottorato alcune delle domande che più frequentemente sentivo tra i miei colleghi erano “quale caso di studio scelgo?”, “qual è quello più adatto alla mia indagine?”, “quale campo devo trovare per la mia indagine?”. Io in realtà queste domande non me le sono poste tante volte, poiché la scelta del mio caso era alquanto “scontata”. Durante questi tre anni di dottorato, infatti, la mia borsa di studio è stata sovvenzionata dalla Sapa S.p.A. situata a Bolzano che poi è divenuta, “naturalmente”, il mio caso di studio.

La ricerca del mio campo di indagine, pertanto, non è partita da un lungo e articolato “processo di interrogazione” su quale caso potesse essere più appropriato, ma è stato quasi un “naturale evolversi degli eventi”. Ciò nonostante, è da sottolineare che la scelta del mio oggetto di studio non mi è stata mai imposta né dall’azienda stessa né dal corpo docenti dell’Università di Trento.

La facilità di accesso al campo diveniva, quindi, un requisito sicuramente allettante per scegliere questa azienda piuttosto che altre, poiché essa mi avrebbe concesso di “vivere” per un periodo di tempo abbastanza prolungato all’interno del campo, partecipare attivamente alle diverse attività quotidiane ed essere presente durante i differenti momenti, sia formali che informali, della vita organizzativa.

Oltre a questo requisito, tuttavia, l’azienda presentava una serie di altre caratteristiche che a mio parere non dovevano essere trascurate.

Una prima caratteristica rilevante era sicuramente rappresentata dal focus sulla SA8000. La Sapa S.p.A di Bolzano, leader mondiale tra le aziende che operano nel settore dell'alluminio, si è infatti certificata allo standard SA8000 durante i tre anni della mia indagine, consentendomi così di seguire tutto il processo di traduzione dello standard SA8000, da norma astratta e decontestualizzata a pratica organizzativa quotidianamente utilizzata all'interno dell'azienda. Essa, pertanto, rappresentava il contesto ideale per osservare come uno standard viene traslato e "messo in pratica" all'interno di un contesto organizzativo situato. In altre parole, la Sapa di Bolzano rappresentava il luogo ideale per comprendere in che modo si sviluppano meccanismi di ancoraggio (o di resistenza) allo standard e per vedere se le pratiche ad esso legate sono state accettate, assorbite e utilizzate dagli attori organizzativi.

Una seconda caratteristica rilevante del mio caso di studio è individuata dall'attinenza ai temi dello standard SA8000. In particolare, infatti, all'interno di questo specifico contesto organizzativo potevano essere osservate ed analizzate la maggior parte delle delicate aree su cui si basa la norma SA8000, come la discriminazione, la sicurezza e la salute, la libertà di associazione, le azioni disciplinari, l'orario di lavoro e la remunerazione. La Sapa, infatti, è un'azienda multiculturale formata da circa 140 impiegati di cui oltre il 25% è rappresentata da lavoratori stranieri ed è un'organizzazione in cui gli impiegati sono quasi tutti uomini, mentre solo il 7% circa è rappresentato da donne. In essa, inoltre, sono presenti oltre il 60% di lavoratori sindacalizzati e, per il tipo di attività svolta, rappresenta il luogo ideale per osservare le pratiche relative alla prevenzione dei rischi di salute e sicurezza collegati all'attività lavorativa. In virtù di questi aspetti, pertanto, la Sapa presenta un contesto interessante se si vogliono indagare le tematiche relative alla SA8000.

Una terza ed ultima caratteristica della Sapa è rappresentata dalla sensibilità verso la tematica della CSR. L'azienda, infatti, è già certificata per il sistema di gestione ambientale (EN ISO 14001: 2004), per il sistema di gestione della qualità (EN ISO 9001: 2000) ed infine per il sistema di gestione della qualità specifico per il settore dell'industria automobilistica (ISO/TS 16949: 2002) loro attribuito per "Manifattura

di billette in lega di alluminio. Manifattura di profili in lega di alluminio attraverso il processo di estrusione a caldo. Concessione di estrusione: Produttori di design e di sviluppo". L'azienda, inoltre, è dotata di un codice etico e un codice di condotta aziendale, comune a tutte le aziende del gruppo Sapa, possedute al 100% da ORKLA ASA con sede a Oslo<sup>33</sup>. Osservare un'azienda in cui ci fosse già una sensibilità pregressa nel campo della responsabilità sociale d'impresa, poteva per me essere una duplice opportunità poiché da un lato, mi permetteva di focalizzarmi sullo standard SA8000 e sulla sua traduzione in pratica, ma dall'altro mi dava la possibilità di comprendere i più ampi risvolti che lo standard SA8000 può apportare ad un'azienda che è già sensibile verso i temi della responsabilità sociale.

E' proprio in virtù delle caratteristiche appena evidenziate e dell'opportunità dell'accesso al campo che ho ritenuto opportuno, pertanto, scegliere proprio la Sapa S.p.A di Bolzano, azienda nata nel 1936 per la produzione di alluminio primario e successivamente convertita in uno stabilimento di estrusione. Durante questi anni di dottorato, pertanto, la mia indagine si è svolta interamente all'interno di questa organizzazione, riuscendo a sviluppare in essa un rapporto di attiva collaborazione con tutto il suo personale, interagendo con essi sia durante momenti formali di lavoro (somministrando ed analizzando ad esempio alcuni questionari sulla cultura organizzativa in azienda e partecipando ad attività di formazione come un corso di audit per la conciliazione famiglia-lavoro presso un ente di Bolzano) sia in momenti informali di lavoro (partecipando a differenti meeting effettuati spesso durante cene di lavoro o a conferenze di comune interesse).

La tipologia di legame che si è sviluppata con i lavoratori e la costante e prolungata presenza in azienda, tuttavia, mi hanno fornito non pochi elementi su cui riflettere in questi anni, relativi alla negoziazione del mio ruolo all'interno dell'azienda.

Se da un lato, infatti, era necessaria "un'immersione nel campo" utile per comprendere la realtà organizzativa che stavo studiando tanto da essere vista come

---

<sup>33</sup> La Sapa di Bolzano fa parte del gruppo Sapa, che attualmente è posseduto al 100% dalla ORKLA ASA che ha sede a Oslo. La Sapa è presente in 18 Paesi al mondo, collocati in Europa (Nord Europa, Europa centrale e Sud Europa), negli Stati Uniti, in Messico e in Cina. Nel Gruppo Sapa lavorano oltre 12.000 dipendenti.

“parte dell’azienda<sup>34</sup>” divenendo in alcuni casi anche confidente di storie di vita personali, dall’altro sentivo la necessità di avere “momenti di distacco” dal campo, per evitare di perdere gradualmente il mio ruolo di ricercatrice, assumendo lentamente la veste di “un consulente esterno”. Nonostante inizialmente il mio ruolo fosse stato compreso ed accettato dall’azienda, come vedremo in seguito, molto spesso durante il corso dell’indagine ho dovuto faticare per mantenerlo. In alcuni momenti ho infatti avuto l’impressione che la mia figura all’interno dell’organizzazione si stesse “sfocando”, così che più di una volta ho dovuto sottolineare e ricordare il mio ruolo e gli obiettivi della mia indagine.

Dopo aver illustrato la metodologia di ricerca utilizzata e il caso di studio in cui è stata condotta l’indagine si passerà, adesso, ad illustrare più nello specifico gli strumenti di raccolta dati e la modalità attraverso cui è stato analizzato il materiale empirico raccolto.

#### 4.2.2 Gli strumenti dell’indagine

Gli strumenti di indagine che ho utilizzato nella realizzazione del case study sono stati l’osservazione partecipante, l’analisi del materiale documentale e le interviste in profondità.

La tecnica maggiormente utilizzata, nonostante ne abbia utilizzate diverse, è stata rappresentata sicuramente dall’osservazione partecipante. La mia presenza sul campo è infatti, stata costante e prolungata durante questi tre anni circa, attraverso la partecipazione ad alcuni momenti di lavoro formali ed informali, per comprendere la messa in pratica dei processi utilizzati per gestire la certificazione dello standard etico SA8000. La mia presenza sul campo si è, pertanto, estesa durante i tre anni che vanno da Novembre 2007 a Settembre 2010, con una particolare frequenza durante

---

<sup>34</sup> Molto spesso i lavoratori presentandomi agli esterni (certificatori, lavoratori, fornitori, rappresentanti di enti del territorio ecc.) dicevano “*si, lei è la Dottoressa Zamparelli, dell’università di Trento, ma sta sempre con noi, oramai ci conosce tutti... sta sempre qui, è quasi una di noi [...]*”.

alcuni momenti considerati cruciali per la mia indagine:

- il 1° anno dell'indagine. Durante il primo anno del lavoro la mia presenza è stata decisamente frequente e costante, necessaria per "entrare in contatto" con il campo di indagine, farmi conoscere dai lavoratori e garantirmi la presenza per tutta la durata della tesi. Durante il periodo che va da Novembre 2007 a Giugno 2008 andavo in azienda almeno 2/3 volte la settimana e molto spesso anche durante il week end (per conciliare le esigenze accademiche che mi tenevano in facoltà quasi tutti i giorni anche se non per l'intera giornata). Questa prima intensa immersione nel campo è risultata però di fondamentale importanza ai fini del mio lavoro, poiché mi ha permesso non solo di iniziare ad osservare il mio caso di studio, ma soprattutto mi ha dato modo di conoscere quasi tutti i lavoratori presenti nello stabilimento. Durante questi mesi e per tutti gli anni seguenti la mia presenza in azienda e la mia partecipazione alle differenti attività (come meeting, giri in azienda, colloqui con il management e i lavoratori) è stata sempre scoperta, dando quindi modo ai lavoratori di comprendere il mio ruolo di osservatrice, di guadagnare la fiducia dei "nativi" (Cardano, 2003: 125), di "abituarsi" quindi alla mia presenza e al mio block notes<sup>35</sup>.
- Visite del consulente esterno. Il direttore dello stabilimento, dopo una breve fase iniziale in cui aveva chiesto alla Human Resources (con il suo acronimo HR) e a me di seguire l'intero processo fino all'ottenimento della certificazione, ha deciso di contattare un consulente esterno (che già li aveva seguiti in passato per le altre certificazioni) dotato di una specifica expertise nel settore delle certificazioni ed in particolare della SA8000. La scelta, da me condivisa, è risultata assolutamente necessaria poiché né io né la HR avevamo prima di allora seguito un processo di certificazione etica. Nonostante io fossi

---

<sup>35</sup> Il primo anno dell'indagine ogni "persona esterna" che entrava nello stabilimento di Bolzano, in base al regolamento esistente, doveva seguire una procedura di identificazione: lasciare un documento di riconoscimento, compilare e firmare un modulo su cui "l'esterno" doveva scrivere l'ente di appartenenza e il contatto in azienda con cui si aveva appuntamento. Data l'elevata frequenza con cui ero presente in stabilimento il management ad un certo punto, aveva deciso di non farmi fare l'intera procedura "da esterna", ma quella "da interna", che consisteva semplicemente nel firmare la lista delle presenze giornaliera. Il mio nome, pertanto, è comparso per alcuni mesi addirittura in coda alla lista dell'organico che veniva lasciata in portineria. Dopo alcune mesi, però le procedure per entrare in azienda sono cambiate e con esse anche il mio ruolo. Dopo alcuni mesi ho ripreso infatti le procedure "da esterna" abbandonando definitivamente quelle "da interna".

stata “ufficialmente” sollevata dall’incarico, ho preso parte (con un ruolo e delle responsabilità assolutamente differenti) a tutte le riunioni che il consulente esterno aveva con “il gruppo di lavoro della certificazione”, di cui parlerò più approfonditamente nelle pagine seguenti. In particolare, infatti, io avevo chiesto comunque di poter essere presente ogni qual volta che il consulente esterno si recava in stabilimento per lavorare sulla SA8000. Gli incontri che il gruppo di lavoro (di cui parlerò più approfonditamente nel capitolo seguente) ha avuto, si sono concentrati prevalentemente nel periodo di tempo che va da Febbraio 2009 all’ottenimento della certificazione avvenuta ad Ottobre 2010, durante il quale si lavorava in modo incalzante per diverse ore al giorno.

- Visite dell’Organismo di certificazione. La mia presenza sul campo, infine, è stata frequente durante le visite ispettive effettuate dall’Organismo di certificazione esterno (il BSI, ente accreditato SAI). Così come previsto dal processo di certificazione (come fatto presente nel par. 4.1.1), le visite ispettive effettuate dai certificatori di Milano sono state 2, così ripartite:

I Visita Ispettiva (o primo step della certificazione): la prima visita ispettiva è stata effettuata nel mese di Luglio 2009 ed è durata 2 giorni, il 22/07/2009 e il 23/07/2009. Il particolare, il 22/07/2009 le osservazioni che ho effettuato, seguendo il corso dei lavori, sono iniziate la mattina alle 9:30 e terminate alle 15:30. Il 23/07/2009, invece, sono iniziate alle 9:15 e terminate alle 15:00. In entrambi i casi io ho preso parte a tutte le attività effettuate da uno dei due certificatori, restando con lui e con gli altri membri del “gruppo di lavoro” fino al termine della giornata lavorativa relativa alla SA8000. Al termine dei nostri incontri durante i quali si effettuavano attività diverse (analisi documentale, visite in azienda ecc., pranzi) di cui parleremo più approfonditamente nei prossimi capitoli, infatti, il certificatore si ritagliava un paio di ore per stilare il report, mentre l’HR, la responsabile buste paga e, la responsabile ambiente, salute e sicurezza tornavano alle loro attività quotidiane in stabilimento. Io e il consulente esterno, solo a quel punto della giornata, andavamo via. In altre parole, solo quando il certificatore decideva di chiudere l’incontro giornaliero

iniziando a scrivere il report, e gli altri membri ritornavano alle loro attività lavorative abbandonate temporaneamente per seguire la visita ispettiva, io andavo via.

Il Visita Ispettiva (o secondo step della certificazione): la seconda visita ispettiva è stata effettuata tra la fine di Settembre e l'inizio di Ottobre 2009. In particolare, questa seconda visita è durata 3 giorni e rispettivamente il 30/09/2009, l'01/10/2009 e il 02/10/2009. Le osservazioni da me effettuate il 30/09/2009 sono iniziate alle 9:30 circa e terminate alle 15:30. Il giorno 01/10/2009 ho iniziato, invece, il mio lavoro alle 9:30 e ho terminato alle 14:30. Durante questi primi 2 giorni i certificatori (che in questa seconda visita erano venuti in due, cosa che spiegherò in dettaglio nel capitolo seguente), in base a quanto previsto dalla norma, avevano programmato varie interviste e focus group ai diversi lavoratori presenti in azienda, effettuate in parallelo in due sale attigue per velocizzare il lavoro. Io, ovviamente, non potendo contemporaneamente seguire entrambi i certificatori ho preso parte solo alla metà delle interviste e dei focus group. Il terzo giorno, infine, ho fatto osservazione dalle 10:20 alle 14:00. In base alle richieste dell'HR, infatti, io durante questa terza giornata non ho partecipato alla "visita in azienda" tenutasi dalle 9:00 alle 11:00 circa, a cui hanno invece preso parte solo i 2 certificatori e l'HR, per evitare come mi è stato detto: *"troppa gente che gira nei reparti"*. La mia esclusione da questa attività è stata da me letta come un modo per l'HR per concentrarsi sui certificatori e sui loro consigli e per evitare a me un'ulteriore "visita allo stabilimento", che già conoscevo. In base alla richiesta fattami, il terzo giorno pertanto sono entrata in azienda solo dopo le 10:00, poiché verso quell'ora "il giro" sarebbe dovuto terminare. Ho incontrato, tuttavia, i due certificatori e l'HR solo intorno alle 11:00, ora in cui abbiamo iniziato la riunione conclusiva in cui ci hanno comunicato la conformità dell'azienda alla SA8000.

L'osservazione partecipante da me effettuata si è concentrata, come suggeriscono anche Piccardo e Benozzo (1996) su alcuni elementi fondamentali:

- la struttura fisica dell'organizzazione: in particolare ho prestato attenzione all'architettura degli spazi, alla loro composizione, al design interno ed esterno dell'edificio, ma anche quello agli artefatti che in essa sono presenti.

- la struttura sociale dell'organizzazione: osservando le modalità organizzative con cui i diversi attori presenti nell'azienda gestiscono la divisione del lavoro, le singole competenze e le responsabilità, facendo attenzione anche alle sequenze che si sviluppano nel tempo per perseguire gli obiettivi posti dal lavoro quotidiano.

- le interazioni fra gli attori (interazioni tra umani - H - ; interazioni tra umani e non umani - H e NH -): gli attori (H e NH) e le loro relazioni ed interazioni sono state sicuramente uno degli elementi su cui ho posto maggiore attenzione. In particolare, volendo studiare come la CSR si traduce nelle pratiche quotidiane all'interno di un contesto situato, era per me fondamentale comprendere da un lato come i differenti attori umani si sono relazionati e quali tipi di rapporti si sono sviluppati tra loro ma dall'altro era sicuramente fondamentale osservare come i diversi attori umani si sono relazionati con lo standard (un artefatto organizzativo e quindi attore non umano), come lo hanno traslato, come e se lo hanno accettato, come lo hanno "vissuto" e integrato nel contesto organizzativo. Per tale motivo ho posto attenzione anche alle emozioni provate o espresse nei confronti dello standard.

- il linguaggio degli attori: anche i discorsi ed il linguaggio quindi, sono stati oggetto della mia osservazione. La CSR si traduce in pratica, infatti, divenendo una pratica organizzativa anche grazie all'utilizzo dei discorsi che ogni giorno si sono prodotti e ri-prodotti in azienda, durante le interazioni formali ed informali. Attraverso l'osservazioni dei discorsi sviluppati ad esempio tra i rappresentanti aziendali dello standard (nella figura del rappresentante della direzione della SA8000 e quello dei lavoratori) e il direttore di stabilimento, oppure tra quest'ultimo e il consulente esterno, oppure quelli che si sono prodotti tra i lavoratori per riflettere sulle possibili conseguenze (positive e negative) dell'intraprendere un percorso di responsabilità sociale, ho infatti potuto osservare come la CSR si è legata agli artefatti per produrre durevolezza e legittimità all'interno dell'organizzazione.

Durante l'osservazione partecipante ho in tutte le fasi dell'indagine, inoltre, attuato quella che Gobo (2001) chiama "tecniche di estraneazione", che hanno lo scopo di mettere in rilievo il dato per scontato. Per poter infatti, lavorare in un gruppo di esperti nel settore della gestione aziendale ho dovuto continuamente porre domande sul loro modo di lavorare, di procedere, di pianificare chiedendo continui chiarimenti e spiegazioni su quanto stavo osservando. Più di una volta, infatti, mi sono trovata davanti documenti (come procedure aziendali e leggi specifiche in materia) di cui non conoscevo lo specifico utilizzo e di cui non avevo una dettagliata comprensione. Per poter proseguire il lavoro e per essere attiva durante il periodo dell'osservazione, pertanto, oltre a documentarmi in prima persona sulla norma e sulle leggi e sui processi ad essa connessi, ho dovuto continuamente chiedere spiegazioni ed "interrogare" i diversi attori nel campo.

Oltre all'osservazione partecipante durante le giornate di lavoro ho effettuato anche delle interviste, per avere una visione più chiara non solo del processo di certificazione in generale, ma anche per "fare luce" su alcune specifiche questioni che dal mio punto di vista dovevano essere maggiormente approfondite. Ho, pertanto, a tal proposito intervistato l'HR, il consulente esterno, i certificatori, il direttore ma anche diversi lavoratori aziendali, effettuando dei colloqui che Spradley chiama "visite guidate", intese appunto come *"come uno scambio di opinioni tra due persone che si confrontano su un tema, producendo conoscenza"* (1979: 21).

Attraverso esse molti aspetti della certificazione etica e le conseguenti ricadute che essa ha sulle pratiche lavorative quotidiane mi sono risultate più chiare.

Oltre a queste interviste, avevo in programma di effettuarne altre (a seguito dell'eventuale certificazione) agli stakeholder esterni, per focalizzarmi non solo sul contesto aziendale in cui è stato messo in pratica lo standard, ma anche su tutti quei soggetti che per motivi differenti sono legati all'azienda, per analizzare le ricadute della SA8000 nelle loro pratiche lavorative quotidiane. Ciò tuttavia, nonostante avessi avuto la disponibilità iniziale del management ed i nominativi da contattare, non è stato possibile. Durante questi anni, infatti, l'azienda è stata sottoposta ad una forte crisi economica che l'ha portata alla cassa integrazione per un periodo di tempo piuttosto lungo (da ottobre 2008 a dicembre 2009 con brevi periodi di attività) fino ad

arrivare alla riduzione di organico nell'ultimo anno. E' proprio in quest'ultima fase (da Gennaio/Febbraio 2010 in poi) che l'azienda avendo *"cose più urgenti da tenere sotto controllo"*, non ha voluto che io procedessi (almeno per il momento) con il mio lavoro, poiché questo a parere loro comportava un impegno eccessivo, che al momento non sentivano di poter affrontare. Questa crisi aziendale ha, infatti, segnato in un modo consistente le dinamiche interne all'azienda durante il periodo di messa in pratica dello standard SA8000 facendolo, nell'ultimo periodo soprattutto, divenire *"di certo non una cosa di primaria importanza, non una priorità del momento"*.

Oltre all'osservazione partecipante e alle interviste mi sono servita del materiale documentale. Durante i tre anni di lavoro ho, infatti, raccolto diversi documenti organizzativi relativi al case study selezionato. La tipologia dei documenti è variegata, poiché ho recuperato, sia documenti relativi alla norma intesa in senso giuridico - legale o per meglio dire *"in senso astratto e decontestualizzato"* per approfondire i temi legati al mio campo di indagine (come ad esempio, la norma SA8000 con leggi e decreti ad essa connessa, processi di applicazione della norma, guida all'applicazione della norma, documenti relativi al numero, al settore produttivo e alla provenienza di altre aziende certificate in Italia e nel mondo), sia documenti organizzativi relativi alla struttura interna e all'organizzazione nel suo complesso, utili ad avere una più limpida visione del mio campo di indagine, (come ad esempio brochure, presentazioni dell'azienda, giornale a distribuzione interna, codice etico, codice di condotta, organigrammi, ecc., presenti o in azienda o sul sito web) sia documenti che io ho definito come *"documenti revisionati per la certificazione"*, ovvero un consistente corpo documentale rielaborato e rivisitato (come ad esempio integrazioni alle procedure o al manuale integrato, documenti con indici di infortuni o dei tassi di rischio legate all'attività lavorativa ecc.) o creato integralmente (come ad esempio nomine rappresentanti SA8000, i report SA8000, i piani delle attività, nuove procedure per i reclami etici, tabella con gli stakeholder aziendali, lettere ai fornitori/subfornitori con la richiesta di aderire alla SA8000, ecc.) da utilizzare appositamente per la certificazione.

#### 4.2.3 Analizzare i dati: tra interpretazioni iniziali e il supporto di NVivo

L'analisi dei dati raccolti durante il corso dell'indagine non è stata effettuata solo al termine della rilevazione ma parallelamente ad essa. In particolare, infatti, come sostengono Coffey e Atkinson (1996: 10) “[...] l'analisi è un'attività che pervade l'intero ciclo di un progetto di ricerca. L'analisi non è una delle ultime fasi della ricerca cui seguirà una fase altrettanto separata di “redazione dei risultati””.

Durante questi anni pertanto, parallelamente al lavoro di raccolta dati, ho iniziato una prima elaborazione ed analisi del materiale empirico, poiché “Non si comincia mai abbastanza presto a scrivere” (Wolcott, 1990: 20). Ciò è avvenuto soprattutto attraverso tre modalità:

- iniziando ad analizzare i dati già disponibili. Nella prima fase del lavoro, infatti, per entrare in contatto ed avere una visione più completa dell'organizzazione nel suo complesso, ho iniziato ad analizzare da subito i documenti organizzativi già disponibili in azienda (come le brochure, il giornale interno dell'azienda, il codice etico, il codice di condotta, i report effettuati da altri attori sulla cultura organizzativa) o sul sito aziendale (sia quello del gruppo Sapa, sia quello relativo al stabilimento di Bolzano divenuto il mio caso di studio). Questo tipo di analisi mi ha consentito da un lato di comprendere la “storia” dell'azienda con i suoi attuali risvolti, dall'altro di tenermi aggiornata attraverso la periodica osservazione ed analisi del sito, sui più recenti avvenimenti, cambiamenti (acquisto di nuovi macchinari) e interazioni (con clienti e mercati diversi) avvenuti nell'organizzazione;
- stendendo un diario con le note raccolte durante l'osservazione partecipante. Un'altra attività svolta che mi ha permesso di iniziare una prima analisi dei dati raccolti è rappresentata dalla stesura delle note prese durante l'osservazione. Chi scrive un diario, infatti, non prende solo nota della situazione, ma la analizza (Silverman, 2002). Chi prende nota, infatti, lo fa a partire dalla propria conoscenza (Wolfinger, 2002) e dalle proprie supposizioni, che giocano un ruolo fondamentale nel determinare quali elementi sono degni di nota, su quali è necessario soffermarsi, su cosa è

necessario indagare ulteriormente. Durante l'osservazione pertanto, non solo ho annotato descrizioni di attori, interazioni, artefatti, temi maggiormente discussi, discorsi prodotti dal management, dai lavoratori interni ed esterni, ma contemporaneamente li ho analizzati in base alle idee, ai pensieri e alle supposizioni che man mano si stavano facendo strada nella mia mente. Nelle note, infatti, sono presenti sia "pure" descrizioni, sia interpretazioni personali di ciò che stavo "vedendo e sentendo" attraverso la mia presenza nel campo di indagine;

- discutendo della mia tesi con diversi attori. La discussione di quanto vedevo e pensavo è stata effettuata sin dalle fasi iniziali del lavoro con diversi attori, (come tutor universitari, colleghi, professori e Ph.D conosciuti alle conferenze, consulenti aziendali, esperti del settore delle certificazioni, studiosi accademici e non della CSR), con cui ho interagito in vario modo durante i tre anni della ricerca. Molto spesso, infatti, le discussioni (formali e non) avute mi hanno permesso di staccarmi temporaneamente dal lavoro pratico svolto sul campo di indagine per pensare ad un più armonioso modo di esporre i dati. Per poter esporre i dati era, infatti, necessario *"un assemblaggio organizzato delle informazioni ottenute"* (Silverman, 2002: 209) che agevolano il lavoro dell'interpretazione. Ciò significa che dovevo capire in che senso andavano le cose, notare i temi e le questioni più pregnanti, spiegare le possibili interpretazioni. Questo pertanto, mi ha portato a "mettere progressivamente a fuoco" alcune informazioni emergenti dalla ricerca.

Dopo questa fase preliminare di analisi del materiale empirico i dati, qualitativamente ricchi, raccolti attraverso le osservazioni partecipanti, le interviste e attraverso l'analisi dei documenti recuperati sono stati esplorati, indagati ed esaminati ulteriormente attraverso il supporto tecnico di Nvivo7 (QSR). Ma perché analizzare i dati utilizzando un supporto di questo tipo?

L'analisi dei dati qualitativi può, infatti, essere effettuata o manualmente o tramite il supporto di software. Utilizzare un programma di supporto tecnico, tuttavia, può portare una serie di vantaggi che possono essere accomunati ai diversi software

esistenti (NVivo, Atlas Ti, Nud.Ist, Ethnograph) di analisi qualitativa:

- velocità nel manipolare grandi quantità di dati, lasciando libero il ricercatore di esplorare svariate questioni analitiche (Seale, 2002): poiché attraverso l'utilizzo del software ho potuto trasformare quantità di dati qualitativi sotto forma di parole, in categorie o porzioni di testo codificate, che successivamente sono state recuperate facilmente, ordinate e confrontate. Il software mi ha, quindi, permesso di gestire i miei dati in tempi relativamente brevi, velocizzando le procedure di trasformazione, lasciandomi più tempo per pensare al loro significato e consentendomi resoconti più rapidi degli esiti di determinate idee analitiche. Il software mi è, pertanto, servito per mettere ordine e velocizzare la sistematizzazione di un'ingente mole di dati inizialmente informi.
- miglioramento del rigore e dell'interpretazione fatta sui dati: ciò è risultato utile soprattutto nella fase in cui sono dovuta passare da una fase di classificazione delle categorie più descrittive e quotidiane a una fase di classificazione concettuale più ampia. In tal caso il software mi ha permesso di recuperare, analizzare e comparare le diverse osservazioni, le interviste e i documenti da cui provenivano le codifiche concettuali, per valutarne i possibili collegamenti e risvolti teorici più generali;
- facilitazione del processo di costruzione di una teoria radicata nei dati: attraverso il processo di esame e di ri-esame dei dati raccolti è infatti, con l'ausilio del software, possibile passare da una lettura riflessiva del materiale raccolto, costituito ancora da dati grezzi, un insieme di interpretazioni non ancora delineate, domande e spiegazioni ancora astratte e generali, a una seconda rilettura del materiale in cui le idee iniziali divengono nodi teorici più chiari, sensati e legati ad una più generale teoria sociologica. Ciò, come visibile nell'esempio qui di seguito riportato (vedi Fig. 4), può avvenire passando da nodi primari (Free nodes) in cui ci sono ancora le concettualizzazioni libere create di volta in volta sul materiale empirico caricato (sources), ai nodi

secondari (Tree nodes) in cui invece, le categorizzazioni sono già state collegate tra loro in relazioni ordinate tra categorie principali e secondarie.

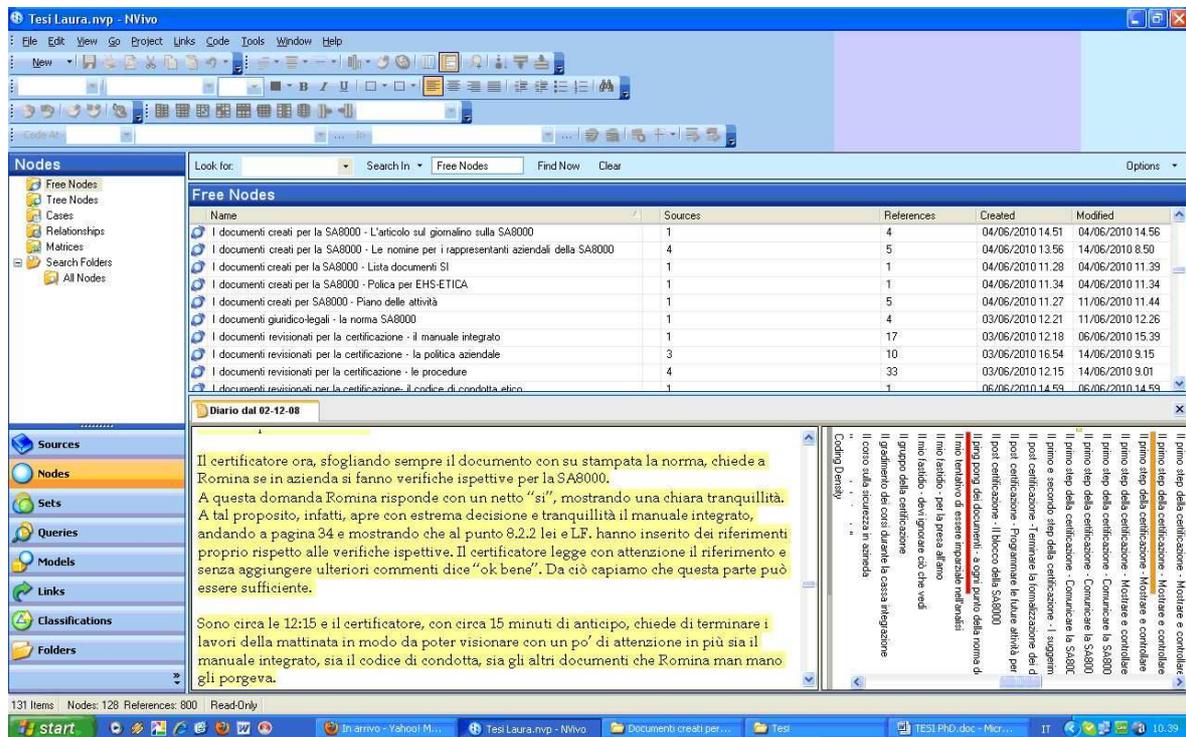


Figura 4: Una schermata di NVivo7

I dati raccolti sono stati, pertanto, analizzati a partire dalle interpretazioni iniziali da me effettuate e in seguito attraverso il supporto tecnico di un software per l'analisi dei dati. I software, tuttavia, non generano conoscenza di per sé, ma sono prodotti della conoscenza umana e permettono la gestione dei contenuti della conoscenza stessa (Ghirotto, 2009). Nvivo è, pertanto, risultato un utile strumento che in questi anni (soprattutto l'ultimo) ha facilitato il lavoro di analisi dei dati reperiti.

## Conclusioni

Questo quarto capitolo ha avuto una duplice finalità.

In primo luogo in esso ho voluto illustrare lo standard specifico che ho osservato durante il lavoro di ricerca affinché al lettore risulti più chiaro il materiale empirico

che presenterò nei prossimi capitoli. In particolare, a tal proposito, ho evidenziato dapprima le caratteristiche che lo standard SA8000 possiede, sottolineando in particolare i singoli requisiti sui cui esso si basa. In seguito, ho ritenuto utile tracciare un percorso standard di certificazione SA8000, illustrandone le cinque fasi che portano un'organizzazione a ottenere e mantenere la certificazione etica. Infine, ho evidenziato i costi e i benefici che un'azienda trae dalla messa in pratica e dall'eventuale certificazione allo standard SA8000.

In secondo luogo, in base al quadro teorico di riferimento identificato nel capitolo precedente e alle possibilità di accesso al campo, ho voluto esplicitare la metodologia di ricerca utilizzata all'interno di questo lavoro di tesi rappresentata dal case study. Ho, di seguito, illustrato il caso di studio in cui è stata condotta la ricerca e gli strumenti di lavoro da me utilizzati. Infine, ho spiegato come ho analizzato il materiale empirico raccolto, passando da una prima analisi basata su riflessioni e interpretazioni non ancora delineate e alquanto astratte ad una re-interpretazione più precisa effettuata attraverso il contributo di un software (Nvivo), attraverso cui sono giunta a formulare nodi teorici più chiari, legati ad una più generale teoria sociologica.

I capitoli che seguiranno, in base a quanto evidenziato fino a questo punto, illustreranno in dettaglio come lo standard SA8000 è stato re-interpretato all'interno di un contesto situato, per poter osservare, più in generale, come si traduce in pratica la CSR.

## **PARTE 2: LA RICERCA EMPIRICA**



## CAPITOLO 5: IL SETTING E GLI ATTORI DELLA RICERCA

### Introduzione

L'obiettivo di questo capitolo è quello di fornire un'analisi accurata del contesto organizzativo in cui ho condotto la mia indagine, illustrando sia il setting che gli attori della ricerca. Per poter far ciò ho dapprima proposto una descrizione del contesto in cui ha preso luogo il processo di traduzione in pratica dello standard SA8000 e poi ho mostrato gli attori umani che hanno contribuito in vario modo alla re-interpretazione dello standard stesso.

Prima di procedere con la descrizione di come uno standard viene tradotto quotidianamente all'interno di un contesto situato, cosa che farò nel capitolo seguente, ho ritenuto infatti necessario collocare la mia analisi all'interno del suo contesto organizzativo situato. Tale operazione, in base a quanto detto nei capitoli precedenti, appariva infatti fondamentale.

Se infatti voglio studiare come lo standard viene quotidianamente traslato all'interno di un contesto organizzativo locale, è necessario dapprima comprendere quali sono le caratteristiche peculiari di questo contesto. In altre parole mi sono chiesta: "qual è la struttura del contesto organizzativo che sono andata a studiare in cui sono avvenuti i processi di traslazione dello standard SA8000?", "quali sono le sue caratteristiche peculiari?", "quali sono gli attori che lo compongono e che hanno contribuito a mettere in pratica lo standard SA8000?".

È a questi interrogativi che cercherò di rispondere in questo capitolo che è strutturato in due paragrafi, uno relativo al setting e l'altro ai protagonisti della ricerca.

In particolare nel primo paragrafo relativo al setting della ricerca (par. 5.1) esporrò brevemente la storia e le varie fusioni a cui è stata sottoposta l'azienda, la Sapa Profili di Bolzano come detto precedentemente, per sottolineare come tutt'oggi lo stabilimento sia ancora influenzato dalle ri-organizzazioni che negli anni si sono susseguite (par. 5.1.1). Analizzerò poi la struttura organizzativa per capirne più in dettaglio la sua articolazione interna (par. 5.1.2), descrivendo sia l'area dei servizi

(par. 5.1.2.1) che quella della produzione (par. 5.1.2.2), di cui si compone la Sapa Profili di Bolzano.

Nel secondo paragrafo relativo agli attori della ricerca (par. 5.2), invece, ho prima evidenziato il gruppo di lavoro costituitosi in stabilimento per l'ottenimento della certificazione (par. 5.2.1), descrivendo anche le modalità e le difficoltà legate all'organizzazione dei suoi incontri (par. 5.2.2). Ho, poi, descritto altri due attori organizzativi rappresentati dai certificatori dell'ente accreditato, che hanno avuto il ruolo di valutare formalmente l'operato dell'azienda (par. 5.2.3) ed, infine, ho descritto le caratteristiche degli attori a cui effettivamente la certificazione etica dovrebbe essere rivolta, ovvero le peculiarità dei lavoratori della Sapa Profili di Bolzano (par. 5.2.4).

## 5.1 Il setting della ricerca

All'interno di questo primo paragrafo vi illustrerò il setting in cui ho condotto la mia indagine durante questi tre anni di dottorato, rappresentato dallo stabilimento Sapa Profili di Bolzano. Per tale motivo nelle pagine che seguiranno, cercherò di descrivervi alcuni aspetti emersi durante la ricerca relativi al contesto aziendale, in base a come essi mi sono stati "raccontati" dagli stessi attori organizzativi presenti in azienda. La modalità narrativa da me scelta, pertanto, è legata all'intenzione di voler effettuare una *"una descrizione quanto mai nitida e dettagliata dell'organizzazione, di una rappresentazione assai fedele all'originale"* (Strati, 2004: 101), lasciando trasparire il punto di vista degli stessi attori.

### 5.1.1 La Sapa: un'azienda con la storia "alle spalle"

Lo stabilimento Sapa di Bolzano ha origini molto lontane ed una storia ben articolata che più di una volta mi sono state ripetute nell'azienda sia dal Direttore che dai

lavoratori più anziani. Le antiche origini di questo stabilimento sono infatti “motivo di vanto” dei dipendenti, tanto che una delle frasi che spesso veniva riportata ai lavoratori esterni o ai semplici visitatori dello stabilimento era *“noi siamo qui a Bolzano da generazioni, siamo uno degli stabilimenti più antichi, poche altre aziende possono dire la stessa cosa”*<sup>36</sup>.

Ancora oggi ricordo la prima volta in cui un lavoratore, accompagnandomi dallo stabilimento alla stazione<sup>37</sup>, mi narrò la storia della Sapa. Era un sabato mattina di fine Novembre e la giornata era molto fredda. La produzione dello stabilimento era attiva ma in azienda c’erano solo poche persone, poiché nel fine settimana erano presenti solo i turnisti addetti a portare avanti la produzione e i lavoratori della portineria. Ne approfittai così per iniziare a conoscere il personale dello stabilimento e per farmi raccontare la loro percezione del contesto organizzativo che mi stavo accingendo a studiare.

La conversazione con il lavoratore iniziò già in portineria dove, dopo aver chiarito per alcuni minuti le ragioni che mi avevano portato a vivere a Trento e a studiare la Sapa Profili di Bolzano, iniziammo a parlare dell’azienda in cui lui lavorava da diversi anni.

All’inizio non prestai estrema attenzione a quello che mi stava raccontando, poiché le notizie che mi stava fornendo non mi sembravano così rilevanti ai fini della mia indagine. Solo dopo alcuni minuti, in macchina, capì che mi sbagliavo poiché mi resi conto che “l’attaccamento” e l’orgoglio con cui il lavoratore mi parlava della storia dell’azienda non erano dati da trascurare o dati di semplice contesto.

Mi raccontò che l’azienda, da lui definita *“una seconda famiglia”*, aveva origini molto lontane, poiché anche se negli anni c’erano state diverse trasformazioni strutturali, essa era stata progettata *“addirittura durante il periodo fascista”*, quando il governo decise di sviluppare l’area industriale di Bolzano.

---

<sup>36</sup> I brani in corsivo rappresentano discorsi diretti.

<sup>37</sup> Il primo anno in cui ho lavorato in azienda il Direttore, sapendo che non ero automunita, mi aveva messo a disposizione un servizio di trasporto da e per la stazione dei treni in modo da agevolarmi nel lavoro. Tale servizio mi è stato concesso per un lungo periodo di tempo fino a quando le attività produttive e lavorative dell’azienda non hanno più permesso ai lavoratori della portineria di allontanarsi per circa 15-20 minuti dalla loro postazione di lavoro.

Il lavoratore si dilungò per diversi minuti a raccontarmi le diverse trasformazioni che negli anni erano state effettuate nello stabilimento ma, nonostante la sua narrazione fosse stata fatta con estrema precisione e con dovizia di particolari, non mi risultò estremamente chiara e dopo pochi minuti persi il filo del suo racconto. Ciò che mi risultò chiaro, però, era il fatto che lui mi stesse sottolineando la storicità della Sapa Profili, poiché *“questo stabilimento non è come gli altri, quelli nuovi, ma è uno con una storia alle spalle”*. Capii, quindi, che la tradizione storica caratterizzava il contesto organizzativo e che tale aspetto era portato dai lavoratori interni come un motivo di orgoglio utile per distinguersi *“dalle altre aziende, quelle che ci sono ora, quelle nuove”*.

In seguito, durante i tre anni di ricerca, l'importanza che la storicità ha rivestito per i lavoratori dello stabilimento mi è saltata agli occhi in differenti altre occasioni. Durante le riunioni formali a cui ho avuto modo di partecipare infatti quando il direttore dello stabilimento, che da ora in avanti chiamerò Bruno<sup>38</sup>, attraverso l'ausilio di un power point, presentava agli esterni l'azienda non mancavano mai tre, quattro slide in cui si sottolineava, elogiandola, l'origine antica della Sapa Profili e l'evoluzione della tipologia di produzione che lo stabilimento aveva subito negli anni. La tematica della storia, quindi, era un argomento sempre presente in stabilimento che richiedeva di essere approfondita per ben conoscere il contesto in cui stavo effettuando la mia indagine.

Decisi, quindi, che avrei richiesto a breve notizie più approfondite su tale tematica. Di lì a pochi giorni trovai l'occasione e il momento giusto per parlarne con Bruno che, nonostante avesse altri impegni, si trattenne con me per più di mezz'ora illustrandomi dettagliatamente la storia dello stabilimento.

La sua disponibilità alla mia richiesta inizialmente mi stupì, poiché nonostante non gli mancassero gli impegni, mi fece capire che il tema da me toccato gli era veramente a cuore e che, pertanto, mi avrebbe dedicato il tempo necessario per illustrarmi quanto richiesto.

Bruno, inoltre, per supportare la sua illustrazione decise in quell'occasione di

---

<sup>38</sup> Tutti i nomi propri utilizzati in questa tesi sono nomi di fantasia che non corrispondono alla realtà.

regalarmi un libro<sup>39</sup>, dicendomi “*qui c’è tutta la nostra storia, qui troverai tutto, leggilo e poi mi fai sapere*”. Iniziai a sfogliare il testo e lui, indicandomi le fotografie presenti all’interno di esso, ad illustrarmelo. A quel punto capì subito che nel libro era narrata, anche attraverso diverse fotografie, tutta la storia dello stabilimento di Bolzano fino ad arrivare all’illustrazione del più recente processo produttivo.

E’ attraverso questa conversazione avuta con Bruno e il libro che mi regalò che, da allora, ho potuto comprendere esattamente la storia della Sapa.

Il direttore mi spiegò che l’azienda era stata costruita intorno al 1936 durante il periodo fascista all’interno di un più ampio progetto di governo che si poneva come obiettivo la riorganizzazione dell’area sud di Bolzano per sviluppare il settore industriale in Italia. Per attuare il progetto, il governo fascista aveva elargito anche una serie di vantaggiosi contributi economici agli esponenti del mondo industriale italiano, ma inizialmente non erano mancati dubbi e perplessità ad ostacolare l’effettiva trasformazione della zona di Bolzano<sup>40</sup>.

Nonostante le iniziali perplessità la società Montecatini grazie ad ulteriori agevolazioni fornitegli dal governo<sup>41</sup> decise di cogliere la sfida. Nel 1936, pertanto, “*fu la Montecatini a credere in questa cosa*”, che attraverso una società appositamente costituita, denominata INA (ovvero “*Industria Nazionale Alluminio*”), diede vita ad uno stabilimento di produzione di alluminio primario che venne poi denominato “*Bolzano 1*”.

Lo stabilimento, inizialmente ricopriva un’area molto vasta di oltre 20.000 metri quadrati che negli anni e in seguito alle differenti fusioni dell’azienda, andò sempre più a ridimensionarsi. Bruno mi sottolineò questo aspetto chiedendomi di guardare

---

<sup>39</sup> Mi riferisco al testo di Mitterer W. (2008), *Storie d’alluminio a Bolzano*, Athesia Spa, Bolzano, che quando mi fu regalato ancora non era andato in stampa.

<sup>40</sup> Erano infatti, diverse le motivazioni che non avevano favorito lo sviluppo del settore industriale in questa regione, quali la mancata disponibilità in loco di forza lavoro specializzata e la distanza dai mercati d’acquisto e di vendita. A ciò si aggiungeva il problema relativo alla posizione geografica poiché l’Alto Adige, essendo una regione di confine, non garantiva che gli stati confinanti potessero in un futuro prossimo diventare nemici dell’Italia e quindi impossessarsi degli impianti della regione.

<sup>41</sup> Tra le agevolazioni fornite dal governo fascista si ricordano, gli espropri dei terreni, sgravi sugli oneri di edificazione, tariffe agevolate per il trasporto sia di materie prime che di prodotti finiti da e verso le fabbriche e la possibilità di scegliere l’area su cui costruire lo stabilimento.

fuori dalla finestra dicendomi: *“vedi, lì fuori? Questo una volta era tutto nostro, era uno stabilimento grandissimo, poi abbiamo dovuto vendere e ci siamo ridimensionati”*.

Bruno, continuando ad illustrarmi le fotografie presenti nel testo, mi raccontò infatti che lo stabilimento di “Bolzano 1” costituitosi, era veramente grande (vedi Fig. 5 e 6) e godeva di un’ampia autonomia gestionale. Esso, infatti, era composto da quattro sale forni, una fonderia, una falegnameria, alcuni laboratori chimici, una portineria ed infine depositi per le scorte e per la conservazione delle materie prime. A ciò si aggiungevano gli alloggi per i capi-reparto e gli assistenti, l’infermeria, gli spogliatoi, i bagni, le docce, i refettori e uno spaccio viveri.



Figure 5 - 6: L’area dello stabilimento di Bolzano durante i primi anni del suo sviluppo

Dopo avermi illustrato com’era inizialmente lo stabilimento, decidemmo di fare una breve pausa caffè, durante la quale Bruno ed io continuammo a parlare dell’evoluzione dello stabilimento di Bolzano.

Mi raccontò, infatti, che nel 1939-1940, sia la produzione che l’occupazione (circa 900 persone lavoravano) dello stabilimento continuavano ad aumentare, così si decise di investire ulteriormente in esso, raddoppiando le dimensioni dello stabilimento e installando 160 nuovi forni. Lo stabilimento in questo periodo cambiò la ragione sociale in Montecatini - Settore Alluminio.

Si costituì, così, una nuova parte dello stabilimento, che venne chiamata “Bolzano 2”, composto da un edificio molto più grande del precedente, ma simile ad esso nella struttura. Dopo questo ulteriore investimento e anche grazie ai preparativi e

all'entrata in guerra dell'Italia, lo stabilimento conobbe intorno al 1943 la sua fase di massima produzione e di occupazione.

Nel dopoguerra, tuttavia, lo scenario a Bolzano sud mutò abbastanza velocemente vedendo un progressivo ritiro dei capitali non locali dalla zona industriale di Bolzano e l'allentamento del sostegno politico. E' in questo periodo, infatti, che attraverso un'ordinanza prefettizia si richiese di abbattere una parte dello stabilimento non utilizzata.

Dopo avermi illustrato la situazione dello stabilimento nel dopoguerra Bruno ed io tornammo nel suo ufficio dove cercò di terminare il suo racconto. Erano, però, trascorsi più di 20 minuti e lui aveva a breve altri impegni. Lo capì perché la segretaria entrò in ufficio più volte per ricordargli gli appuntamenti che da lì a pochi minuti avrebbe dovuto avere. Le attività ordinarie che il direttore doveva svolgere, pertanto, non ci avrebbero lasciato molto tempo. Si affrettò, quindi, a concludere il suo racconto illustrandomi le successive ri-organizzazioni a cui lo stabilimento Sapa Profili di Bolzano era stato sottoposto.

Mi disse, infatti, che dalla metà degli anni 60 in avanti si susseguirono una serie di passaggi di proprietà, dovuti in parte a compravendite o fusioni in parte a modifiche nelle denominazioni sociali.

Nel 1966, infatti, il gruppo Montecatini decise di fondersi con la società Edison, dalla cui fusione nacque il gruppo Montedison, il quale prese il controllo dello stabilimento.

In seguito, nel 1974, la proprietà dello stabilimento passò, invece, alla "Società Alluminio e metalli - Alumetal spa".

Ci furono, poi, due ulteriori fusioni. Una nel 1981, che portò lo stabilimento sotto la proprietà della "Alluminio Italia spa" (che nel 1986 modificò la propria denominazione in "Alumina Spa <sup>42</sup>"), ed un'altra nel 1991 che invece portò la cessione di parte dello stabilimento (la quinta sala forni del "Bolzano 2") alla

---

<sup>42</sup> Il nome dell'alumina ad esempio continua, dopo tutti questi anni, a comparire nella cartellonistica stradale di Bolzano. Più volte infatti, ho chiesto al direttore il motivo per il quale non avessero fatto richiesta di aggiornare tali indicazioni. Lui a questa mia (ma anche di altri esterni che trovavano difficoltà nell'arrivare in stabilimento) mi ha sempre risposto che *"l'alumina fa parte di noi, della nostra storia, molti ci conoscono così anche se sono passati tanti anni, quindi perché confonderli?"*

“Alumix spa”.

Fu proprio la Alumix Spa a segnare il punto di svolta degli anni recenti dello stabilimento, in quanto essa rappresentò l'ultima proprietà italiana patrocinata dal governo nazionale. In quegli anni, quindi, la Alumix pose in liquidazione l'intero stabilimento, i terreni circostanti e gli immobili che vennero comprati dalla Provincia Autonoma di Bolzano, che nell'agosto 1999 assegnò parte della zona produttiva ad un primo consorzio di artigiani impegnatosi a demolire i vecchi volumi per costruire al loro posto nuovi edifici artigianali.

Della vecchia centrale “Bolzano 2”, come sottolineato più volte da Bruno ma anche da alcuni lavoratori più anziani dello stabilimento, restarono solo piccoli edifici amministrativi, la sala presse e il reparto fonderia. Questa cessione e il successivo ridimensionamento dello stabilimento rappresentò un momento piuttosto duro per i lavoratori, cosa sottolineatami sia dal direttore, che ricordando con amarezza l'accaduto mi disse *“sai Laura abbiamo dovuto vendere molti terreni, non si poteva fare diversamente, ma sai ora questi terreni ci tornerebbero utili, magari ci potevamo espandere...”* che da un lavoratore che, invece, mi disse *“Prima la fabbrica aveva uno spazio enorme, ma tutta. Anche la Speedline<sup>43</sup> era nostra, adesso è un po' più piccola ma tutto sommato è comunque sufficiente per tutti”*.

Riuscì a terminare la conversazione con Bruno, nonostante fuori alla porta ci fossero alcune persone in attesa. Con estrema gentilezza, infatti, il direttore chiese ai suoi ospiti di aspettare ancora cinque minuti per concludere la nostra discussione.

Molto velocemente, prima di terminare il nostro incontro, mi disse che nel 1999 il gruppo multinazionale americana ALCOA (Aluminum Company Of America) acquisì parte del vecchio stabilimento e lo tenne fino al 2006, quando avvenne un'ulteriore fusione tra ALCOA e il gruppo norvegese Sapa Spa che divennero così entrambe proprietarie dello stabilimento.

Solo grazie al testo regalatomi capì, in seguito, che negli ultimi anni lo stabilimento aveva vissuto ancora ulteriori cambiamenti, poiché dal 2007 esso era divenuto interamente di proprietà della società multinazionale norvegese Sapa Spa, a sua volta

---

<sup>43</sup> La Speedline è un'azienda ora confinante con lo stabilimento della Sapa, che occupa una parte del terreno che un tempo era della Sapa di Bolzano.

assorbita da un'ulteriore società, la "ORKLA", che invece ha sede a Oslo.

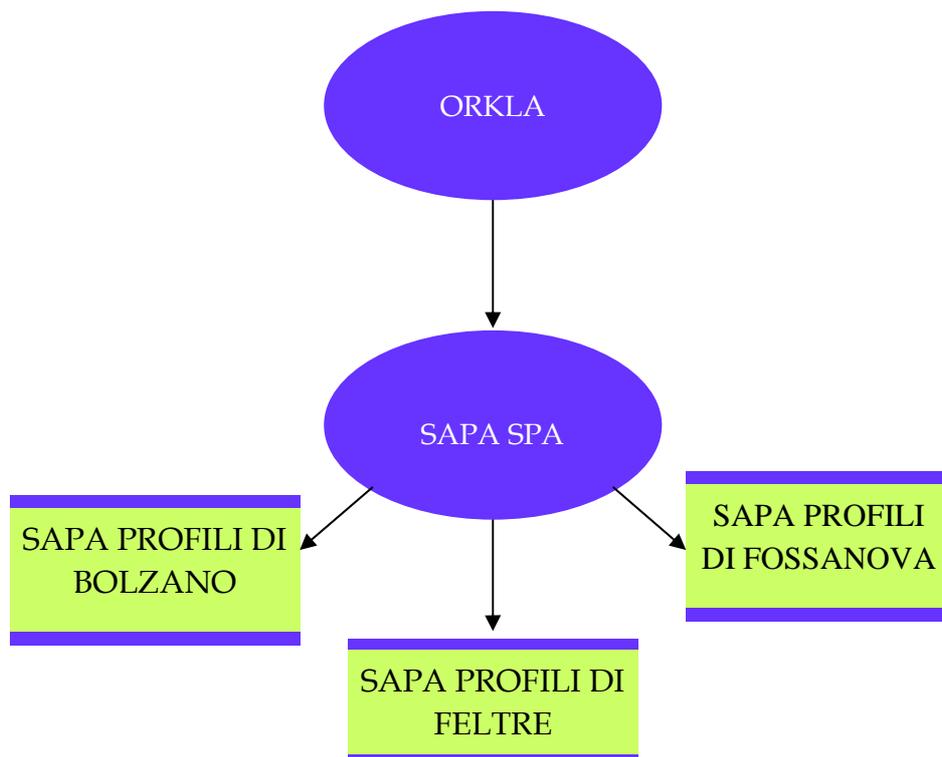
Attualmente la Sapa Profili di Bolzano (vedi fig. 7) tuttavia, così come gli altri due stabilimenti Sapa Profili presenti in Italia (collocati a Feltre e Fossanova), non produce più alluminio primario bensì "profilati estrusi in leghe leggere di alluminio", destinati ai settori dell'edilizia, dell'industria, del trasporto e del settore automotive.



Figura 7: L'attuale stabilimento della Sapa Profili di Bolzano

Comprendere anche gli ultimi sviluppi storico-organizzativi relativi alla società attualmente proprietaria dello stabilimento, tuttavia, non risultò una operazione banale come si potrebbe pensare. Molto spesso, infatti, quando durante le riunioni venivano presentate o commentate in modo anche molto sintetico alcune delle ultime fusioni a cui era stato sottoposto lo stabilimento negli anni, io avvertivo un senso di smarrimento. Tale sensazione, tuttavia, svanì quando molto semplicemente durante una delle riunioni che ebbi con l'HR dell'azienda, notai che il consulente esterno chiamato per coadiuvarci per l'ottenimento della certificazione, aveva le mie stesse perplessità. Entrambi, infatti, pensavamo che lo stabilimento fosse in qualche modo ancora (anche se con una percentuale differente) di proprietà sia dell'ALCOA che della Sapa Spa, poiché sia sul sito aziendale che su alcuni documenti interni (brochure, cartelloni interni, badge dello stabilimento) il nome ALCOA continuava a

comparire. Ne parlammo insieme ed esponemmo le nostre incertezze dapprima all'HR e poi a Bruno. Subito dopo quest'incontro il consulente con una semplicità ed una linearità estrema prese una penna e un foglio e dicendomi "Laura, qui dobbiamo capir chi le il padron..." disegnò il seguente schema:



Mostrò poi il suo schema dapprima a me e poi all'HR, che ci confermò che era corretto. L'HR per precisarci ulteriormente il tutto ci disse che, ovviamente, questo schema poteva essere riferito solo agli stabilimenti italiani della Sapa Spa e non a quelli realmente posseduti. Ci specificò, infatti, che non dovevamo dimenticare che la multinazionale Sapa Spa ha sedi sia in Europa, che negli Nord America, che in Asia e che è organizzata in cinque differenti aree di business (Building System, Heat Transfer, Profili America del Nord, Profili Europa - Nord, Centro e Sud, Profili Asia). Lo schema fatto dal consulente era, pertanto, seppur chiaro nella sua semplicità, incompleto poiché mancante delle cinque aree attraverso cui si sviluppa

l'organizzazione e dei vari stabilimenti presenti nel resto del mondo.

Ciò nonostante, sia io che il consulente concordammo sul fatto che tale semplificazione ci avrebbe aiutato a comprendere meglio anche la struttura organizzativa presente all'interno dello stabilimento di Bolzano. E' appunto tale struttura che andrò ad illustrare nel prossimo paragrafo.

### 5.1.2 La struttura organizzativa della Sapa Profili di Bolzano

La struttura organizzativa della Sapa Profili di Bolzano è sicuramente piuttosto complessa. Io, infatti, ho impiegato diversi mesi per orientarmi all'interno dello stabilimento e per comprendere esattamente i diversi ruoli e le diverse funzioni dei lavoratori presenti in esso. Ciò probabilmente era dovuto al fatto che mai prima di allora ero entrata in una tipologia simile di azienda e mai avevo assistito all'intero processo di produzione di un prodotto.

Fu inizialmente, invece, l'HR dell'azienda che da ora in avanti chiamerò Emanuela, ad illustrarmi l'organizzazione dicendomi che essa poteva essere ricondotta a due grandi macro aree, i servizi e la produzione, entrambe coordinate dal direttore generale dello stabilimento.

Durante una delle nostre riunioni, Emanuela mi illustrò un po' più in dettaglio i servizi dello stabilimento poiché da poco aveva riorganizzato e ristrutturato l'organigramma<sup>44</sup> (vedi Fig. 8). Eravamo nel suo ufficio e mentre mi parlava, aprì una schermata sul suo pc mostrandomi, orgogliosa, il suo lavoro. Fu lei, quindi, in circa 20 minuti ad illustrarmi la prima parte l'organigramma aziendale, quella relativa ai servizi, che io brevemente cercherò di illustrare qui di seguito.

---

<sup>44</sup> L'organigramma aziendale, e di conseguenza l'organizzazione interna dello stabilimento con ruoli e funzioni, durante i tre anni dell'indagine è stato più volte modificato, producendo spostamenti e ri-adequamenti del personale. Io all'interno della tesi ho scelto di riportare l'organigramma che mi è stato illustrato dall'HR durante il secondo anno di indagine. Tale organigramma ha in seguito subito delle variazioni, nonostante abbia mantenuto inalterato il suo scheletro iniziale.

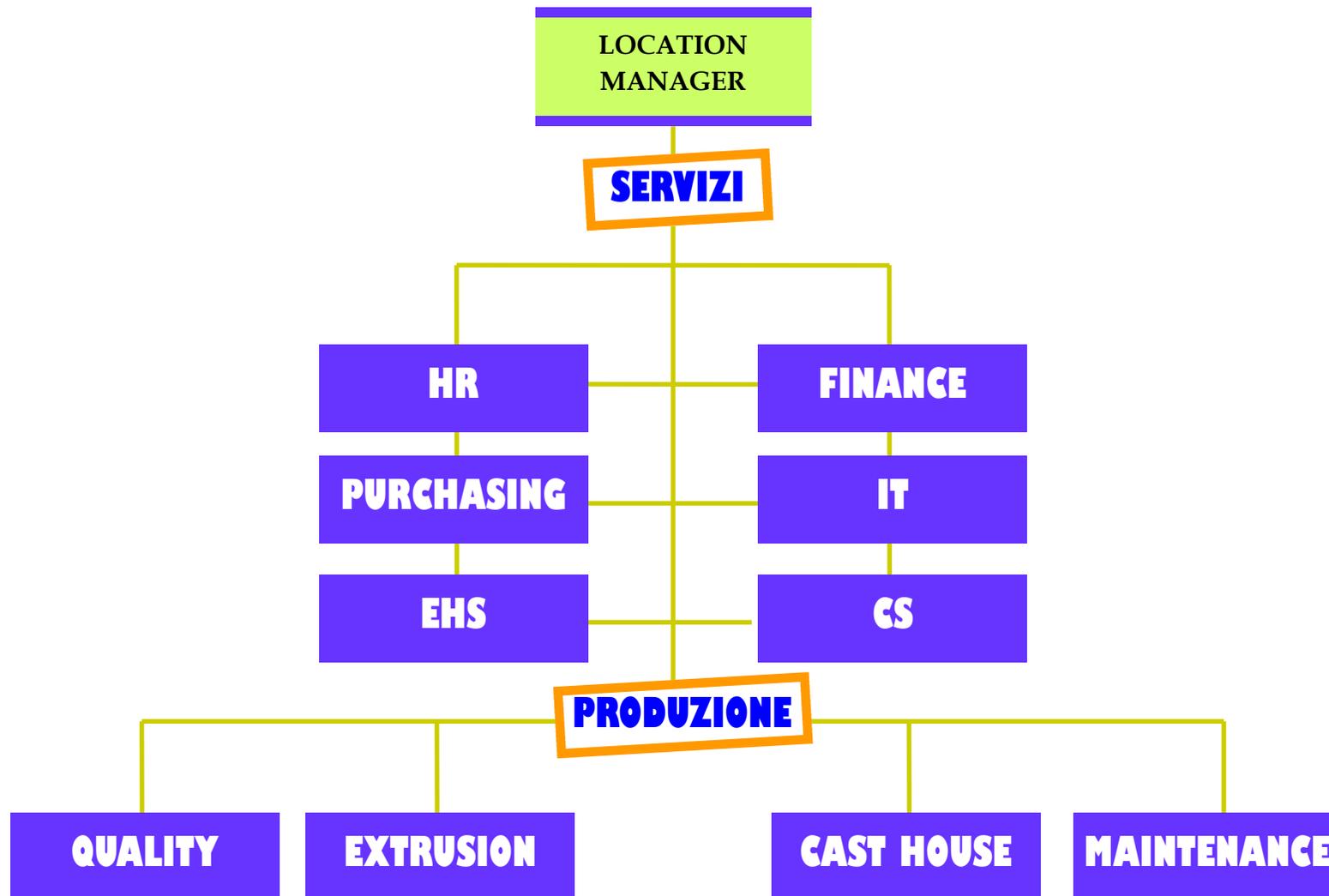


Figura 8: L'organigramma della Sapa Profili di Bolzano

### 5.1.2.1 Ma tu sai quanti uffici ci sono qui? L'area dei servizi nella Sapa Profili di Bolzano

L'area dei servizi, in base a quanto mi illustrò L'HR Emanuela, aveva il compito di coadiuvare la produzione durante tutto il processo produttivo, dal reperimento del materiale alla vendita di quest'ultimo. I loro ruoli e le loro mansioni, ovviamente, erano molteplici e differenti in base al tipo di attività svolta all'interno della struttura organizzativa dello stabilimento. L'area dei servizi, o *"gli uffici dell'azienda per intenderci"*, era costituita da sei uffici e, anche se all'interno di essi *"ce ne possono essere altri poiché, per un esterno è difficile orientarsi tra tutti questi uffici, molti di quelli che tu conosci sono al loro interno"*, era rappresentata in particolare da:

- Human Resource – HR (Risorse Umane);
- Purchasing (Ufficio acquisti);
- Environment, Health, Safety – EHS (Ambiente, Salute e Sicurezza)
- Finance (Finanza);
- Information Technology - (IT) (Gestione tecnologica ed informatica);
- Customer Service – CS (Servizio Clienti).

L'ufficio HR era composto solo da un dipendente, chiamato HR manager, ovvero da Emanuela, che lavorava in Sapa da circa tre anni. Emanuela, così come illustratomi più volte durante l'arco di questi tre anni di ricerca, aveva il compito di svolgere quotidianamente diverse mansioni all'interno dello stabilimento. Molto spesso, infatti, per sottolinearmi l'intensità delle sue diverse attività mi diceva: *"guarda Laura, hai visto in che macello stiamo? Io vorrei tanto portare avanti tutte le attività, anche perché mi darebbe un valore aggiunto, ma come faccio? Non so cosa devo fare per primo. Devo sempre barcamenarmi tra le varie cose, risolvere prima le cose più urgenti..."*

Emanuela, infatti, così come ho avuto modo di osservare in questi anni di indagine, si doveva occupare di molte e disparate attività. Oltre a seguire ed effettuare il processo

di reclutamento e selezione del personale da inserire nell'organico aziendale<sup>45</sup> doveva, infatti, organizzare ed aggiornare periodicamente i diversi documenti aziendali (quali procedure, manuale integrato, organigrammi e funzionigrammi e gli indicatori HR dove erano presenti i dati - in base a differenti variabili come sesso età, nazionalità, scolarità, stato civile, assenteismo ecc. - relativi all'organico), pianificare e organizzare la formazione periodica dei lavoratori, doveva monitorare e analizzare la situazione organizzativa dello stabilimento volta al miglioramento continuo, pianificando ed attuando azioni correttive per eliminarne eventuali cause e problemi correlati. Emanuela, inoltre, durante le sue giornate lavorative aveva anche il compito di seguire costantemente la messa in pratica, il mantenimento e la pianificazione delle attività di miglioramento legate all'ambito delle diverse certificazioni presenti nello stabilimento, e doveva favorire la crescita costante, progressiva e consapevole dei lavoratori, incentivando l'autonomia e l'assunzione di responsabilità. Emanuela, infine, coadiuvava e collaborava attivamente con il direttore dello stabilimento, al quale doveva rispondere direttamente.

Per poter svolgere tutte le funzioni appena citate l'HR aziendale si avvaleva, inoltre, della collaborazione di altri due uffici, il Payroll e l'ufficio Servizi Generali (o portineria) che coadiuvavano e supportavano costantemente il lavoro di Emanuela, a cui dovevano rispondere.

Nell'ufficio Payroll lavorava una sola persona, che io chiamerò Serena, che collaborava in modo attivo e piuttosto costante con Emanuela e con la quale si stabili

---

<sup>45</sup> Il processo di selezione e reclutamento non è ovviamente un'attività che l'HR svolge quotidianamente nello stabilimento. Ciò invece viene fatto solo quando, in base alle esigenze aziendali, è richiesta l'assunzione (a tempo determinato o indeterminato) di uno o più lavoratori. Tale modalità di selezione tuttavia, è svolta in azienda oltre che nei modi più comuni e tradizionali (come annunci e colloqui) anche in modo non formale, così come ho avuto modo di vedere in questi anni. Mi è capitato più di una volta a pranzo di assistere alla seguente scena: io e l'HR siamo sedute al tavolo della mensa per pranzare, quando un operaio si avvicina per chiedere se il proprio figlio, o nipote o amico (ciò ovviamente dipendeva dai casi), poteva sostenere un colloquio di lavoro perché *“sai Emanuela lui vuole lavorare ma non ha trovato niente, non è che può venire qua?”*. A tale domanda, molto cortesemente, Emanuela rispondeva *“portami un curriculum e se va bene gli parlo e poi vediamo...”*. Tale scena non era una pratica insolita nello stabilimento, proprio perché ci sono molti lavoratori, così come in seguito ho avuto modo di vedere, ad essere presenti da generazioni in stabilimento. *“Ora ci sono i figli prima c'erano i padri, [...] questo ad esempio è figlio di un ex lavoratore dell'alumix, quindi in azienda ci sono addirittura due generazioni”*.

un rapporto abbastanza confidenziale che spesso le portava anche a pranzare insieme. Serena si occupava di gestire le buste paga dei lavoratori dell'azienda, di supportare i capi funzione e/o i capireparto nella gestione del personale, si interessava di gestire i rapporti con gli Enti esterni (come ad esempio INPS, INAIL, Ufficio Provinciale del Lavoro, Questura, ecc.) e, infine, coadiuvava Emanuela per la produzione e la revisione del materiale utile per le certificazioni presenti nello stabilimento.

L'Ufficio Servizi Generali (o portineria) in cui vi lavoravano circa 5 persone, che invece era definito dai suoi stessi lavoratori come *"il grande occhio che vigila sul resto dell'azienda"*, aveva il compito di accogliere i lavoratori (interni ed esterni), i clienti e i vari attori che per motivi differenti entravano in azienda, assicurandosi che le procedure<sup>46</sup> in materia di salute e sicurezza necessarie per "girare" in stabilimento fossero state visionate, comprese ed accettate. Oltre alle funzioni appena citate, la portineria si occupava poi di sorvegliare l'area interna ed esterna dell'azienda e di gestire la registrazione e la pesatura delle merci in entrata e in uscita dallo

---

<sup>46</sup> Le procedure di accoglienza svolte dai lavoratori della portineria cambiano a seconda del fatto che ad entrare in azienda sia un interno (ossia un lavoratore dell'azienda) o un esterno (come ad esempio clienti, trasportatori, fornitori o altri personaggi che interagiscono in vario modo con l'azienda come ad esempio personaggi afferenti a università e scuole presenti sul territorio, ONG, enti locali, o rappresentanti sindacali).

Nel caso in cui ad entrare in azienda sia un interno, i lavoratori della portineria, devono solo passare il badge elettronico posizionato o davanti alla portineria o in prossimità dei reparti, certificando in questo modo la presenza del lavoratore durante il proprio turno svolto durante la giornata lavorativa; se tuttavia, a richiedere di entrare sia un esterno la procedura di accoglienza cambia. In quest'ultimo caso, infatti, i lavoratori della portineria, dopo aver effettuato il riconoscimento della persona, devono mostrare loro un foglio con su scritte le procedure in materia di salute e sicurezza da rispettare per poter entrare in stabilimento. Devono poi, brevemente illustrarglielo, farglielo leggere e firmare. Solo dopo aver svolto questo compito i lavoratori della portineria porgono al visitatore un badge da attaccare al vestiario con su scritto "visitatore" e, previa telefonata al referente aziendale interno, gli concedono l'entrata in azienda. Il foglio, firmato anche dal referente interno, viene poi restituito all'uscita insieme al badge ai lavoratori della portineria.

Quest'ultima modalità di accoglienza in stabilimento per i visitatori esterni, tuttavia, è stata decisa solo durante il terzo anno della mia ricerca. Durante questi anni di indagine, infatti, l'HR dopo aver accettato, per un breve periodo, le modalità di accoglienza già in uso all'interno dello stabilimento prima del suo arrivo, ha poi deciso di apportare dei cambiamenti *"per evitare di trovarsi delle persone che girano in azienda da sole e senza cartellino"*. Negli anni precedenti, infatti, i lavoratori della portineria dovevano esclusivamente consegnare il badge da "visitatore esterno" e far firmare, in un "foglio presenze", la persona che chiedeva di entrare in stabilimento. Era lo stesso lavoratore a compilare i campi vuoti del foglio. Scriveva quindi il nome del visitatore, l'ente di appartenenza e l'orario di entrata in azienda, lasciando quindi al visitatore l'unico compito di firmare.

stabilimento.

Oltre all'ufficio dell'HR, un altro ufficio presente in stabilimento era rappresentato dall'ufficio Purchasing, ovvero l'ufficio acquisti. Tale ufficio in realtà, in base a ciò che mi spiegò Emanuela, era composto *"da due piccoli uffici"* ovvero il magazzino scorte e l'approvvigionamento merci. In base a tale distinzione tale ufficio, composto da due soli lavoratori, aveva due compiti principali. Il primo era rappresentato dalla gestione del materiale e di tutti i prodotti presenti nello stabilimento affinché potesse essere portato a termine il processo produttivo; il secondo era, invece, più focalizzato sulla gestione di tutti i dispositivi per la sicurezza come, ad esempio, i caschi infortunistici, gli occhiali, i guanti e i copri collo necessari per evitare incidenti in azienda. I due lavoratori dell'ufficio acquisti avevano il compito di accertarsi della disponibilità dei materiali presenti in azienda e, qualora fossero stati insufficienti, di effettuare un nuovo ordine.

Più volte in stabilimento mi è stato riferito che il lavoro del personale dell'ufficio acquisti *"è un lavoro in cui ci vuole polso"*, poiché dopo aver appurato cosa manca nello stabilimento dovevano stabilire un contatto con i fornitori e gestire gli ordini effettuati ottimizzando i costi, stabilire e coordinare i pagamenti e, più in generale, seguire tutto il processo di acquisto, facendo alcune volte *"anche trattative sui prezzi"* e controllando la merce che era stata inviata.

All'interno della Sapa Profili di Bolzano, oltre all'ufficio HR e all'Ufficio acquisti, era poi presente l'ufficio EHS, ovvero l'ufficio ambiente, salute e sicurezza. All'interno di tale ufficio lavoravano due responsabili, uno per la sezione relativa alla salute e alla sicurezza che io chiamerò Rosa, ed uno per l'ambiente che chiamerò Giuseppe. Tra i due lavoratori, in base a quanto osservato durante questi anni era soprattutto Rosa ad interfacciarsi, in modo anche non formale, con l'HR Emanuela, mentre Giuseppe aveva instaurato con lei rapporti per lo più formali e legati alla sola sfera lavorativa.

L'ufficio EHS, come sottolineato più volte da Emanuela, aveva un compito particolarmente delicato poiché doveva salvaguardare e gestire la salute e la sicurezza dei lavoratori dell'azienda, supervisionando ed assicurandosi che le normative definite in tale materia fossero sempre rispettate dai lavoratori interni ma anche dai visitatori esterni. In base al tipo di processo produttivo, infatti, l'ambito

della sicurezza in azienda mi era sempre stato sottolineato come *“una priorità da tenere sempre sotto controllo”*, poiché molto spesso erano gli stessi lavoratori interni a non rispettare l’uso dei dp (i dispositivi di protezione) necessari per lavorare in sicurezza e per proteggere se stessi e gli altri da possibili incidenti. E’ per questo motivo che, da quando è arrivata Rosa in stabilimento circa due anni fa, si è deciso di essere meno tolleranti verso chi decide autonomamente di *“mettere a rischio se stesso e gli altri”*<sup>47</sup>.

E’, tuttavia, da evidenziare che l’attenzione all’ambito della salute e della sicurezza era aumentata esponenzialmente in questi anni, fino ad essere massima durante il terzo anno di indagine quando in azienda si decise di iniziare il processo per ottenere la certificazione OHSAS 18001 (ovvero proprio quella per la salute e la sicurezza), di cui si occupò come referente aziendale proprio Rosa.

All’interno dell’organigramma aziendale era poi visibile, nell’area dei servizi dello stabilimento, l’ufficio finanza dove lavoravano tre addetti con ruoli e competenze differenti. Oltre al coordinatore e responsabile dell’area, infatti, erano presenti altri due lavoratori, uno Junior controller analista e un lavoratore che si occupava della cassa dell’azienda. Essi avevano il ruolo di gestire e coordinare l’attività finanziaria dello stabilimento, con l’obiettivo di far accrescere l’economia e gli utili dell’azienda.

---

<sup>47</sup> Negli anni precedenti all’arrivo di Emanuela e Rosa, infatti, alcune situazioni di non conformità non venivano punite e spesso erano gli stessi lavoratori ad avvisare i colleghi per evitare di essere ripresi dal direttore o dall’ex-responsabile della sicurezza. Spesso in azienda, a tal proposito, mi è stato raccontato un aneddoto accaduto diversi anni prima quando il direttore, per controllare se i lavoratori indossavano i dp, era solito arrivare in piena notte in stabilimento. I lavoratori della portineria tuttavia, *“non appena vedono arrivare xxx (il direttore) avvisano i colleghi in reparto che indossano per l’occasione occhiali casco e quant’altro”*. Negli ultimi anni, tuttavia, si è deciso di applicare una politica assolutamente più restrittiva verso chi non usa i dp, poiché come sottolineato da Emanuela, in stabilimento *“Il messaggio che si vuole lanciare è che tutti noi siamo compatti e che riteniamo fondamentale lavorare in sicurezza”*. Per attuare questa politica, infatti, in accordo con Rosa si sono pianificate diverse attività quali campagne di sensibilizzazione e diversi corsi di formazione sulla sicurezza. L’attenzione rivolta all’ambito della salute e della sicurezza in stabilimento, sembra essere legata, oltre che ad un sincero interesse verso la salute stessa dei lavoratori, anche a dei possibili problemi legali in cui può incorrere l’azienda nel caso in cui un lavoratore si faccia male e a delle possibili conseguenze sulla produzione. Più volte Emanuela, a tal proposito, mi ha sottolineato *“l’unico modo per non essere perseguiti legalmente è dimostrare che in passato l’azienda è stata particolarmente sensibile al problema della sicurezza [...] e poi non parliamo del fatto che con un incidente si fanno un mese a casa”*.

I lavoratori di questo ufficio, inoltre, dovevano predisporre i documenti per effettuare il bilancio (annuale e pluriennale), e redigere documenti di previsione e di programmazione economica. Essi, poi, elaboravano un piano esecutivo di gestione e un conto consuntivo annuale, ovvero un documento in cui venivano evidenziati i risultati finanziari che ogni anno l'azienda riusciva a raggiungere. Loro pertanto, utilizzando le parole di un lavoratore di un altro ufficio sono *“quelli che fanno sempre i conti, lavorano per i numeri e per fare i soldi e ci dicono quanto siamo stati bravi ogni anno [...]”*. L'Ufficio, infine, gestiva le entrate e le spese mediante la registrazione delle fatture e l'emissione dei mandati di pagamento e di conseguenza verificava il permanere degli equilibri di bilancio, effettuando un costante monitoraggio delle entrate e delle uscite per ottenere una corretta ed economica gestione delle disponibilità finanziarie dello stabilimento.

Il penultimo ufficio presente nell'organigramma, così come mi illustrò Emanuela, era rappresentato dall'ufficio Information technology. Questo ufficio, composto da un solo dipendente, coordinava tutte le attività connesse alla tecnologia informatica in azienda, dai processori ai telefoni. In particolare, il lavoratore dell'ufficio IT aveva il compito di controllare e gestire tutte le apparecchiature digitali e i programmi software presenti in stabilimento, che consentivano di creare, memorizzare, scambiare e utilizzare informazioni o dati nei più disparati modi possibili, come dati numerici, testuali o comunicazioni vocali. Il ruolo del lavoratore dell'ufficio IT era, pertanto, di primaria importanza nello stabilimento perché, oltre che fornire soluzioni tecnologiche per migliorarne le attività presenti in stabilimento, coadiuvava e supportava tutto il personale, semplificandone al tempo stesso le difficoltà, più o meno grandi, in cui essi di tanto in tanto potevano incorrere<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Ricordo che più di una volta in stabilimento ho assistito a telefonate di Emanuela o di Rosa al lavoratore dell'ufficio IT, per chiedere di essere aiutate in problemi di carattere quotidiano quali trovare un riduttore per caricare la batteria di un pc, oppure semplicemente per riuscire a proiettare su un telone una presentazione presente su un portatile. Le telefonate, in questi casi, solitamente iniziavano con le seguenti parole *“noi proprio non ci riusciamo, ci deve essere qualche problema, non è che potresti venire tu un attimo?”*. La richiesta di collaborazione al lavoratore dell'ufficio IT, tuttavia, non era sempre dovuta alla scarsa capacità di risolvere un problema tecnologico o informatico, ma molto più frequentemente alla possibilità di risparmiare tempo, usufruendo della collaborazione di un lavoratore più esperto in materia.

L'ultimo ufficio presente nell'area dei servizi dello stabilimento e visibile nell'organigramma aziendale era, invece, rappresentato dal Customer Service, ovvero dall'ufficio servizio clienti. Questo ufficio era composto, oltre che da un coordinatore dell'area chiamato commercial manager, da quattro dipendenti che gestivano i rapporti con i differenti clienti durante tutte le fasi di vendita del prodotto. I lavoratori presenti in questo ufficio erano facilmente identificabili in azienda, poiché a differenza degli altri composti quasi totalmente da uomini, in questo ufficio erano presenti ben 3 delle 7 donne che lavoravano in azienda.

*“Le ragazze”*, così come venivano chiamate spesso in stabilimento, avevano un ruolo delicato in stabilimento poiché si occupavano di soddisfare le esigenze del cliente, sia per quanto riguarda i prodotti che i servizi. Dovevano, infatti, coordinare tutte le attività che riguardavano gli ordini effettuati, seguendo le eventuali variazioni relative ai prezzi e alla quantità. Gestivano e seguivano, inoltre, i flussi comunicativi con il cliente per quanto riguarda le informazioni sui vari ordini, aggiornandoli periodicamente sullo stato di avanzamento del prodotto nella produzione. Le lavoratrici dell'ufficio clienti, infine, avevano il compito di gestire le banche dati e di seguire tutto il processo del prodotto all'interno dell'azienda, prevenendo le eventuali disfunzioni organizzative, attraverso una buona gestione e un costante monitoraggio degli ordini dei clienti e delle loro variazioni<sup>49</sup>.

Dopo avermi illustrato i differenti ruoli e mansioni degli uffici presenti nello

---

<sup>49</sup> Le attività quotidiane svolte dalle lavoratrici di questo ufficio sono varie e differenti tanto che il primo anno che ero in azienda, durante una delle prime interviste da me effettuate, una delle lavoratrici per illustrarmi e sottolinearmi i molteplici compiti da lei svolti e l'intensità del suo lavoro mi raccontò un aneddoto. Uno dei colleghi per incentivarle al lavoro, in modo assolutamente scherzoso le disse che le lavoratrici dovevano tenere “la testa china e lavorare in silenzio”. Proprio per sottolineare l'impegno continuo delle lavoratrici dell'ufficio acquisti e per scherzare con lo stesso lavoratore che aveva detto quella frase le lavoratrici decisero, per tale motivo, di attaccare fuori la porta dell'ufficio un cartello che riportava appunto la frase ironica “testa china e lavorare in silenzio”. Il loro carico di lavoro, infatti, sembra essere quotidianamente consistente così come la stessa lavoratrice mi aveva sottolineato “[...] Il momento te lo prendi, ma se dipendesse unicamente dal carico di lavoro... “testa china e lavorare in silenzio” [...] da noi non c'è un attimo di respiro se non interrompi e vai a prendere un caffè è veramente pesante, c'è sempre da fare. Hai visto il cartello fuori la porta? “Testa china e lavorare in silenzio” [...]”.

stabilimento, Emanuela, essendo impegnata in altre attività ordinarie, mi disse che per avere notizie più precise *“sull'altra parte dello stabilimento”* potevo rivolgermi al responsabile della qualità, il quale mi avrebbe dato informazioni più dettagliate sul processo di produzione e sui reparti presenti in stabilimento. Sottolineò la sua richiesta dicendomi: *“per quanto riguarda la produzione, l'altra area dello stabilimento è meglio che tu ne parli con \*\*\* (nomina il responsabile della qualità), lui ti spiegherà bene tutto anche meglio di me”*.

Risposi, quindi, ad Emanuela di non preoccuparsi poiché non solo avevo avuto già altre volte modo di parlare con il responsabile della qualità ma che fu proprio lui durante il primo anno della ricerca, sotto richiesta del direttore, ad accompagnarmi nella mia prima *“visita nello stabilimento”*, durante la quale ebbi modo di osservare l'area della produzione dell'azienda con i suoi diversi reparti.

#### 5.1.2.2 Hai presente la Pastamatic? L'area della produzione nella Sapa Profili di Bolzano

Era inverno ma la temperatura ancora non si era abbassata di molto quando mi recai in stabilimento a Bolzano per una riunione con Bruno, per aggiornarlo sul mio lavoro e sui suoi possibili sviluppi. Parlammo per circa 30 minuti, ma un impegno lavorativo lo costrinse ad interrompere il nostro incontro prima del tempo. Erano circa le 11:30 quando il direttore, scusandosi di non potersi fermare oltre, mi chiese se anziché ritornare a Trento avrei voluto visitare i reparti della produzione intrattenendomi almeno fino ad ora di pranzo, quando lui si sarebbe liberato nuovamente dagli impegni lavorativi. Mi disse infatti: *“che ne dici di un giro in stabilimento per conoscere un po' meglio questa azienda dove lavorerai per tre anni? Così poi ci vediamo a pranzo e continuiamo a parlare [...]?”*.

Io, che fino ad allora avevo avuto modo di visitare solo la palazzina degli uffici, o meglio *“di girovagare”* solo tra gli uffici, accettai contenta ed elettrizzata.

Bruno, a questo punto percependo il mio entusiasmo, fece subito due telefonate. La prima alla segretaria, per chiederle di accompagnarmi *“a vestirmi”*, ovvero le chiese di accompagnarmi negli spogliatoi per indossare tutti i dispositivi di sicurezza

necessari per girare nei reparti<sup>50</sup>, ed un'altra ad un lavoratore, il responsabile del servizio qualità, per farmi fare da guida. Dopo circa dieci minuti ero pronta per iniziare il giro.

Il responsabile dell'ufficio qualità, che da ora chiamerò Massimo, mi aspettava accanto all'ufficio di Bruno e dopo le consuete presentazioni mi chiese di seguirlo per iniziare la nostra passeggiata in stabilimento, dicendomi *“ora ti porto nel cuore pulsante del nostro stabilimento”*.

*“La visita turistica”*, così come definita dalla mia cortese e un po' timida guida, durò circa un'ora, durante la quale mi illustrò l'azienda, mi presentò alcuni lavoratori e mi parlò del processo produttivo.

Massimo si soffermò, durante quella nostra conversazione, soprattutto sull'illustrazione dei reparti e sulla conseguente produzione poiché man mano che ci spostavamo da un reparto ad un altro, oltre a descrivermi i diversi macchinari, mi illustrava i compiti e ruoli dei diversi lavoratori per riuscire ad ottenere il prodotto richiesto dai clienti. Mi disse immediatamente che i reparti produttivi in stabilimento erano quattro e, in particolare, erano rappresentati dal:

- Reparto fonderia;
- Reparto manutenzione;
- Reparto estrusione;
- Reparto qualità.

Massimo decise di iniziare la visita dello stabilimento dal reparto fonderia, che si

---

<sup>50</sup> Qualunque persona per poter accedere e girare nei reparti deve indossare i dp, ovvero dei dispositivi di sicurezza, obbligatori in azienda per evitare danni alla salute e proteggersi da eventuali incidenti. Ogni qual volta che mi è capitato di andare nei reparti, venivo dapprima portata in uno spogliatoio, molto spesso o dall'assistente personale del direttore o dall'HR e poi, dopo aver completato la vestizione, portata nei reparti. Indossavo, sempre tutti i dispositivi obbligatori rappresentati da una tuta blu, degli occhiali per proteggere gli occhi da eventuali schegge che potevano volare durante la fase di lavorazione dell'alluminio, un caschetto di plastica bianco che mi distingueva dai lavoratori interni che hanno in dotazione un caschetto blu, e delle scarpe anti-infortunistica, ovvero delle scarpe “speciali e rinforzate” che hanno il compito di proteggere i piedi da possibili urti violenti contro oggetti o macchinari. Non indossavo invece, il copri collo che portano solo i lavoratori della fonderia in fase di colata, ovvero durante una particolare e pericolosa fase del processo di fusione dell'alluminio.

trovava sul lato destro, e a circa 20 metri, rispetto all'entrata dello stabilimento.

Appena entrammo, alzai lo sguardo verso l'alto per osservare il reparto nella sua complessità e ricordo che rimasi colpita poiché il capannone in cui era collocato il reparto era veramente alto e dall'architettura piuttosto elaborata. Mentre lo guardavo avvertivo infatti, una sensazione di "grandezza e di maestosità", poiché la volta era costituita tutta da una lucente struttura intrecciata di acciaio che sorreggeva il capannone. Tutt'intorno molti punti luce e finestre che lasciavano passare enormi fasci di luce.

Dopo alcuni secondi in cui osservavo il reparto nella sua totalità ricordo che un'altra sensazione mi invase. Nonostante non fossimo più in estate, ricordo di aver provato un fortissimo senso di calore, che mi faceva quasi sudare. Pensai che tale percezione fosse dovuta anche alla tuta che avevo indossato, che non lasciava particolarmente traspirare la pelle. Non dissi nulla a Massimo, che tuttavia osservandomi capì immediatamente che avevo caldo poiché mi disse: "*Laura senti caldo perché qui ci sono i forni e ora sono accesi, figurati in estate qui dentro che temperatura si raggiunge [...], ma non fa sempre questo caldo qui però [...]*".

Nonostante la strana sensazione di calore cercai di non distrarmi, continuando così ad osservare i macchinari e le diverse attrezzature presenti nella fonderia, che per la quasi totalità erano di colore grigio-alluminio con tubi gialli o blu.

Massimo, vedendomi attenta e avendo percepito il mio interesse per i forni (vedi fig. 8 - 9 - 10), iniziò subito ad illustrarmi il reparto con i suoi macchinari e il processo produttivo. Con estremo dettaglio mi spiegò, infatti, che i lavoratori del reparto fonderia, considerato il primo anello della catena produttiva poiché "*è da qui che inizia tutto*", avevano il compito di fondere il materiale costituito da diverse leghe (in base alle esigenze evidenziate dal cliente) attraverso l'ausilio di forni appositi<sup>51</sup>, e fornire le "billette"<sup>52</sup> che derivavano dal processo di fusione, al reparto dell'estrusione.

---

<sup>51</sup> I forni presenti nel reparto fonderia, in base a quanto raccontatomi e in base a ciò che ho potuto osservare, sono sei e più precisamente: un per la rifusione da 23 tonnellate, due forni di rifusione e colata da 30 tonnellate, un forno di rifusione e colata da 7 tonnellate, tre forni di omogeneizzazione da 30 tonnellate e tre camere di raffreddamento.

<sup>52</sup> La "billette", in base alla descrizione che mi fece il responsabile della qualità, può essere definita come "*un semilavorato a sezione tonda o quadrata con spigoli arrotondati derivante dal processo di colata semicontinua*".

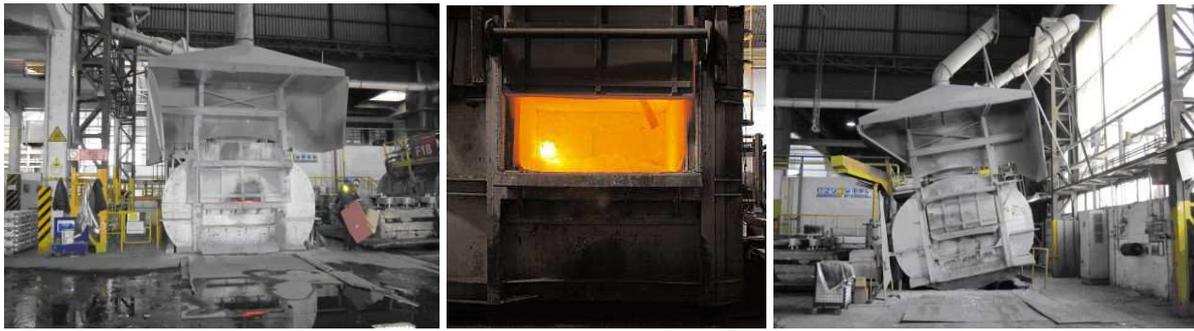


Figure 8 - 9- 10: Forno di rifusione di 23 tonnellate. Dopo essere arrivato a temperatura il forno viene inclinato per far fuoriuscire l'alluminio liquido.

Sul metallo ancora fuso, tuttavia, aggiunse Massimo, si effettuava un primo controllo di qualità, in virtù del quale veniva verificata la corrispondenza della lega con quanto richiesto dal cliente ed apportate eventuali correzioni. Il prodotto, eventualmente modificato, veniva poi fatto solidificare, tagliato<sup>53</sup> e riposto nel piazzale accanto al cancello d'entrata dello stabilimento, in attesa di essere lavorato (vedi Fig. 11).



Figura 11: Le billette in attesa di essere lavorate, depositate nel piazzale dello stabilimento. Sullo sfondo il reparto fonderia

Nonostante la sua descrizione fosse più tecnica, quando in azienda ho chiesto ad alcuni operai cos'è una billetta, loro mi hanno risposto *“le stecche lunghe che vedi accatastate lì, il risultato della colata insomma, quelle tonde e lunghe insomma, che ancora devono essere lavorate”*.

<sup>53</sup> Ogni billetta, a prescindere dalla sua forma, tonda o quadrata, viene tagliata assumendo la lunghezza di circa un metro ciascuna.

Mentre continuavo a guardarmi intorno Massimo richiamò la mia attenzione per mostrarmi la segnaletica orizzontale presente sia in questo che negli altri reparti.

Mi spiegò, a tal proposito, che il colore della pavimentazione indicava i possibili percorsi effettuabili dalle persone e dalle macchine.

Sui lati del reparto erano infatti presenti corridoi di colore verde, dove potevano camminare i lavoratori o i visitatori sprovvisti di dp, e corridoi blu dove invece potevano accedere solo i lavoratori e i visitatori muniti di dp. Oltre a questi due percorsi, inoltre, ne esistevano altri due nei reparti, indicati con due diverse tonalità di colore grigio. Le piste di colore grigio chiaro erano riservate ai lavoratori che guidavano le macchine (come ad esempio i muletti), necessarie per effettuare il trasporto dei materiali da un reparto ad un altro, mentre quelle di colore grigio scuro erano adoperate per depositare macchinari e impianti. Accanto ad alcuni macchinari o nelle zone "pericolose", infine, compariva il colore rosso.

Massimo mi illustrò questa importante distinzione dicendomi *"vedi queste linee? queste ti dicono dove puoi camminare e dove non puoi, perché è pericoloso. Ci sono infatti dei posti dove senza dp non puoi proprio passare [...] quindi devi fare un po' attenzione a questo"*.

All'interno di tale reparto Massimo, poi, mi presentò il responsabile, chiamato appunto caporeparto, ed alcuni operai. E' proprio al caporeparto che chiesi la struttura organizzativa interna del suo reparto. Il giovane ragazzo che dall'accento capì essere di origini meridionali mi spiegò che nel reparto, costituito da circa venti lavoratori, erano presenti un supervisor che lo coadiuvava durante le attività e tre capi turno, che a loro volta avevano la funzione di coordinare la propria squadra di operai. Per spiegarmi con esattezza la struttura organizzativa il capo reparto mi chiese di seguirlo insieme a Massimo nel suo ufficio, una stanza non molto grande interna al reparto.

Ne approfittammo anche per prendere un caffè alle macchinette presenti nello stesso reparto fonderia.

Entrammo nell'ufficio, fatto da alcune scrivanie su cui erano riposti in modo disordinato diversi fogli e documenti, una lavagna e un armadietto e lì mi fece vedere i turni previsti per il mese. Durante questi turni, in base a ciò che capì, si

alternavano le tre squadre di operai con i loro rispettivi capituono, mentre lui e il supervisor effettuavano *“un orario di ufficio”*, ovvero erano presenti in reparto dalla mattina intorno alle 9 fino al pomeriggio intorno alle 17 - 18.

Dopo aver trascorso circa 15 minuti nel reparto fonderia, Massimo mi chiese se volevamo continuare il nostro giro negli altri reparti.

Decidemmo, quindi, di salutare i diversi lavoratori e il capoturno del reparto fonderia e ci dirigemmo verso il reparto manutenzione che era collocato, sulla sinistra dello stesso capannone della fonderia.

All'interno di questo secondo reparto ci trattenemmo solo pochi minuti, giusto il tempo di fare alcune foto e guardare degli operai a lavoro. Il reparto, a differenza di quello della fonderia, mi sembrò non molto grande e dalla struttura piuttosto semplice e lineare. Lo spazio a disposizione degli operai era, infatti, molto più ridimensionato a causa ovviamente delle differenti esigenze lavorative. Il tetto del reparto era piatto, di colore bianco e costituito da pannelli sorretti da tre o quattro architravi piuttosto grossi. Sul fondo della stanza, infine, potevo scorgere un ponte di colore giallo utilizzato probabilmente per spostare i materiali pesanti da un lato all'altro del reparto. Ebbi l'impressione, confermata alcuni secondi dopo da Massimo, di trovarmi in una *“officina speciale”*, poiché entrando nel reparto sul lato destro vedevo tanti scaffali con sopra ferri, pinze, seghe, bulloni e chiavi inglesi, mentre sul lato sinistro una serie di macchinari e tavoli da lavoro.

Il colore dominante anche in questo reparto era il grigio, ma con una presenza maggiore di inserti di colore blu a contornare i macchinari e le varie mensole e armadietti (vedi Fig. 12).



Figura 12: Il reparto manutenzione

Mentre camminavo nel reparto Massimo, molto sinteticamente, mi spiegò che i lavoratori di questo reparto, che affiancavano ed assistevano la produzione durante tutto il ciclo produttivo, avevano il compito di fare manutenzione, ordinaria e straordinaria, ai diversi macchinari presenti in stabilimento.

Il reparto era gestito da un caporeparto coadiuvato a sua volta da due supervisor, uno per la parte meccanica e uno per quella elettrica con ruoli e mansioni differenti. Il supervisor della parte meccanica, in particolare, si occupava sia di svolgere attività di controllo e di ciclica manutenzione sui macchinari, sia di identificare e risolvere eventuali guasti meccanici sulle diverse attrezzature presenti in stabilimento; il supervisor della parte elettrica, invece, assicurava l'efficienza elettrica dei macchinari e degli impianti, promuovendo tutte le azioni necessarie a ridurre i consumi e a migliorare le condizioni di lavoro con riguardo alla sicurezza e alla salvaguardia dell'ambiente. Nel reparto manutenzione, in base a quanto mi dissero, vi lavoravano sei dipendenti.

Dopo aver osservato il reparto manutenzione io e Massimo ci dirigemmo verso il reparto estrusione, posto sul lato sinistro rispetto all'entrata dello stabilimento.

Per andare dal reparto manutenzione a quello dell'estrusione impiegammo un po' meno di 5 minuti, poiché i due reparti erano posti sui due lati estremi dello

stabilimento. Durante il percorso Massimo mi disse che *“è proprio all'interno del reparto estrusione che c'è il vero e proprio processo di trasformazione del prodotto”*, poiché attraverso l'utilizzo di presse (che di lì a pochi minuti avrei visto), la billetta veniva lavorata acquisendo il profilo richiesto dal cliente.

Entrammo nel reparto estrusione, che mi apparse estremamente più ampio sia di quello della manutenzione che di quello della fonderia. A vista non riuscivo, infatti, a capire l'estensione del capannone anche perché grossi macchinari mi ostruivano la visuale.

Anche in questo reparto il grigio era il colore dominante ma a differenza degli altri due visti poc'anzi, il blu era ancora più percepibile probabilmente perché ricopriva quasi tutti i macchinari di dimensioni sicuramente maggiori rispetto a quelli degli altri reparti visitati. A contrastare la predominanza di grigio e blu degli inserti di colore giallo che andava a ricoprire i bordi, le transenne protettive, le scale e le passerelle presenti sulle presse utilizzate per passare da un lato all'altro di esse.

Mentre continuavo a guardarmi intorno Massimo richiamò nuovamente la mia attenzione per farmi osservare *“una billetta tornita”*. Mi spiegò infatti, che le billette (intese ancora come *“stecche lunghe ancora grezze derivanti dalla colata”*) venivano tornite quando, dopo essere state portate nel reparto estrusione, ad esse veniva tolta con un macchinario apposito la parte esterna *“quasi come se usassi il pelapatate o un temperamatite”*. La billetta *“pulita e lucida”* veniva poi sottoposta, in base alle richieste del cliente o per esigenze di produzione, ad un ulteriore controllo di qualità effettuato con degli ultrasuoni per verificare ancora una volta se il materiale costituito possedeva le caratteristiche richieste. Le billette ora *“pulite e senza rugosità”* acquistavano un diametro o di 330 o di 415 mm.

Le billette venivano, in seguito, portate ad una delle due presse. Il reparto dell'estrusione era, infatti, dotato di due grandi macchinari, rispettivamente la pressa da 3500 e quella da 5000 tonnellate, che avevano il compito di trasformare le stecche di alluminio in stecche con le forme desiderate e richieste dal cliente.

E' a questo punto che essendoci avvicinati alla pressa 5000 che Massimo per illustrarmi il processo di estrusione, mi riportò un esempio semplice, chiaro ed esemplificativo. Mi disse che per capire cosa significa estrudere dovevo pensare ad

una grande macchina *“per fare la pasta fatta in casa”* e, infatti, continuò dicendomi *“tu hai presente la Pastamatic? Che da un lato metti l’impasto, fatto di farina, uova, acqua e dall’altro ti ritrovi gli spaghetti, le tagliatelle o i maccheroni? Ecco qui è la stessa cosa, solo che noi lo facciamo con l’alluminio [...]”*.

Accanto alla pressa riuscì infatti a vedere inizialmente la billetta caricata su un banco. Ciascuna di essa poi, con l’ausilio di uno stantuffo veniva pressata e fatta passare attraverso un cilindro, che ne dava la forma. Dall’altro lato usciva a questo punto, il *“profilo estruso”*, che aveva forma tonda o quadrata (Vedi Figg. 13-14-15). Tale profilo ancora bollente per il trattamento a cui era stato sottoposto, veniva fatto subito dopo passare in una vasca di raffreddamento e depositato su un banco attaccato alla pressa, in attesa di essere *“stirato”*.



Figure 13-14-15: La pressa 5000 e una billetta prima e dopo essere stata estrusa

Il trattamento a cui era stata sottoposta la billetta estrusa, infatti, produceva a causa delle alte temperature delle trasformazioni e pertanto doveva essere raddrizzata, attraverso *“una delle quattro grandi stiratrici”*, presenti nel reparto. Quando la billetta estrusa era stata anche raddrizzata poteva poi essere tagliata, in base alla dimensione desiderata dal cliente.

Solo talvolta prima di essere pressate, aggiunse Massimo, le billette dovevano passare anche in uno dei due *“forni di tempra”*, che servivano a riscaldare il materiale e a renderlo più plastico e flessibile. In questo modo si facilitava lo scioglimento di tutte le particelle presenti nella billetta, ottenendo una struttura quanto più uniforme e omogenea possibile. Era un po’ *“come quando giri lo zucchero nel caffè [...] dopo che lo hai sciolto, tutto il caffè è dolce [...]”*.

Dopo avermi illustrato il processo di estrusione, Massimo mi disse che il

procedimento di estrusione anche nell'altra pressa, la 3500, era praticamente quasi identico. L'utilizzo dell'una o dell'altra variava solo in base al tipo di estruso che si voleva ottenere. La 5000 in linea di massima mi disse *"è più grande, più potente e lavora le billette per ottenere degli estrusi con un diametro maggiore, mentre la 3500 all'opposto lavora billette più piccole ed utilizza una potenza minore"*.

Prima di spostarci ulteriormente Massimo, mi sottolineò che è proprio nel reparto estrusione che lavoravano la maggior parte degli operai, poiché in esso si contavano più di 60 dipendenti. La struttura organizzativa del reparto estrusione mi risultò molto simile a quella del reparto fonderia, poiché anche in questo erano presenti un responsabile di reparto, dei capituono che si alternavano coordinando i diversi operai organizzate in più squadre ed alcuni supervisor.

All'interno del reparto estrusione a differenza di quello della fonderia, tuttavia, erano presenti anche *"due altri piccoli ma importanti reparti"* rappresentati dall'officina matrici e dalla programmazione e logistica. Il primo, l'officina matrici, si occupava della produzione delle matrici, ossia degli *"stampi"* che indicavano alle presse la forma che la billetta doveva avere ed in cui vi lavoravano cinque dipendenti. Il secondo invece, quello della programmazione e della logistica, aveva il compito sia di programmare, coordinare e dirigere il modo e l'ordine in cui le due presse dovevano produrre il materiale, sia registrare la movimentazione e l'imballaggio delle merci, in entrata e in uscita, da consegnare in fase finale al cliente. Al suo interno vi lavoravano circa quattro operai.

Dopo aver assistito entusiasta all'estrusione di alcune billette nelle due presse ed aver visto incuriosita differenti matrici su cui stavano lavorando, Massimo mi chiese se volevamo abbandonare il reparto estrusione per dirigerci verso *"il mio regno"* ovvero verso il reparto qualità.

Ci spostammo quindi, verso il reparto qualità posto all'interno del reparto estrusione sulla sinistra rispetto alla sua entrata principale. Quest'ultimo reparto, in realtà, era facilmente confondibile con un qualunque altro ufficio presente nella palazzina all'entrata dello stabilimento, poiché era formato da circa 4 stanze poco grandi, dove accanto a delle normalissime scrivanie erano posizionati alcuni macchinari che capi servire per effettuare dei controlli, di qualità appunto.

Le quattro stanze erano separate per lo più da pareti sottilissime fatte nella parte inferiore, quella poggiante sul pavimento, di plastica grigia e nella parte superiore di vetro o plastica trasparente. Il risultato della sua composizione richiamava quello di un open space, pur non essendolo. Il grigio anche in questo reparto era il colore dominante, anche se a differenza degli altri reparti, notai che le scrivanie e gli armadietti non erano sempre uguali tra loro. Si alternavano infatti, scrivanie moderne di plastica, con scrivanie e sgabelli di legno scuro “un po’ vecchiotte” e stonanti rispetto al contesto circostante. Sulle scrivanie pezzi di alluminio, solventi, microscopi e altri macchinari di piccole e medie dimensioni (vedi fig. 16).



Figura 16: un ufficio che fa parte del reparto qualità

E' proprio tra questi uffici che Massimo iniziò a “rilassarsi”, poiché “nel suo regno” apparve tranquillo e maggiormente a suo agio. Non manteneva più la distanza tra sé e i macchinari, così come faceva negli altri reparti ma si avvicinava, li toccava e me li mostrava con dimestichezza. Mi spiegò, in particolare, che dovendo effettuare dei controlli sui prodotti che vanno al cliente, i lavoratori del reparto qualità per ciascun ordine tenevano *“un po’ di pezzi da analizzare, su cui fare i controlli”*. Sui pezzi conservati, che avevano forme e dimensioni diverse ma che in ogni caso non mi sembrarono più grandi di una ventina di centimetri di lunghezza, si effettuavano diversi controlli in base alle differenti richieste del cliente o in base alle esigenze di

produzione<sup>54</sup> stabilite attraverso alcune procedure aziendali. I controlli da effettuare potevano essere diversificati variando, infatti, da una *“semplice immersione del pezzo nell’acido”* che mostrava a vista il difetto *“poiché vedi dove c’è il difetto l’acido mangia [...]”*, a un controllo sulla durezza del materiale, alla trazione che ne verificava l’elasticità *“in cui il pezzo viene tirato fino a che non si rompe, per intenderci”*.

La nostra visita nel reparto qualità durò più di 15 minuti, anche perché da qui ci spostammo verso il fondo del reparto estrusione dove Massimo mi fece vedere la conclusione del processo produttivo, ovvero le billette, lavorate e tagliate in base alle diverse esigenze e imballate, pronte per essere spedite.

E’ proprio qui che il nostro *“tour”* nello stabilimento si concluse, ma prima di salutarci, Massimo mi disse una frase che sintetizzava *“ironicamente”* il processo produttivo nella Sapa e che da allora utilizzai per spiegare, a quanti me lo chiedevano, la tipologia di azienda in cui conducevo la mia ricerca per il dottorato.

Massimo, infatti, prima di lasciarmi andare affermò *“Laura in sostanza fai l’impasto (nel reparto fonderia), lo metti nella pastamatic (nelle presse nel reparto estrusione), poi lo pulisci e lo tagli (con la tornitura e la sega nel reparto estrusione). Il tutto è pronto per essere imballato e spedito al cliente! (imballaggio e spedizione)”*.

La descrizione della struttura organizzativa della Sapa non può considerarsi effettivamente conclusa prima di illustrare brevemente anche il ruolo determinante del direttore di stabilimento, il *“Location Manager”* Bruno, che coordinava sia il settore dei servizi che quello della produzione. A descrivermi le caratteristiche e le peculiarità della figura del direttore non fu nessuno in particolare in stabilimento, poiché tutti gli attori con i quali ho avuto modo di interagire in questi anni hanno sempre dato per scontato che il ruolo e le competenze del direttore fossero ovvie e

---

<sup>54</sup> Per esigenze di produzione, in base a quanto mi spiegò Massimo, si fa riferimento al fatto che talvolta determinati materiali, determinate leghe *“hanno bisogno di più controlli, perché è più facile che su quelli ci siano difetti, quindi con i controlli vediamo i problemi ed eventualmente li dobbiamo correggere. Insomma vediamo i problemi che hanno dato fino ad ora ...”*. I lavoratori, quindi, in base all’esperienza pregressa nel settore acquisita negli anni, sono già a conoscenza del fatto che alcune leghe piuttosto che altre possono essere maggiormente soggette a dei difetti e per questo motivo li sottopongono, anche senza richiesta del cliente, a dei controlli specifici.

risapute e, di conseguenza, non necessitavano di ulteriori approfondimenti o chiarimenti. Per poter quindi, comprendere più in dettaglio le responsabilità, gli obblighi e le attività di Bruno mi sono dovuta documentare attraverso l'osservazione partecipante da me effettuata e tramite alcuni documenti organizzativi, come le procedure, il manuale integrato e le comunicazioni interne ed esterne. E' proprio attraverso questi strumenti che ho potuto comprendere che "ufficialmente" Bruno aveva il compito di stabilire gli obiettivi di produzione da perseguire e gli investimenti da effettuare per poter ottenere uno sviluppo continuo e costante delle attività aziendali, coordinare i vari gruppi della produzione e dei servizi coinvolgendo tutti i lavoratori in vista di un unitario obiettivo aziendale, definire le strategie per mettere in atto e mantenere le diverse politiche aziendali presenti in azienda (quali ambiente, qualità, salute, sicurezza ed etica), dare disposizioni per qualunque tipo di acquisto e pagamento ed, infine, rappresentare la società in qualsiasi questione o controversia con enti esterni o interni (quali enti locali, stampa, Istituti Assicurativi e Previdenziali, Enti Pubblici ed Amministrativi dello Stato, Enti sindacali) anche davanti ad autorità giudiziarie o un collegio arbitrale.

I ruoli e le competenze appena evidenziati, tuttavia, erano solo alcuni di quelli effettivamente svolti dal direttore che, con le parole di un lavoratore dell'azienda "*[...] sta sempre in mezzo a tutto, si occupa di un po' di tutto, anche perché non è uno di quei direttori che sta nel suo ufficio dietro la scrivania, ma lui è partito da qua, dai reparti, quindi sa anche sporcarsi le mani, se è necessario [...]*". Negli anni ho, infatti, avuto modo di osservare che a Bruno "nulla sfugge" poiché, avendo iniziato a lavorare più di 30 anni fa nei reparti<sup>55</sup> della Sapa, ben conosceva le caratteristiche dell'azienda e, pertanto, "*sa su cosa è giusto insistere, su cosa ci deve spronare, cosa deve chiedere di più*". Oltre a svolgere le sue mansioni ufficiali, tuttavia, molto spesso Bruno si trovava a

---

<sup>55</sup> Il Direttore dello stabilimento vanta una lunga carriera in Sapa. E' stato, infatti, assunto nel 1974 nell'allora reparto chimico, oggi reparto qualità, così come ha ribadito in un'intervista pubblicata nel testo che riporta la storia dello stabilimento (Mitterer, 2008: 63): "*Sono stato assunto nel 1974 per il reparto laboratorio controllo, probabilmente in sostituzione di qualcuno andato in pensione. Era un lavoro interessantissimo. Rammento il fascino di tutti quegli alambicchi, beute, reagenti[...] era molto emozionante. Mi sono detto: è un lavoro che mi piacerà e così è stato. [...]*".

fronteggiare situazioni e problematiche che andavano oltre il suo “ruolo ufficiale” stabilito da procedure e contratti. Più di una volta mi sono, infatti, stupita dell’attenzione e dell’interesse che Bruno metteva in attività che facilmente, secondo il mio parere, potevano essere delegate ad altri lavoratori in azienda o che addirittura potevano essere evitate. Due aneddoti, a tal proposito, risultano chiarificatori.

Il primo è rappresentato dalla partecipazione al funerale della mamma di un operaio dell’azienda. Era il secondo anno di indagine quando mi recai a Bolzano per effettuare una riunione con Emanuela e Bruno. Appena arrivata in stabilimento Emanuela, tuttavia, mi comunicò che il direttore non avrebbe partecipato alla nostra riunione, poiché era morta la mamma di un operaio e lui “[...] ci tiene ad andare al suo funerale perché è qui da tanti anni e li conosce tutti i suoi operai e ad alcuni di loro è veramente legato [...]”. La partecipazione in prima persona del direttore al funerale di un parente prossimo di un operaio, tuttavia, mi fece riflettere molto. Bruno, infatti, non solo era sinceramente commosso e dispiaciuto per l’accaduto in sé, ma non aveva delegato la sua partecipazione allo spiacevole evento a nessun altro lavoratore (ad esempio un capo reparto, un capo turno o alla Human resources Manager) nonostante le attività quotidiane e il calendario degli appuntamenti in azienda fossero, quel giorno, davvero fitti. Essere vicino al lavoratore del suo stabilimento diveniva per il direttore una priorità di cui, quel giorno, non voleva fare a meno.

Il secondo aneddoto che esemplifica il ruolo altamente partecipativo del direttore alle singole attività svolte in stabilimento è rappresentato dalla definizione del “menù delle cene aziendali”. Durante i tre anni di indagine mi è capitato più di una volta di assistere a delle riunioni informali (che duravano poco più di 15 minuti) tra l’HR Emanuela e Bruno, in cui quest’ultimo, non solo si occupava di coordinare e gestire l’organizzazione generale dell’evento, ma si poneva il problema di definire menù diversificati per le cene a cui partecipavano sia lavoratori italiani che lavoratori stranieri. Era, infatti, proprio Bruno a scegliere il ristorante in cui cenare, a proporre la disposizione dei tavoli per agevolare le conversazioni tra lavoratori di settori e gruppi differenti e a stabilire il modo più consono per formalizzare l’invito alla

cena<sup>56</sup>, in modo che la partecipazione dei dipendenti fosse elevata. Concordata l'organizzazione generale, confrontandosi con Emanuela, definiva poi il menù della cena “[...] ovviamente considera che per gli stranieri dobbiamo chiedere un menù riservato in modo che anche i musulmani possano mangiare, loro che hanno restrizioni alimentari devono poter mangiare senza problemi [...], quindi mi raccomando per loro niente maiale, niente alcolici e tutti i loro derivati. Questo è importante, bisogna farlo presente a quelli del ristorante [...], per gli italiani, invece non ci sono problemi, loro mangiano tutto quindi possiamo fargli cucinare qualcosa di tipico trentino ad esempio [...]”.

Anche il modo in cui il direttore organizzava le cene aziendali, così come per la partecipazione al funerale, suscitò il mio stupore poiché in questo caso, così come nel precedente, poteva delegare integralmente questi impegni all'HR o ad altri suoi collaboratori. Ciò tuttavia, non accadeva mai poiché, seppur impegnato in differenti e consistenti attività quotidiane, si teneva sempre aggiornato, proponendo soluzioni a eventuali criticità e coordinando il lavoro dei vari settori organizzativi e dei relativi dipendenti.

Avendo descritto in questo paragrafo il contesto organizzativo della Sapa di Bolzano, costituito dall'area dei servizi e quella della produzione, ed avendo illustrato il fondamentale ruolo occupato dal direttore dello stabilimento, nel prossimo paragrafo, passerò ad illustrare gli attori della ricerca.

---

<sup>56</sup> Invitare i lavoratori alle cene, a differenza di quanto si potrebbe pensare, non è mai risultata un'attività facile nella Sapa di Bolzano, poiché se non adeguatamente spronati i dipendenti (soprattutto gli stranieri) tendevano a non partecipare agli eventi aziendali e a non integrarsi con i diversi colleghi. Per tale ragione, di solito, il direttore proponeva di effettuare riunioni informali solo con i lavoratori stranieri prima di promuovere e far circolare l'invito ufficiale per assicurarsi che tutti fossero stati intenzionati a partecipare. L'HR invece, restando ferma su pratiche aziendali oramai consolidate, voleva far passare solo un foglio con data e luogo dell'evento su cui i differenti lavoratori avrebbero dovuto apporre la propria firma per l'adesione. L'HR, a tal proposito, sostenne: “[...] se gli stranieri declineranno l'invito sarà una cartina tornasole per capire quanto intendono integrarsi nell'azienda [...], ma io mi rifiuto assolutamente di chiedere, con una riunione più o meno formale, solo agli extracomunitari e non agli italiani, se intendono partecipare alla cena. [...] Mi limiterò a comunicare, a tutti indistintamente, come abbiamo sempre fatto, la data e a far passare il foglio con le adesioni nei giorni che precedono la cena, così si evitano delle eccessive attenzioni che con gli italiani non si sono mai avute [...]”.

## 5.2 Gli attori della ricerca

In questo secondo paragrafo del capitolo, dopo aver illustrato il contesto organizzativo in cui ho condotto l'indagine, mi sembra di assoluta importanza mostrarvi e descrivervi con maggiore attenzione anche "i protagonisti umani" della mia indagine. Per questo motivo, nei sotto-paragrafi che seguiranno cercherò di porre attenzione proprio sugli attori che hanno attivamente contribuito a costruire il contesto della ricerca.

### 5.2.1 Il gruppo della certificazione

Gli attori organizzativi con cui ho avuto modo di interagire in questi anni di indagine sono ovviamente diversi, come differenti sono i rapporti che con essi si sono instaurati. Ho, infatti, stabilito rapporti con numerosi lavoratori che occupavano posizioni gerarchiche differenti in azienda, come il direttore, l'HR, i responsabili di uffici o di reparto, operai e anche consulenti o personale esterno.

Nonostante sia riuscita a portare avanti e a far sedimentare (ovviamente con intensità differenti) diversi tipi di relazioni, durante il secondo e il terzo anno in base alle esigenze "operative" legate alla ricerca ho, tuttavia, ritenuto necessario concentrare la mia attenzione su quello che è stato poi definito "il gruppo della certificazione".

In altre parole, pur continuando ad interagire con i più disparati attori organizzativi, ho spostato il focus della mia osservazione sul "gruppo della certificazione", composto dall'HR Emanuela, dal consulente esterno (che da ora in avanti chiamerò LF), dalla responsabile della salute e della sicurezza Rosa, dalla responsabile ufficio Payroll Serena, ed infine da me. A queste cinque figure, con modalità assolutamente differenti, si aggiungeva il direttore dello stabilimento, che con le parole di una lavoratrice del gruppo "*coordinava fuggendo*", ovvero coordinava e gestiva il gruppo della certificazione "*da lontano e senza lavorarci in prima persona*", ma restando sempre aggiornato sull'evoluzione degli eventi e prendendo decisioni ove necessario.

Fu proprio lui, Bruno, in modo spontaneo e non consapevole, ad attribuirci

l'appellativo di "gruppo della certificazione" durante una delle nostre riunioni. Pur lavorando insieme già da diversi mesi eravamo, infatti, già un gruppo di lavoro pur non avendo ancora un'etichetta che ci identificasse come tale, come un'unità appunto. Fu solo durante l'inizio del terzo anno di indagine che Bruno ci disse *"ma guarda, oggi abbiamo al completo tutto il gruppo di certificazione [...] non mi sembra vero, oggi ci siete proprio tutti, quasi, quasi vi faccio una fotografia [...], anzi ve la faccio, Rosa mi passi la macchina fotografica?"*.

Da allora in avanti ho sentito più volte alcuni lavoratori, i membri dello stesso gruppo e Bruno, identificarci in questo modo. Solo durante il terzo anno di indagine, pertanto, acquisimmo un'identità riconoscibile. Ciò è dovuto probabilmente al fatto che il gruppo della certificazione si è costituito gradualmente, in modo spontaneo e in base alle esigenze imposte dalla certificazione e dalla riorganizzazione interna allo stabilimento.

Come ho ricordato nel capitolo metodologico, infatti, inizialmente (da Settembre 2008 a Febbraio 2009) a lavorare alla SA8000, o meglio alla ri-organizzazione e alla preparazione del materiale necessario per ottenere la certificazione eravamo solo io e l'HR Emanuela. E' proprio a noi due che il direttore aveva fatto richiesta di seguire l'intero processo di preparazione e di certificazione. E' così che per alcuni mesi, in un clima di incertezza da parte di entrambe e di Bruno che di tanto in tanto incontravamo quando io mi recavo in stabilimento, si susseguivano una serie di riunioni per stabilire *"E ora che dobbiamo fare? Come si procede? Di cosa dobbiamo occuparci per primo?"*.

Né io, né Emanuela, avevamo mai seguito per intero un processo di certificazione etica e, pertanto, le difficoltà iniziali sembravano veramente consistenti. Facevamo lunghe liste di "cose da fare" e rileggevamo innumerevoli volte la norma SA8000 che eravamo riuscite a procurarci su internet sul sito della SAI<sup>57</sup>, quasi a cercare tra le righe "la soluzione giusta da adottare". Procedevamo a rilento e senza essere realmente sicure.

La situazione in stabilimento, inoltre, non era delle migliori poiché proprio in questo periodo (durante il secondo anno dell'indagine e quindi da ottobre 2008 in poi) la

---

<sup>57</sup> La guida è disponibile o sul sito [www.sa-intl.org/](http://www.sa-intl.org/) o sul sito [www.lavoroetico.org](http://www.lavoroetico.org)

crisi economica aveva colpito anche l'azienda di Bolzano, portando i lavoratori per un periodo piuttosto lungo in cassa integrazione. Emanuela pertanto, in virtù del proprio ruolo organizzativo, doveva occuparsi della gestione della cassa integrazione riorganizzando frequentemente i turni dei lavoratori, programmando azioni di formazione per sfruttare il periodo di inattività e collaborando con i sindacati per cercare delle soluzioni adeguate. Tale problema, in tempi brevissimi, invase come un fiume in piena lo stabilimento e le attività quotidiane di Emanuela che ad esso doveva dedicare gran parte della sua giornata lavorativa.

In questa difficile situazione era, pertanto, chiaro a tutti che questo modo di procedere non ci avrebbe portato avanti e che così facendo i tempi del lavoro della certificazione si sarebbero prolungati oltremodo.

E' per questo motivo che un giorno, arrivata in azienda, Emanuela mi comunicò che di lì in avanti ci saremmo avvalse della collaborazione di un consulente esterno LF, esperto in materia di certificazioni e vecchia conoscenza del direttore poiché già negli anni passati aveva collaborato con la Sapa di Bolzano per l'ottenimento di altre certificazioni.

Emanuela, infatti con un gran sorriso sul viso, mi accolse dicendomi *“abbiamo deciso di prendere un consulente esterno per portare avanti il processo di certificazione, dato che io da sola non riesco a starci dietro. Capisci che in una situazione come questa ... ma sai non siamo solo noi anche a Feltre e Fossanova stanno così, ma io devo stare dietro ai sindacati, facciamo lunghissime e stressanti riunioni e io da sola non riesco, è veramente difficile portare avanti il discorso della SA8000 in questo modo e a questo aggiungi anche le attività straordinarie che mi chiede Bruno, quindi è difficile [...]”*

Fu così che nel febbraio 2009 l'esiguo gruppo di certificazione ancora composto da me e da Emanuela acquisì un nuovo membro, LF un uomo sulla sessantina, dai capelli bianchi, occhi azzurri vispi e profondi, che tuttavia da subito risultò assolutamente competente ed esperto nel settore.

La decisione di chiamare un consulente esterno presa da Bruno, sotto la richiesta di Emanuela che non riusciva più a gestire adeguatamente tutte le attività in azienda, fu tuttavia salvifica.

Da allora in poi infatti, anche se attraverso riunioni diradate nel tempo, il lavoro della

certificazione etica SA8000 fu portato avanti con destrezza anche grazie al contributo di due altri membri che ben presto entrarono a far parte del gruppo della certificazione.

Da Aprile 2009, infatti, al gruppo si aggiunse Rosa, il responsabile della salute e della sicurezza in azienda. Rosa, una giovane e solare donna ingegnere sui 35 anni molto attiva e arguta, aveva all'interno del gruppo della certificazione un compito particolare e diverso rispetto agli altri membri. Lei, infatti, anziché seguire l'intero processo di ri-organizzazione per l'ottenimento della certificazione SA8000, si occupava in modo dettagliato solo della parte relativa alla salute e alla sicurezza (la sezione 3 della norma).

Rosa infatti, ricopriva in azienda anche il ruolo di "responsabile aziendale per la certificazione OHSAS 18001" (ovvero proprio quella relativa alla salute e la sicurezza) a cui parallelamente l'azienda cercava di certificarsi. Per tale motivo, pertanto, occupandosi in prima persona della certificazione OHSAS 18001 ed essendoci anche nella SA8000 una sezione relativa a questa tematica, in base a degli accordi interni al gruppo e alle richieste del direttore di stabilimento, si decise di delegare questa sezione *"a chi fa questo per lavoro, a Rosa che si occupa di EHS qui in azienda"*.

Per tale motivo, il lavoro di Rosa era fatto contemporaneamente sulle due certificazioni che spesso si incontravano, si sovrapponevano, si diversificavano.

Rosa infatti, avvalendosi anche della collaborazione di LF che lavorava su entrambe le certificazioni, era spesso nell'ufficio di Emanuela dove partecipava agli incontri per la SA8000 (anche se faceva "delle apparizioni temporanee" per poi andare via e ritornare in seguito), dava comunicazioni ai lavoratori su entrambe le certificazioni e contribuiva attivamente interagendo con il restante gruppo a promuovere nuove idee e metodologie di azione.

Il gruppo man mano che trascorrevano il tempo diveniva sempre più affiatato e coeso, tanto da sviluppare relazioni sempre più personali. I nostri incontri erano, infatti, sempre intervallati da pause (sia pause brevi per prendere caffè, sia pause più lunghe per pranzare) in cui non mancavano mai racconti di vita personali relativi alle rispettive famiglie, viaggi e svago.

Al gruppo infine, durante il mese di Maggio 2009 si aggiunse Serena, che in azienda rivestiva il ruolo di responsabile del Payroll. Serena, una ragazza dalla giovane età e inizialmente timida e timorosa, ben presto si integrò con il restante gruppo interagendo con i diversi membri e lavorando attivamente soprattutto con l'HR Emanuela. Serena, infatti, supportava Emanuela sia moralmente che praticamente, per la preparazione del materiale utile in fase di certificazione SA8000, partecipava agli incontri del gruppo, proponeva soluzioni agli eventuali problemi riscontrati e preparava e rivedeva i vari documenti così come facevano LF, Rosa ed Emanuela.

Serena, tuttavia, nonostante fosse riuscita ad integrarsi in breve tempo con il resto del gruppo, arrivò in azienda quando gran parte del lavoro sulla certificazione era stato già impostato poiché fu assunta a seguito di una delle diverse ri-organizzazioni interne avvenute nello stabilimento. Serena, infatti, occupò in azienda il posto di un lavoratore andato in pre-pensionamento, che tuttavia non partecipava né interagiva con i membri del gruppo relativamente all'ambito delle certificazioni. Per tale motivo l'assunzione di Serena comportò per Emanuela un aiuto consistente poiché ben presto divenne, relativamente all'ambito della certificazione SA8000, *"la nuova assistente"* in grado di lavorare attivamente al suo fianco e di condividere i momenti di pausa lavorativa.

Prima di concludere questo paragrafo ritengo doveroso descrivere brevemente anche il mio contributo al gruppo della certificazione. Io, che ho seguito il processo di certificazione dal suo inizio come detto poc'anzi, partecipavo attivamente a tutti gli incontri, osservando il gruppo ma anche rivedendo con gli altri membri il materiale documentale, chiedendo spiegazioni sui vari step della certificazione e stabilendo e concordando il plan di lavoro. A differenza degli altri membri del gruppo, tuttavia, non avevo *"i compiti a casa"*, ovvero non avevo il compito di risistemare ed aggiornare materialmente i documenti aziendali a seguito degli incontri effettuati, utili per ottenere la certificazione come le procedure, il manuale integrato o i documenti creati ad hoc per informare gli stakeholder interni ed esterni della SA8000.

Dopo aver illustrato come si è costituito il gruppo della certificazione e i membri che

ne facevano parte, ritengo importante sottolineare le modalità e le difficoltà legate all'organizzare gli incontri a cui il gruppo ha partecipato durante questi anni di indagine.

### 5.2.2 Organizzare gli incontri del gruppo della certificazione

Organizzare gli incontri del gruppo della certificazione è risultata un'operazione tutt'altro che semplice. Così come ho accennato anche nel paragrafo precedente, prima che nel gruppo entrasse il consulente esterno LF, gli incontri tra Emanuela e me erano veramente saltuari a causa del fatto che le attività ordinarie presenti in stabilimento, prima tra tutte la cassa integrazione, erano piuttosto consistenti tanto da far slittare ripetutamente riunioni, plan di lavoro e attività da svolgere.

Nel periodo che andò da settembre 2008 a febbraio 2009 (inizio secondo anno di indagine), riuscimmo in totale, ad esempio, a vederci solo 5 volte di persona, pur restando in contatto tramite telefono ed e-mail. I nostri incontri tuttavia, non duravano mai più di un paio d'ore, di mattina e più che altro si riducevano a un vedere e ri-vedere le priorità organizzative e ad aggiornarmi sulla "costante e sempre presente cassa integrazione".

L'esigenza di lavorare in modo più serrato alla SA8000 iniziava a farsi sentire, così come Emanuela mi fece notare più volte. In diverse situazioni, infatti, mi disse che le altre attività in stabilimento spesso interrompevano il lavoro utile per ottenere la certificazione SA8000. Questo avveniva molto di frequente durante le quotidiane giornate lavorative, quando le attività ordinarie non lasciavano tempo al lavoro del gruppo della certificazione. Emanuela, a tal proposito, più volte mi ha ripetuto *"Laura il problema sai quale? È che siamo in alto mare! in questo periodo non sarà facile organizzare e concentrarsi su queste cose, perché abbiamo tante cose da fare e tu capirai [...] organizzare tutto sarebbe difficile da gestire ora"*.

E' solo con l'arrivo del consulente esterno LF che gli incontri, tuttavia, acquisirono una scadenza precisa. Seppur lontani l'uno dall'altro, infatti, gli appuntamenti presi dal gruppo della certificazione riuscivano ad essere effettuati almeno una o due volte

al mese. Durante gli incontri avuti, seppur esigui, si riusciva comunque a riorganizzare e a procedere con il lavoro, rivedendo il materiale documentale necessario e concordando le azioni operative da effettuare *“per arrivare preparati al giorno della certificazione”*. Dopo gli incontri tuttavia, ciascun membro del gruppo, così come già evidenziato precedentemente, doveva procedere singolarmente fino all'incontro successivo.

In altre parole il gruppo si riuniva e si stabilivano in modo congiunto, e di volta in volta, i successivi e brevi step da effettuare per procedere con il lavoro.

Durante o a termine della riunione era poi LF che gestiva e *“assegnava i compiti a casa”* a ciascun membro del gruppo. La volta seguente o già attraverso uno scambio di e-mail precedenti al nostro incontro si riguardava brevemente il lavoro effettuato e si procedeva oltre.

Questa modalità di lavoro, seppur con scadenze abbastanza dilatate nel tempo, stava dando i suoi frutti poiché con il passare dei giorni sempre più procedure venivano riviste, il manuale veniva reintegrato e nuovi e necessari documenti venivano prodotti. Ben presto tutti si resero conto che la modalità operativa scelta dall'esperto LF funzionava, tanto che Emanuela un giorno mi disse *“sai Laura avevi ragione, anche se un po' a rilento stiamo portando avanti il lavoro con LF, da soli in questo momento non ce l'avremmo mai fatta”*.

La modalità operativa concordata con LF, fu stabilita in modo da non intensificare gli incontri del gruppo neanche a ridosso della certificazione, tanto che a prescindere da un rapido controllo del materiale effettuato singolarmente dai differenti attori e un intenso scambio di mail e telefonate avute nel mese di giugno 2009, il gruppo decise di rivedersi direttamente il giorno 22/07/2009, per il primo incontro con il certificatore di Milano venuto in azienda per effettuare le iniziali e necessarie operazioni di routine per vagliare la conformità dell'azienda alla SA8000.

In altri termini la valida modalità operativa scelta dal consulente esterno LF ed accettata dal gruppo, era basata su un'ottimizzazione dei tempi lavorativi, poiché piuttosto che effettuare continue ed inutili riunioni, si preferì, vedersi solo per prendere decisioni, concordare azioni da attuare, aggiornarsi sui successivi step operativi, mentre il restante lavoro (quello di revisione e aggiornamento operativo

dei documenti) era effettuato dai singoli attori *“incastrando la certificazione”* nelle attività ordinarie lavorative.

Ciò permise, pertanto, al gruppo di arrivare *“con i documenti pronti e sistemati”* all’incontro con i certificatori di Milano.

### 5.2.3 E’ il momento di valutare l’azienda: i due certificatori

Fino a questo momento ho illustrato gli attori umani che all’interno dell’azienda si sono adoperati, con modalità e ruoli differenti, per ottenere la certificazione SA8000. Oltre alle figure evidenziate fin’ora, tuttavia, è necessario descriverne altre due che, di contro, avevano il ruolo di valutare formalmente l’operato dell’azienda. Tali figure, rappresentate dai due certificatori di Milano, avevano il fondamentale compito di *“dire se quello che abbiamo fatto è stato fatto bene, se abbiamo lavorato bene, se manca qualcosa, se ci è sfuggito qualcosa [...] insomma in base a quello che ci dicono loro si capisce se quello che abbiamo, coincide con quanto ci chiede la norma [...], se i documenti che abbiamo blindano veramente la Sapa [...]”*.

Un elemento da sottolineare riguardante questi due certificatori è stato sicuramente rappresentato dal fatto che essi sono entrati nell’indagine con modalità e tempi assolutamente differenti.

Il primo infatti, che io chiamerò Marco, rappresentava *“il vero certificatore”* poiché incaricato dal BSI (ente di certificazione accreditato dalla SAI) per valutare la conformità della Sapa alla norma SA8000. Egli, a tal proposito, ha seguito sin dal primo giorno di verifica l’azienda, rivedendo il materiale documentale, visitando lo stabilimento, effettuando le interviste e i focus group ai lavoratori dell’azienda e scrivendo i report (che assomigliano a dei veri e propri verbali di valutazione) da consegnare a fine visita al BSI. Marco, un informale uomo sulla cinquantina, abbastanza magro e con vivaci occhi azzurri aveva, infatti, il ruolo di coordinatore delle giornate di certificazione, programmando e gestendo *“l’ordine del giorno”*, stabilendo e modulando i tempi utili per analizzare il materiale documentale e chiedendo approfondimenti su alcuni aspetti o ambiti presenti nella SA8000. Marco, in virtù del suo ruolo, rimase in azienda e con il gruppo della certificazione durante

tutti i cinque giorni di verifica ispettiva (quindi sia a luglio durante la prima verifica che a settembre/ottobre per la seconda verifica).

Il secondo certificatore invece, che chiamerò Mario, ha avuto più che altro il ruolo di “certificatore di supporto”, poiché ha coadiuvato il primo certificatore nelle sue attività di verifica in stabilimento, subentrando (a differenza di Marco) nelle attività solo durante la seconda visita ispettiva. Il ruolo di Mario, un uomo tra i cinquantacinque e i sessant'anni piuttosto preciso e un po' brusco nei modi, non era infatti stato pensato inizialmente né dall'azienda né dal BSI che aveva inviato (come da routine per piccole e medie imprese) un solo certificatore. Fu solo durante la prima visita ispettiva, infatti, che nacque l'esigenza di chiamare un altro certificatore per ridurre i tempi del lavoro.

Marco, infatti, durante la prima verifica ispettiva chiarì che per condurre le interviste e i focus group in azienda e per rivedere nuovamente il materiale (quello che era mancante o parzialmente incompleto) utile ad ottenere la certificazione, sarebbero stati necessari altri cinque giorni di lavoro, che all'HR Emanuela sembravano essere tanti a causa della difficile conciliazione con i turni dei lavoratori in produzione. Emanuela, dicendo infatti *“cinque giorni mi sembrano un po' tantini, non si può fare tipo in tre?”*, chiese a Marco se si potevano prendere in considerazione soluzioni alternative in modo da non creare difficoltà ai dipendenti impegnati nelle attività lavorative ordinarie.

Per velocizzare il lavoro ed per andare incontro alle esigenze produttive dell'azienda Marco, pertanto, accettò di effettuare tutto il lavoro della seconda visita ispettiva non in cinque ma in tre giorni. Per poter fare ciò, tuttavia, era necessario avvalersi della collaborazione di un altro certificatore (Mario) che non solo avrebbe coadiuvato Marco nella revisione del materiale documentale ma che, soprattutto, avrebbe effettuato in parallelo le interviste e i focus group ai lavoratori. Fu per tale motivo, pertanto, che durante la II visita ispettiva, per tutte e tre le giornate, Mario si aggiunse al già consistente gruppo della certificazione e al primo certificatore Marco. La presenza di Mario in azienda, tuttavia, non si è protratta per lungo tempo. Dopo le due visite ispettive e l'ottenimento della certificazione SA8000, infatti, l'unico certificatore con il quale la Sapa ha continuato ad avere contatti e rapporti formali

diretti (sia telefonici, sia tramite mail, sia vis a vis) anche per le successive visite periodiche semestrali, è stato rappresentato da Marco.

#### 5.2.4 I lavoratori e la politica di integrazione in azienda

Questa seconda parte relativa agli attori umani della ricerca non può dirsi compiuta senza la descrizione e l'analisi degli attori a cui effettivamente la certificazione etica SA8000 dovrebbe essere rivolta, ovvero ai lavoratori della Sapa Profili di Bolzano. In altre parole se la norma SA8000, come detto precedentemente, si propone di migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti che "vivono" in un'azienda che ha deciso di adottare uno standard etico, è importante capire: "chi sono questi lavoratori a cui la norma è rivolta?" "quali sono le loro caratteristiche peculiari?".

E' soprattutto durante il primo anno della mia indagine che, per poter "costruire ed organizzare" una visione del contesto organizzativo che mi accingevo a studiare, ho cercato diverse informazioni per rispondere agli interrogativi appena evidenziati.

Attraverso i documenti reperiti, l'osservazione effettuata ed alcune interviste ai lavoratori in azienda, tuttavia, alcuni aspetti emersero con forza.

Quando chiesi che caratteristiche avessero i lavoratori in azienda, l'HR e il direttore attraverso delle tabelle in Excel, mi risposero in modo estremamente preciso fornendomi dei dati quantitativi che ogni trimestre venivano aggiornati.

Mi dissero, in particolare, che in azienda erano presenti 102 maschi (il 94% circa) e 6 femmine (il 6% circa), che avevano un'età media di circa 42 anni e che 95 di essi (l'88% circa) era impiegato con un contratto a tempo indeterminato, mentre solo 13 persone (il 12% circa) a tempo determinato. Aggiunsero poi, che in base al tipo di attività produttiva svolta in stabilimento la maggior parte dei dipendenti, ed in particolare 66 di essi (il 65% circa), era occupato con la mansione di operaio, mentre 37 (il 32% circa) come impiegato o equiparati (capiturno o capireparto). Meno numerose di conseguenza erano le categorie dei quadro (con il 2% circa) e quella dei

dirigenti (con l'1%)<sup>58</sup>.

Dopo avermi fornito questi dati, sui quali non si soffermarono più di pochi minuti, Bruno, tuttavia, aggiunse: *“Laura, queste sono le caratteristiche dei lavoratori qui in azienda, ma tu devi sapere che la cosa veramente importante è che qui una parte veramente consistente di lavoratori è fatta da extracomunitari ed è questa la nostra forza. Noi facciamo molta attenzione a loro”*.

Inizialmente non capì esattamente a cosa si stesse riferendo Bruno, ma poi continuò raccontandomi due aneddoti che sottolineavano come la mano d'opera straniera fosse da considerarsi *“una risorsa da integrare e gratificare”* piuttosto che *“un peso da arginare”*.

Iniziò il suo racconto dicendomi che, essendoci in azienda ben il 25% di lavoratori stranieri *“doveva essere fatta attenzione alle loro esigenze”*, poiché quasi la loro totalità era di religione musulmana e quindi i vertici aziendali (e lui in prima persona) avevano cercato *“di attuare una politica di integrazione per facilitare la loro accoglienza in stabilimento”*.

Per sottolineare tale politica di integrazione mi raccontò dapprima l'aneddoto del *“Pacco di Natale”* e successivamente quello del *“Pinze nella mensa”*, che nei tre anni di indagine ho poi avuto modo di ascoltare diverse volte anche da altri lavoratori, come operai, impiegati e quadri.

Relativamente al primo aneddoto mi disse che in un'azienda multiculturale come la loro era molto importante *“fare attenzione, anzi rivalutare le diversità”* e, pertanto, anziché dare il solito pacco in prossimità delle festività natalizie a tutti i lavoratori in azienda, ne avevano fatto fare *“uno speciale per i lavoratori stranieri”*. Mi spiegarono, infatti, che nel consueto pacco natalizio che l'azienda regalava a tutti i dipendenti erano presenti alcuni doni che per gli stranieri erano considerati *“non solo inutili ma addirittura un'offesa”*. Erano, infatti, presenti un panettone fatto con lo strutto e una bottiglia di spumante oltre che cioccolatini al liquore ed altri gadget aziendali (come portachiavi o zainetti con su il logo della società). Ben presto in azienda si resero conto che le strenne natalizie dovevano essere differenziate e che sono alcuni regali

---

<sup>58</sup> I dati fornitimi fanno riferimento ad un preciso arco temporale rappresentato dal primo trimestre del 2008. Tali dati, tuttavia, sono ovviamente cambiati nel corso della ricerca.

potavano essere comuni a tutti. Bruno, infatti, mi sottolineò questa problematica, dicendomi: *“Ad un lavoratore musulmano non si può regalare un pacco con dentro liquore e un panettone con lo strutto perché loro non lo possono mangiare, quindi bisognava assolutamente fare qualcosa!”*.

Resisi conto della grave leggerezza, decisero quindi di comporre per gli stranieri un nuovo pacco di natale, fatto con un panettone in cui non erano presenti tracce di strutto, cioccolatini non ripieni di liquore e al posto dello spumante altre bevande non alcoliche.

Da allora in avanti fare dei “pacchi di Natale” differenziati per i lavoratori, è divenuta una abitudine consolidata e soprattutto molto gradita dai dipendenti extracomunitari che, pur non festeggiando il Natale, in questo modo potevano avere alla stregua dei colleghi italiani il loro *“piccolo regalo”*.

Terminato il racconto del primo aneddoto capì che l’intento di Bruno era appunto quello di creare una cultura aziendale volta non solo ad una convivenza pacifica tra i diversi lavoratori ma ad una più ampia integrazione ed accettazione delle diverse etnie presenti in stabilimento.

Per sottolinearmi l’importanza che Bruno attribuiva all’integrazione dei lavoratori nell’azienda mi raccontò poi un secondo aneddoto, quello delle *“Pinze alla mensa”*, attraverso il quale cercò di farmi capire che per poter lavorare insieme e vivere sereni nello stesso stabilimento era necessario *“dare ascolto alle loro esigenze”*.

Mi raccontò, a tal proposito, che così come per il pacco di natale anche per il cibo servito in mensa durante la pausa pranzo e cena *“era necessario fare attenzione e differenziare quello che possono o non possono mangiare”*. Per questo motivo erano già alcuni anni che i menù aziendali erano stati rivisti in modo da permettere a tutti i lavoratori di nutrirsi adeguatamente, rispettando le proprie prescrizioni religiose. Erano, infatti, sempre presenti alimenti alternativi alla carne di maiale o fatti con i suoi derivati come strutto o colla di pesce, al formaggio e ai crostacei, che come noto i musulmani non possono mangiare. Quando, questi venivano preparati per gli italiani, il cuoco aziendale avvertiva i lavoratori stranieri e suggeriva loro i cibi alternativi consentiti dalla loro religione. A questa pratica già consueta in stabilimento, aggiunse il direttone, era stata successivamente adottata *“un ulteriore*

attenzione” poiché un giorno in mensa alcuni musulmani si arrabbiarono con il cuoco poiché con le stesse pinze con cui aveva toccato *“i cibi vietati e contaminati”*, aveva poi servito due musulmani che non vollero più mangiare.

Da allora in poi, quindi, mi disse il direttore: *“abbiamo chiesto alla signora della mensa, che poi ha sostituito il cuoco<sup>59</sup>, di usare sempre due pinze distinte, evitando così di toccare con la stessa pinza, con cui si è toccato il maiale, i cibi dei musulmani”*.

La politica di attenzione e integrazione voluta fortemente da Bruno mi è risultata sempre più chiara attraverso diversi altri episodi avvenuti in questi tre anni di ricerca. Più volte, ad esempio, ho assistito sia a delle conversazioni tra il direttore e i suoi collaboratori sulla necessità di scegliere menù differenti per i lavoratori stranieri durante le cene aziendali che, a differenza degli anni precedenti, non venivano più organizzate per squadra ma integrando tutti i lavoratori a prescindere dal ruolo gerarchico e dal reparto di appartenenza<sup>60</sup>, sia a dei discorsi relativi alla proposta di ufficializzare la pausa preghiera durante l’orario di lavoro<sup>61</sup>.

Tutte le attenzioni rivolte ai lavoratori stranieri, tuttavia, non sono sempre state accolte in modo positivo dai lavoratori italiani che più di una volta mi hanno ripetuto che in azienda c’è *“un’eccessiva attenzione”* verso gli stranieri *“che non sempre è necessaria”*. Un lavoratore infatti, a tal proposito, parlando dei colleghi extracomunitari mi disse: *“[...] Loro non fanno niente gli è tutto scontato e dovuto. Anche io ho fatto la valigia dopo aver studiato, loro si fanno 30 giorni di ferie, poi se ne fanno 60 di*

---

<sup>59</sup> Il cuoco non fu ovviamente sostituito per questo episodio, ma sicuramente in azienda non aveva un ottimo rapporto con i lavoratori stranieri. Mi è stato, a tal proposito, raccontato un episodio in cui il cuoco divenne oggetto di invettiva e di disapprovazione a causa del suo atteggiamento considerato troppo spesso eccessivo. Un lavoratore per ricordare l’episodio mi disse: *“[...] ad esempio il cuoco ogni tanto tratta male i lavoratori ad esempio una volta un lavoratore ha detto che non poteva mangiare questo perché era maiale ma quello gli ha detto “che cosa vuoi che hai mangiato merda fino adesso al tuo paese e ora vieni a rompere i coglioni a me?” [...] poi so che gli hanno fatto un richiamo o un provvedimento [...]”*.

<sup>60</sup> L’HR Emanuela per sottolinearmi la scelta del direttore di fare cene aziendali con tutti i lavoratori mi disse: *“a differenza degli altri anni in cui il direttore faceva la cena solo con i lavoratori a lui più vicini e poi a cascata i capireparto o i capiturno con i loro sottoposti, quest’anno vogliono organizzare una cena con tutti”*.

<sup>61</sup> Tale proposta del direttore non è andata a buon fine poiché così come gli è stato fatto notare da Emanuela e dal consulente esterno LF *“ci sono determinati momenti in cui i lavoratori non possono assolutamente abbandonare il proprio posto di lavoro come ad esempio durante la colata in fonderia, per questo è alquanto rischioso ufficializzare questa pratica”*.

*malattia. [...] il nostro direttore ci va pure dietro a questi, non per il panettone e lo spumante, è la piccolezza, un pensierino. [...] E allora cambi tutto per loro? siamo diventati noi gli extracomunitari e loro gli italiani [...] Se noi andiamo nel loro paese mica ci trattano così? [...] Loro qua fanno quello che vogliono [...]*”.

Nonostante questi casi non manchino in azienda, in base a quanto percepito in questi anni e in base ai racconti dei lavoratori, è possibile evidenziare che gli sforzi fatti dal direttore di creare una politica di integrazione hanno notevolmente contribuito a creare un clima sereno in stabilimento e dei rapporti tra i lavoratori piuttosto positivi. Tale clima ha, infatti, incentivato la costituzione di gruppi lavorativi particolarmente saldi, tanto da portare alcuni lavoratori a definire i propri colleghi “una piccola famiglia”, in cui ciascuno diventa il punto di forza per gli altri, così come sottolineatomi da un operaio: “ [...] C’è molta fiducia e per otto ore siamo una piccola famiglia e tutti lavorano insieme per creare qualcosa di buono e fatta bene e uno da una mano all’altro e nessuno rimane abbandonato da qualche parte quando ha qualche difficoltà e così va avanti [...]”.

Dai due aneddoti raccontatimi da Bruno e dalle ulteriori informazioni ottenute attraverso le interviste fatte inizialmente ai dipendenti, capì quindi che i lavoratori in stabilimento possedevano delle caratteristiche assolutamente interessanti che non solo non potevano essere sottovalutate ma che divenivano un elemento di forte interesse attorno al quale sarebbero orbitate anche molte questioni legate alla certificazione etica che io mi accingevo a studiare.

## Conclusioni

L’obiettivo che mi sono posta all’interno di questo capitolo è stato rappresentato dall’illustrare il setting e gli attori organizzativi del contesto in cui ho condotto la mia indagine. Era infatti fondamentale, prima di descrivere come lo standard SA8000, materializzazione della CSR, è stato tradotto in pratica (aspetto che analizzerò nel prossimo capitolo), collocare materialmente lo standard all’interno del suo contesto

situato delineandone gli aspetti peculiari di cui esso si compone.

Per tale ragione ho dapprima evidenziato la storia “alle spalle” posseduta dalla Sapa, per poi delinearne la struttura organizzativa interna. Ho, poi, descritto le caratteristiche e le modalità attraverso cui si è formato il gruppo di lavoro della certificazione, sottolineandone anche le difficoltà organizzative incontrate. Infine ho descritto le caratteristiche dei due certificatori chiamati per valutare l’operato dell’azienda e poi ho sottolineato i tratti distintivi posseduti dai lavoratori della Sapa a cui la certificazione etica dovrebbe essere rivolta.

In base ai dati illustrati all’interno di questo capitolo è, in particolare, possibile intuire come lo standard SA8000 è stato traslato all’interno di un contesto organizzativo dalle caratteristiche decisamente interessanti.

In primo luogo l’azienda Sapa di Bolzano è un’organizzazione con una storia piuttosto lunga ed articolata nel suo passato, motivo assolutamente di vanto dei lavoratori che in essa vi lavorano. Ciò ovviamente si intensifica soprattutto per i dipendenti, che lavorano da diversi anni (più di 21 anni) in quello specifico contesto organizzativo, che in azienda sono la maggioranza (oltre il 42%<sup>62</sup>). L’attaccamento dei lavoratori all’azienda in cui “vivono” da diverso tempo ne è ovviamente una conseguenza.

In secondo luogo lo stabilimento ha vissuto negli anni, molte e disparate trasformazioni e fusioni di cui ancora oggi se ne avvertono le conseguenze. Tracce del passato delle vecchie società e delle differenti modalità organizzative interne ancora sono visibili nei segni materiali disseminati fuori e dentro l’azienda. La cartellonistica stradale, le brochure, i badge e alcuni codici riportando i vecchi loghi o nomi avuti precedentemente, mostrano il segno evidente del tentativo di creare una continuità piuttosto che un distacco da tutto ciò che in azienda “è stato fino ad ora”. Tale aspetto, come vedremo anche in seguito, non è da sottovalutare anche relativamente alla certificazione etica poiché *“la cultura della responsabilità sociale è stata trasmessa da quelli prima di noi, sono loro che già tanti anni fa, quando ancora non si facevano queste certificazioni, ci hanno detto del codice etico, del codice di condotta, [...] loro*

---

<sup>62</sup> Il 21% circa dei dipendenti, inoltre, lavora in Sapa da meno di 3 anni e da 3 a 6 anni. Meno numerosi sono quelli che sono in azienda da 7 a 11 anni, con l’11% e quelli che lavorano da 12 a 20 anni con il 6%.

*già si occupavano di sicurezza, è una cosa unica [...]”.*

In terzo luogo l'organizzazione interna dello stabilimento, seppur composta da due anime (quella degli uffici e quella della produzione) diverse per struttura gerarchica, per ruoli e mansioni svolte, presenta una forte coesione interna tra i diversi attori che la compongono. Il notevole affiatamento, visibile soprattutto tra colleghi con cui si interagisce in modo quotidiano, e la cultura dell'integrazione che si è cercata di costruire negli anni hanno determinato un clima positivo di collaborazione e di autenticità che porta addirittura a considerare l'azienda *“una seconda famiglia”*.

Terminata l'illustrazione del contesto organizzativo e degli attori che hanno materialmente contribuito a costruire questa ricerca, nel prossimo capitolo descriverò l'iter attraverso cui lo standard SA8000, oggettivazione della CSR nella società contemporanea, è stato tradotto e traslato all'interno di uno specifico contesto situato, rappresentato dalla Sapa Profili di Bolzano.

## CAPITOLO 6: METTERE IN PRATICA LA CSR: TRASLARE ATTRAVERSO UNO STANDARD

### Introduzione

L'obiettivo che mi sono posta all'interno di questo capitolo è rappresentato dall'illustrare l'iter attraverso cui lo standard SA8000, oggettivazione della CSR, si è materializzato ed ancorato all'interno della Sapa Profili di Bolzano.

Dopo aver esposto, nel capitolo precedente, il contesto organizzativo situato all'interno del quale è stato analizzato lo standard, è infatti giunto il momento di entrare più dettagliatamente nell'analisi delle attività utilizzate dall'azienda per tradurre e re-interpretare lo standard SA8000, trasformandolo da astratto e decontestualizzato ad un artefatto visibile e tangibile che si è saldamente ancorato al contesto organizzativo.

Il lavoro che si sta per presentare in questo capitolo è strutturato in tre paragrafi.

Nel primo paragrafo vi illustrerò tutte le attività che il gruppo della certificazione decise di mettere in pratica nella "fase di pre-certificazione", ovvero nel periodo che ha preceduto la certificazione compreso tra febbraio e luglio 2009.

Nel secondo paragrafo, invece, vi descriverò le iniziative utilizzate "nella fase di certificazione", ossia nei giorni in cui i due certificatori vennero a valutare la conformità dell'azienda allo standard.

Nel terzo paragrafo, infine, vi mostrerò cosa avvenne nella "fase post-certificazione", dopo cioè che l'azienda ottenne la tanto auspicata certificazione etica.

### 6.1 Organizzare la certificazione SA8000

All'interno di questo paragrafo vi illustrerò la prima parte del lavoro, che ho chiamato "la fase di pre-certificazione", dove metterò in evidenza gli aspetti essenziali del processo di organizzazione che "sta dietro" l'ottenimento della

certificazione etica SA8000. Vi presenterò, in altre parole, le principali attività organizzate e messe in scena dal gruppo della certificazione, attraverso cui lo standard si è materializzato e ancorato all'interno della Sapa Profili di Bolzano nel periodo che va da febbraio a luglio 2009.

Come già detto nel capitolo precedente, infatti, dopo un breve periodo di tempo in cui io e l'HR non riuscivamo a far progredire il lavoro a causa della nostra inesperienza in materia e a causa dei problemi organizzativi quotidiani a cui l'azienda era sottoposta, Bruno decise di chiedere aiuto al consulente esterno LF, con il quale iniziammo il vero e proprio lavoro di preparazione alla certificazione. Dall'arrivo in azienda di LF, pertanto, all'interno della Sapa di Bolzano incominciammo ad organizzare tutte le attività pratiche utili ad ottenere la certificazione etica.

Tali attività che contribuirono alla traduzione dello standard, che divenne come mi disse LF *"più chiaro e limpido per tutti"*, possono essere ricondotte a:

- *Revisionare e creare documenti sullo standard SA8000;*
- *Fare riunioni sullo standard SA8000;*
- *Fare cartelloni e proiettare immagini dello standard SA8000;*
- *Scrivere e far scrivere articoli di giornale sullo standard SA8000.*

Prima di descrivere accuratamente ciascuna attività appena elencata è, tuttavia, necessario sottolineare che nella realtà dei fatti esse non si sono sviluppate in modo cronologico, lineare ed uniforme così come potrebbe apparire all'interno di questo paragrafo, quanto piuttosto in modo parallelo, arrivando il più delle volte ad intrecciarsi e a sovrapporsi. Ciò nonostante, per mantenere una coerenza narrativa e per agevolare la lettura, ho ritenuto opportuno presentarle come una naturale sequenza di eventi ed attività.

*Revisionare e creare documenti sullo standard SA8000*

Una delle prime attività pratiche messa in atto dal gruppo della certificazione

durante questa fase della pre-certificazione, è stata rappresentata dal revisionare e creare documenti sullo standard SA8000.

Revisionare i documenti aziendali in funzione della certificazione non è stata un'attività così semplice e scontata così come si potrebbe pensare.

A gestirla e coordinarla fu il consulente esperto LF, il quale non appena arrivò in azienda ci comunicò che la parte più complessa e consistente del nostro lavoro sarebbe stata proprio rappresentata dal rivedere ed aggiornare tutta una serie di documenti, che avremmo successivamente mostrato al certificatore dell'ente accreditato BSI, per poter ottenere la certificazione etica.

I documenti da revisionare, così come ebbero modo di verificare, erano numerosi e di natura diversa. Comparivano infatti, le procedure, il manuale aziendale e il codice di condotta.

Decidemmo, sotto consiglio di LF, di iniziare dalle procedure selezionando tra tutte quelle esistenti in Sapa, solo quelle che dovevano essere aggiornate in funzione della certificazione etica.

Tale scelta si svolse nell'ufficio di Emanuela, dove intorno alla scrivania eravamo seduti io, Emanuela e LF (durante il corso del lavoro si aggiunsero gli altri membri del gruppo della certificazione). Da un lato della scrivania, in particolare, c'era Emanuela che teneva aperto il suo pc dove erano visibili tutti i documenti dell'azienda e dall'altro eravamo seduti, invece, io e LF che con penna e block notes prendevamo appunti. Emanuela leggeva ad alta voce tutte le procedure esistenti in azienda mentre LF, rapidamente con un netto "sì" selezionava quelle che dovevano essere revisionate e con un "no" quelle che invece non dovevano essere prese in considerazione in quanto non significative ai fini della certificazione. Io, nel frattempo, appuntavo sul block notes solo quelle che LF decideva di rivedere. Tale attività, grazie al prezioso contributo e all'esperienza di LF durò solo 15 minuti circa, dopo i quali iniziammo il vero lavoro di revisione delle procedure selezionate, che si protrasse per diversi mesi impegnando in modi differenti tutti i membri del gruppo della certificazione.

Revisionare una procedura non mi risultò un'attività molto semplice inizialmente, anche perché mai prima di allora avevo avuto modo di "entrare" nel mondo

aziendale, così che, di conseguenza, mai avevo visto una procedura. Mi sentivo un po' a disagio poiché sia Emanuela che LF procedevano nel lavoro molto velocemente ma io, pur cercando di comprendere cosa stessero facendo, non riuscivo a trovare "l'esatta chiave di lettura". Il mio disagio, tuttavia, durò poco poiché interruppi subito il loro lavoro per chiedere spiegazioni. Molto semplicemente, infatti, dissi: *"Emanuela, scusami... ma mi potete dire, cos'è una procedura? E soprattutto in che modo le state rivedendo? Quali sono i criteri che utilizzate?"*

Emanuela, molto serenamente, mi rispose: *"ah Laura scusa, è vero. Tu queste cose non le sai perché non hai mai lavorato in un'azienda, adesso ti dico brevemente [...]"*.

Mi spiegò, con estrema chiarezza ed in pochissimi minuti, che in ogni azienda esistono delle procedure che in realtà non sono altro che dei documenti (spesso riportati in file word) dove è specificato come e in che modo devono essere svolti i compiti in base al ruolo ricoperto in azienda. Per essere maggiormente chiara, mi riportò un esempio relativo al suo ruolo aziendale: *"quindi ad esempio laura, io quando sono entrata qui ho preso visione delle mie procedure, ovvero ho preso questo documento dove c'è scritto cosa devo fare per assumere un dipendente, per licenziarlo, per fare qualunque cosa ... ci sono le procedure"*. Concluse poi la sua spiegazione dicendomi che in azienda ciascun nuovo lavoratore al momento dell'assunzione, dovrebbe subito prendere visione di tutte le procedure presenti relative alle proprie funzioni, ma che nella pratica avviene molto frequentemente man mano che il lavoratore si integra nel nuovo contesto organizzativo e man mano che gli si presentano eventuali problemi o criticità.

Avendo a questo punto compreso cos'era una procedura, mi restava da capire in che modo bisognava rivederle ed aggiornarle. A spiegarmi ciò fu LF, il quale mi disse che per revisionare una procedura era necessario *"inserire in ciascuna di quelle che abbiamo selezionato, quelle che ci servono per la certificazione insomma, gli elementi utili per la SA8000. In ciascuna di esse dobbiamo inserire i riferimenti normativi utili per la SA8000 [...]"*. Dopo le spiegazioni datemi da Emanuela e LF le operazioni mi sembravano un po' più chiare. Scrisi, infatti, sul mio block notes quanto avremmo fatto, sintetizzandole in questo modo:

- Bisogna prendere una procedura (tra quelle che abbiamo selezionato)

- Bisogna inserire in ciascuna procedura i riferimenti normativi che riguardano la SA8000.

Ma cosa significava esattamente “inserire i riferimenti normativi che riguardano la SA8000?”. Avevo ovviamente capito l’illustrazione di LF, ma pensavo che, attraverso le sue spiegazione, non sarei stata in grado di effettuare un lavoro di questo tipo (anche se in questo caso non ero io in prima persona a doverlo effettivamente fare). Per tale ragione, chiesi ulteriori spiegazioni, ma solo quando vidi in pratica cosa facevano Emanuela e LF, capì il procedimento da attuare con maggiore precisione.

Per facilitare la mia comprensione, LF chiese ad Emanuela di prendere “una procedura facile, magari quella sulla formazione”, segnata con il codice identificativo PGS05 e di stamparne tre copie, una per ciascun membro presente del gruppo della certificazione. Man mano che la sfogliavamo insieme, LF la modificava, mostrandomi quindi in pratica come aggiornare la procedura in vista della certificazione.

La PGS05, così come ebbi modo di vedere, era composta da 6 sezioni: Area, Riferimenti, scopo, campo di applicazione, responsabilità di applicazione della procedura e indice.

Nella sezione Area: era scritto “Human resources”, per indicare che la procedura faceva riferimento all’area HR e pertanto era di competenza di Emanuela. In tale sezione, in vista della certificazione etica, non furono apportate modifiche in quanto la procedura restava sempre collegata all’area dell’HR.

Nella sezione Riferimenti: erano, invece, presenti tutte le norme, le certificazioni e i documenti aziendali a cui tale procedura faceva riferimento, come gli standard ISO 9001, ISO 14000 e ISO TS, il Manuale della Qualità e un Decreto Legislativo.

Accanto a ciascuno standard menzionato compariva, inoltre, sia il suo anno di aggiornamento (ad esempio ISO 9001: 2000 per indicare il riferimento all’ultima versione della norma ISO 9001, ovvero quella del 2000) sia a quale punto dello standard ci si riferiva (ad esempio ISO 9001:2000 § 6.2 ; 6.2.1 ; 6.2.2 → significava che nella procedura PGS05 si faceva riferimento ai paragrafi 6.2, 6.2.1 ; 6.2.2 della norma ISO 9001 del 2000).

Con il lavoro di aggiornamento e revisione della procedura in vista della SA8000, LF aggiunse a questa sezione l’altro riferimento SA8000:2008 § 9.5, che stava appunto ad

indicare che la procedura si riferiva, oltre a quelle già presenti nel documento, allo standard SA8000, nell'ultima versione del 2008 e in particolare rispondeva al paragrafo 9.5 della norma, dove si esplicita cosa si deve fare in materia di formazione.

In questa sezione revisionare una procedura in vista della certificazione etica, quindi, significava in pratica "aggiungere SA8000:2008§ 9.5", come visibile nella tabella qui di seguito.

Riferimenti prima della SA8000	Riferimenti dopo la SA8000
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001:2000 § 6.2 ; 6.2.1 ; 6.2.2</li> <li>- ISO 9004:2000 § 6.2</li> <li>- ISO TS 16949:2002 § 6.2.1, § 6.2.2, § 6.2.2.2, § 6.2.2.3, § 6.2.2.4</li> <li>- ISO 14001:2004 § 4.4.2</li> <li>- Manuale Qualità Sistema Integrato</li> <li>- D.Lgs. 626/94</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001:2008 § 6.2 ; 6.2.1 ; 6.2.2</li> <li>- ISO 9004:2000 § 6.2</li> <li>- ISO TS 16949:2002 § 6.2.1, § 6.2.2, § 6.2.2.2, § 6.2.2.3, § 6.2.2.4</li> <li>- ISO 14001:2004 § 4.4.2</li> <li>- Manuale Qualità Sistema Integrato</li> <li>- D.Lgs. 81/08</li> <li>- <b>SA8000:2008 § 9.5</b></li> </ul>

Nella sezione Scopo, invece, si esponeva la ragione e il motivo per il quale era stato costituito il documento, ovvero *"i criteri che l'azienda adotta per la formazione del personale, ai fini dell'acquisizione e del mantenimento di adeguati livelli di competenza [...]"*.

Con la revisione della procedura in vista della SA8000, anche questa parte fu aggiornata. All'interno di questa sezione era, infatti, presente un capoverso in cui era scritto: *"In particolare l'addestramento si prefigge di migliorare le competenze per quanto concerne la Sicurezza, l'Igiene, l'Ambiente, la Tecnologia, la Metallurgia, [...] Qualità, la Gestione Manageriale, la gestione delle risorse umane [...] ecc."*. Questo stesso capoverso è stato pertanto, trasformato da LF in questo modo: *"In particolare l'addestramento si prefigge di migliorare le competenze per quanto concerne la Sicurezza, l'Igiene, l'Ambiente, la Qualità, l'Etica, la Gestione Manageriale, la gestione delle risorse umane, ecc."*

Da questo esempio iniziai, quindi, a capire che aggiornare una procedura significava in questo sezione specifica "aggiungere la parola Etica".

Nella sezione campo di applicazione, dove si esplicitava che tale procedura doveva essere appunto applicata a tutte le attività di formazione dell'intera popolazione aziendale, non furono invece effettuate modifiche per la SA8000.

Nella sezione responsabilità di applicazione della procedura, oltre che essere esplicitato che la responsabilità di applicare questa procedura era sia dell'HR che di tutte le funzioni aziendali, era presente una tabellina, sulla quale LF si soffermò alcuni istanti per commentarmela. La tabellina era composta da 6 colonne, che ogni volta che si lavorava sulla procedura dovevano essere aggiornate, rappresentate da:

- Revisione (Rev.): dove in modo crescente si indicava il numero di volte che la procedura era stata aggiornata (ad esempio 0, 1, 2 ecc.);
- data: la data esatta della revisione della procedura (ad esempio 07/05/2009);
- descrizione: in cui era indicato brevemente il motivo per il quale la procedura era stata rivista (ad esempio "Rev. gen. Per conformità BS OHSAS 18001:2007 e SA8000:2008");
- redatto: in cui veniva indicata la persona che aveva aggiornato la procedura (ad es. "HR", ovvero Emanuela);
- verificato: in cui veniva indicata la persona che aveva controllato l'aggiornamento (poteva essere ad esempio la stessa HR che dopo aver redatto la procedura la verificava, ma poteva anche succedere che a redigere la procedura era un'altra persona in stabilimento come i vari responsabili, salute e sicurezza o qualità (SGQ), ma poi era sempre Emanuela che aveva il compito formale di verificarla);
- approvato: qui compariva, invece, sempre la sigla del direttore dello stabilimento (DIS), perché era lui che dopo ogni cambiamento doveva dare l'approvazione definitiva alle trasformazioni effettuate.

In base a quanto esplicitato, a tale tabella in vista della certificazione si aggiunse, quindi, un'intera riga che di seguito ho sottolineato in grassetto:

<b>1</b>	<b>07-05-2009</b>	<b>Rev. gen. Per conformità BS OHSAS 18001:2007 e SA8000:2008</b>	<b>HR</b>	<b>HR</b>	<b>DIS</b>
0	15-05-2008	Rev. Gen. per conformità ISO TS 16949	SG Q	HR	DIS
Rev.	Data	Descrizione	Red atto	Verificato	Appro vato

Nella sezione indice, infine, appariva l'indice della procedura all'interno del quale (per questa procedura specifica) non furono apportate ulteriori modifiche in virtù della SA8000.

Attraverso la presentazione della procedura fattami da LF e da Emanuela, la quale più che altro si limitava a segnare le correzioni evidenziate dal consulente, capì quindi cosa significava revisionare una procedura, ma più in generale mi fu chiaro cosa significava revisionare un qualunque documento per la SA8000.

A prescindere dalla tipologia di documento revisionato, dal fatto quindi che fosse una procedura o il manuale integrato o il codice di condotta, ciò che il gruppo della certificazione faceva era aggiungere la parola etica, inserire la corrispondenza con i paragrafi della norma SA8000, scrivere o modificare l'anno della versione a cui lo standard faceva riferimento, aggiornare un indice oppure aggiungere una sezione specifica relativa alla norma.

Tale operazione, semplificata attraverso la mia descrizione, non poteva tuttavia essere considerata un'attività così banale come pensai all'inizio. Revisionare dei documenti diveniva, infatti, per i membri del gruppo della certificazione un lavoro non particolarmente gravoso solo perché a guidarci c'era il consulente esperto del settore che, come mi disse Emanuela, sapeva esattamente *"dove mettere le mani"*. Il tutto si sarebbe sicuramente complicato se avessimo fatto il lavoro senza essere da lui coordinate.

Oltre a revisionare dei documenti già presenti all'interno dell'azienda il gruppo della certificazione, durante i mesi che precedettero la visita ispettiva, si è dovuto anche occupare di creare nuovi documenti che avevano come unica finalità l'ottenimento della certificazione.

Creare nuovi documenti in funzione della certificazione, è risultata un'attività meno impegnativa di quella della revisione. Essa infatti, non è stata programmata metodicamente all'inizio del lavoro ma sviluppata nei mesi in base alle esigenze che via, via si facevano sentire.

I documenti creati in vista della certificazione furono diversi poiché ciascuno nasceva

da esigenze diverse. In questi anni sono riuscita a contarne più di trenta, ma tra i tanti quelli che maggiormente hanno attirato la mia attenzione in quanto considerati “ [...] più complessi, quelli su cui perderemo più tempo [...]” sono stati la lettera ai fornitori e la Politica per EHS-ETICA.

La lettera ai fornitori<sup>63</sup>, ad esempio, nasceva dall’esigenza imposta dalla norma (ai punti 9.7, 9.8, 9.9 e 9.10) di far aderire anche in forma scritta tutta la catena della fornitura ai principi dello standard SA8000.

Da tale esigenza nacquero quindi due documenti, due lettere, mandate ai fornitori tramite mail come allegato. La prima, che aveva come oggetto “Adesione ai requisiti della Responsabilità Sociale (norma SA 8000 - edizione applicabile)”, serviva sia a spiegare che la Sapa voleva certificarsi, sia ad illustrare le motivazioni che l’avevano portata ad aderire a tale standard, mentre la seconda che portava come intestazione “Lettera di adesione ai principi di Responsabilità Sociale”, era un fax simile della lettera che il fornitore avrebbe dovuto poi redigere su carta intestata aziendale e inviare via posta o fax o e-mail ad un referente della Sapa (che in questo caso non era l’HR ma un lavoratore dell’ufficio purchasing che manteneva i rapporti con i fornitori).

La politica EHS-ETICA nasceva, invece, dall’esigenza di rendere visibile e comprensibile in Sapa la politica per l’etica e per l’ambiente, la salute e la sicurezza. Questo documento costituito da Rosa, infatti, è stato utilizzato per informare i lavoratori rendendo chiara la politica adottata dall’azienda sia in materia etica (rispondendo allo standard SA8000) sia in materia di ambiente, salute e sicurezza (rispondendo allo standard OHSAS 18001). All’interno di tale documento costituito

---

<sup>63</sup> Redigere e stabilire come far firmare le lettere ai fornitori fu un’operazione tutt’altro che facile. Sia Emanuela che LF, infatti, nutrivano una forte perplessità poiché temevano che alcuni di loro, “*essendo nei paesi Arabi che spesso hanno come dire... regole solo loro, leggi solo loro*”, non avrebbero firmato, cosa che avrebbe inficiato l’ottenimento della certificazione. Prima di decidere cosa scrivere in questa lettera e come procedere a riguardo, passarono diversi mesi durante i quali si discusse più volte anche con il direttore per stabilire la strada più idonea da seguire. Il tempo passava e la creazione di tali documenti veniva rimandata. Ad un certo punto, tuttavia, sotto insistenza di LF che ben conosceva l’importanza di tale documento, si decise di procedere con l’invio di due lettere. In questo modo, si sarebbero dovute ottenere le lettere firmate e sollevare la Sapa da ogni responsabilità: “*una volta che hanno firmato il problema non è più nostro, non è più della Sapa, quindi l’importante è che loro firmano questa lettera e poi sono problemi loro [...]*”.

da non più di 30 righe, infatti, venivano esplicitati ed integrati i principi fondamentali (etici e di ambiente, salute e sicurezza ) su cui si basava l'operato della Sapa, che attraverso questo documento diveniva visibile a tutti i dipendenti. A siglare tale impegno, a piè di pagina, una tabella con le firme del direttore e degli 11 responsabili per area (Hr, salute e sicurezza, ambiente, qualità, finanza, servizio clienti, ecc.). Tale nuovo documento fu poi esposto in più aree dello stabilimento quali bacheche nei reparti di produzione, in quadretti in prossimità delle macchinette del caffè e all'interno della sala d'attesa dell'azienda.

Man mano che trascorrevano i mesi, pertanto, in base alle esigenze imposte dalla norma, sempre più documenti venivano creati così come sempre più procedure, manuali e codici venivano revisionati in vista della certificazione etica.

Revisionare e creare nuovi documenti fu, quindi, un'attività estremamente intensa che il gruppo della certificazione portò avanti per diversi mesi senza mai abbandonarla fino all'arrivo dei certificatori. Oltre a questa attività pratica, tuttavia, anche un'altra, quella del fare riunioni, fu effettuata sin dall'inizio e mai lasciata.

#### *Fare riunioni sullo standard SA8000*

Un'altra attività concordata e messa in pratica dal gruppo della certificazione è stata rappresentata dal fare una serie di riunioni, sia con i lavoratori sia con i rappresentanti della SA8000 in azienda.

Fare riunioni con i lavoratori è servito soprattutto inizialmente, quando in Sapa si era appena diffusa la notizia di volersi certificare, per illustrare la norma, evidenziarne le caratteristiche, sottolinearne il valore e i vantaggi derivanti dalla sua acquisizione.

Di solito le riunioni erano effettuate per presentare *"il valore della certificazione SA8000"* e si svolgevano in mensa immediatamente alla presenza di tutti i lavoratori, intorno alle 13:30 quando tutti finivano di pranzare.

Le riunioni effettuate in mensa, una stanza rettangolare abbastanza grande in cui erano presenti tavoli bianchi, sedie arancioni e pareti ricoperte da coloratissimi murali rappresentanti il processo produttivo, assumevano un carattere di notevole formalità, quasi di sacralità poiché *"solo quando dobbiamo dire una cosa importante o*

*urgente riuniamo qui tutti i lavoratori*". Esse erano di solito presiedute da Bruno, il quale aveva il compito di illustrare l'ordine del giorno e, da Emanuela e Rosa (quest'ultima dal secondo anno di indagine) che invece, servendosi anche di una presentazione in power point, avevano il ruolo di descrivere *"le caratteristiche dello standard, del lavoro che si sta facendo e del suo significato"*.

I lavoratori, o seduti a semicerchio intorno al tavolo su cui era poggiato il pc attraverso cui si proiettavano le slide o in piedi davanti alle grandi finestre collocate sul lato sinistro della stanza, erano invece attenti e pronti ad alzare la mano per chiedere eventuali spiegazioni e chiarimenti.

Le riunioni, che in linea di massima non duravano mai più di 30 minuti, anche a causa dell'esigenza di ritornare al lavoro nei reparti di produzione, riuscivano in ogni caso ad incuriosire i lavoratori che nei giorni successivi spesso discutevano e si scambiavano pareri e informazioni su quanto era stato detto e presentato.

Oltre alle riunioni fatte con i lavoratori per informarli ed aggiornarli sullo standard SA8000, in azienda si fecero anche una serie di altre riunioni per eleggere i rappresentanti della SA8000<sup>64</sup>.

Diverse furono le attività e le modalità sviluppate per individuare ed eleggere il rappresentante dei lavoratori e il rappresentante della direzione SA8000.

Per individuare il rappresentante dei lavoratori ci vollero diversi mesi e molteplici riunioni sia formali che informali, poiché la direzione non riusciva a trovare un accordo con l'RSU<sup>65</sup> sulla figura più adatta a rivestire questo ruolo.

Bruno infatti, così come Emanuela, volevano che il ruolo di rappresentante dei lavoratori fosse ricoperto da un dipendente extracomunitario *"per poter prendere in considerazione i loro bisogni, dato che la facciamo (la certificazione) soprattutto per loro [...]"*, mentre i rappresentanti sindacali, preferivano un lavoratore italiano, che da ora in avanti chiamerò Pasquale, per *"sollevare gli extracomunitari da eventuali gravose*

---

<sup>64</sup> In base ai punti 9.2 e 9.3 della norma SA8000, come detto già nel capitolo metodologico, l'azienda per poter ottenere la certificazione etica è obbligata a dotarsi sia di un rappresentante dei lavoratori, che di un rappresentante della direzione per la SA8000.

<sup>65</sup> Nel caso in cui l'azienda sia sindacalizzata, la norma SA8000 prevede che il rappresentante dei lavoratori sia eletto dai sindacati presenti.

*responsabilità*". Trascorsero diversi mesi durante i quali si fecero differenti riunioni formali ed informali e si svilupparono molteplici conversazioni, che alla fine sfociarono in un accordo: il rappresentante dei lavoratori sarebbe stato il lavoratore italiano Pasquale ma, in modo non ufficiale, sarebbe dovuto essere coinvolto anche un lavoratore straniero *"per portare avanti comunque anche il punto di vista degli extracomunitari"*.

Per identificare ed eleggere il rappresentante della direzione invece, al contrario dell'elezione di quello dei lavoratori, non si impiegò molto tempo e non si fecero riunioni prolungate nel tempo. In modo scontato e quasi naturale, infatti, dopo una conversazione di circa 5 minuti con Bruno fu incaricata Emanuela, che più di ogni altra persona in azienda conosceva e si interessava alla norma SA8000.

Si definirono così i due rappresentanti della SA8000 in azienda, ma le riunioni e le conversazioni ad essi legate non terminarono. Ne furono, infatti, stabilite altre per decidere la modalità più opportuna per presentarli agli altri lavoratori dell'azienda.

Anche in questo caso, Bruno ritenne opportuno parlare di questi due nuovi ruoli aziendali in mensa, all'interno di un'altra riunione fatta alla presenza di tutti i dipendenti. Durante questa riunione furono presentati i due lavoratori ed illustrati i loro differenti ruoli. A tale attività, tuttavia, non si diede il giusto spazio tanto che la comunicazione, data in poco più di cinque minuti insieme ad altre legate maggiormente al versante economico/produttivo, non diede vita a successivi commenti o ulteriori conversazioni.

Oltre a revisionare e creare documenti e a fare riunioni sullo standard, nella fase di pre-certificazione anche un'altra pratica fu decisa e portata avanti. Essa è stata rappresentata dal fare cartelloni e proiettare immagini sullo standard.

#### *Fare cartelloni e proiettare immagini dello standard SA8000*

Durante i mesi invernali le attività relative allo standard SA8000 iniziavano man mano, come mostrato nelle pagine precedenti, a svilupparsi in azienda. Chiusi nell'ufficio di Emanuela, infatti, sempre più documenti venivano revisionati e creati, mentre in mensa e negli uffici dei reparti sempre più riunioni venivano effettuate. A

queste già impegnative attività, tuttavia, ben presto se ne aggiunse un'altra rappresentata dalla produzione di cartelloni e dalla proiezione di immagini.

L'idea di disseminare in azienda una serie di coloratissimi cartelloni che richiamavano il valore dello standard SA8000 fu di Emanuela<sup>66</sup>, la quale decise di produrli e attaccarli nelle varie aree dello stabilimento. Ciò accadde dopo alcuni mesi che lavoravamo per preparare l'azienda alla certificazione e un po' prima che arrivassero i certificatori per la prima visita ispettiva. Diversi erano i luoghi in cui essi si potevano ammirare. Quelli più grandi che attiravano maggiormente l'attenzione, ad esempio, erano collocati nelle sale riunioni al terzo piano della palazzina degli uffici, nell'ufficio Payroll posto al primo piano e nell'ufficio del caporeparto della fonderia<sup>67</sup>. Essi erano costituiti da un pannello di circa due metri e da una semplice scritta bianca. Sul fondo rosso o turchese potevano, poi, esserci le parole *"be ethical"* per richiamare il valore dell'etica nel suo complesso, oppure le parole *"safety first"*<sup>68</sup> (vedi fig. 17), per sottolineare un aspetto specifico della norma, quale quello della sicurezza. Attraverso due parole e un solo colore, pertanto, si richiamava tutto il patrimonio simbolico intrinseco dello standard.

---

<sup>66</sup> Tale idea in realtà Emanuela la riprese da Rosa, la quale aveva deciso di utilizzare i cartelloni per la certificazione sulla salute e sicurezza. In particolare, infatti, già diversi mesi prima Rosa aveva costituito diversi cartelloni su cui era raffigurata la faccia di ogni lavoratore dell'azienda. A ciascun lavoratore corrispondeva poi uno slogan sulla sicurezza, creato da essi stessi. Tali cartelloni erano poi stati disseminati ed attaccati in tutta l'azienda, compresa la mensa dove un'intera parete è da essi ricoperta e all'entrata dei reparti in prossimità delle macchinette del caffè, dove ovviamente tutti i lavoratori hanno la possibilità di guardarli e commentarli.

<sup>67</sup> Alcuni di questi cartelloni nel corso dei mesi, anche a causa di una ri-organizzazione interna a cui ho fatto già brevemente riferimento, sono stati spostati lasciando il posto ad altri che invece avevano come obiettivo la creazione di una nuova immagine aziendale.

<sup>68</sup> Questo secondo cartellone con la scritta *"safety first"*, come si può intuire, richiama contemporaneamente due ambiti tra loro connessi ma differenti. I due cartelli, infatti, possono essere visti come differenti poiché richiamano uno la certificazione etica SA8000 e l'altro la certificazione salute e sicurezza OHSAS 1800. In azienda tuttavia questa differenza non era sempre così marcata, probabilmente perché le due certificazioni si stavano portando avanti in modo parallelo e attraverso attori organizzativi che spesso collaboravano ad entrambe, cercando di costruire quello è chiamato un *"sistema integrato"*, ovvero un sistema aziendale dove le varie certificazioni non vengono considerate come *"dei pezzi singoli e a se stanti"* ma integrate appunto tra loro. LF, a tal proposito, infatti mi disse: *"le due certificazioni hanno alcuni aspetti in comune, in alcune parti si avvicinano, si toccano quasi ed è per questo che noi abbiamo costruito un sistema integrato, cosa che non è da tutti, mica tutte le aziende hanno un sistema così..."*.



Figura 17 : i cartelli sullo standard SA8000 all'interno della sala meeting 1 posta al 3° piano

Oltre ai cartelloni appena descritti in azienda ne erano poi stati attaccati altri che avevano dimensioni minori e immagini di fondo differenti. Stampati su semplici fogli A4 erano infatti, costituiti da disegni multicolore, in grado di attirare facilmente l'attenzione di chi vi passava accanto. Essi erano stati collocati sia nelle bacheche poste all'entrata dello stabilimento e in prossimità dei reparti produttivi sia lungo i muri delle scale che portavano ai vari uffici posti nella palazzina (in tal caso posizionati all'interno di veri quadretti come visibile nella fig. 18).



Figura 18: un cartellone che richiama la SA8000 posto sulle scale che portano agli uffici

Oltre alla cartellonistica utilizzata, lo standard SA8000 era reso visibile anche attraverso la proiezione di immagini ad esso collegate. Il principio alla base di questa

ulteriore attività messa in atto era lo stesso di quello dei cartelloni, ovvero rendere visibile il lavoro che si stava effettuando e far sì che tutti i lavoratori comprendessero, accettassero, ed assorbissero lentamente questo nuovo artefatto entrato nella vita quotidiana dello stabilimento.

Le immagini sullo standard SA8000 venivano proiettate di solito nei monitor intranet di cui è dotata l'azienda, posti accanto alla portineria all'entrata dello stabilimento, in mensa e nei reparti, nei luoghi pertanto dove i lavoratori soggiornavano più a lungo e più frequentemente. In occasioni "particolari" poi, come ad esempio la visita dei certificatori o degli incontri con la direzione (intesa come i rappresentanti della casa madre norvegese) le immagini scorrevano per diverse ore sui monitor in modo da poter essere visibili sia a tutti i lavoratori interni sia ai visitatori esterni. Le immagini utilizzate, scaricate da Emanuela dal sito di Lavoro Etico<sup>69</sup> e adattate allo stabilimento di Bolzano, illustravano in dettaglio, attraverso disegni, colori e slogan, le caratteristiche dello standard SA8000 e ciascun punto della norma.

Comparivano infatti, immagini che richiamavano il lavoro infantile, il lavoro forzato e obbligatorio, la salute e la sicurezza, la libertà di associazione, l'orario di lavoro, la retribuzione e la discriminazione. Relativamente a quest'ultimo punto, ad esempio, era proiettata una slide dal fondo bianco con un'immagine di 2 persone, una bianca e una di colore, che si tenevano per mano e una scritta semplice e chiara quale *"La Sapa di Bolzano: ... NON DISTINGUE il lavoratore per razza, ceto sociale, nascita, casta, nazionalità, religione, disabilità, età, genere, orientamento sessuale, responsabilità familiari, stato civile, attività sindacale, opinione politica o ogni altra condizione che potrebbe dare luogo a forme di discriminazione"*.

Attraverso un comune disegno e poche parole, pertanto, lo standard etico diveniva sempre più conosciuto, esplicitato e compreso da tutti i lavoratori, che giorno dopo giorno iniziavano ad interiorizzarlo.

Ricordo, a tal proposito, il commento di un lavoratore del reparto estrusione che per sottolineare la presenza costante in azienda di questa attività attraverso cui lo standard SA8000 veniva mostrato mi disse *"o lo vuoi vedere o non lo vuoi vedere loro (la direzione) te lo mettono [...] e quando mangi lo vedi, quando entri qui lo vedi, [...] o chiudi*

---

<sup>69</sup> <http://www.lavoroetico.org>

*gli occhi oppure questa cosa ti passa davanti tutti i giorni, ti perseguita ... ”.*

Attraverso le immagini proiettate e i cartelloni posizionati lungo tutto lo stabilimento, pertanto, lo standard SA8000 iniziava a materializzarsi e a divenire visibile, comprensibile e presente nelle pratiche quotidiane della vita dei lavoratori.

Prima di concludere questo paragrafo, ritengo importante anche illustrare un'ultima attività messa in atto in Sapa nella fase di pre-certificazione, rappresentata dallo scrivere e far scrivere articoli di giornale sullo standard SA8000.

#### *Scrivere e far scrivere articoli di giornale sullo standard SA8000*

Un'ultima attività messa in atto dalla Sapa di Bolzano nei mesi che precedettero l'arrivo dei certificatori, è stata rappresentata dallo scrivere e far scrivere alcuni brevi articoli sullo standard SA8000, sia sul giornalino interno aziendale chiamato "Shape", che sui quotidiani di stampa locale come il Corriere e il Quotidiano dell'Alto Adige.

Per quanto riguarda gli articoli sul giornalino aziendale, fu Emanuela a esplicitarmi l'importanza di questa attività. Mi disse, a tal proposito, che un articolo sul giornalino interno, letto da quasi tutti i lavoratori, sarebbe stato un valido strumento attraverso cui *“dire ai lavoratori quello che stiamo facendo, quello che abbiamo deciso di portare avanti, informarli sugli aspetti positivi da stabilizzare e su quelli critici sui quali è necessario ancora lavorare”.*

Gli articoli di media lunghezza, in particolare, scritti alcuni dalla stessa Emanuela e altri da Bruno, erano costituiti da un paio di colonne in cui si comunicava ai lavoratori, inizialmente, il semplice intento di certificarsi alla SA8000 (ma anche alla OHSAS 18001) e poi il modo in cui la direzione intendeva proseguire per poter perseguire tale obiettivo. In ciascuno degli articoli poi, oltre ad illustrare e rendere palese le proprie modalità operative, veniva anche evidenziato lo stato dell'arte da cui l'azienda era partita e gli aspetti critici su cui era necessario lavorare *“tutti insieme”* per poterli gestire e risolvere fino ad ottenere la certificazione etica.

La cosa che è risultata da subito interessante, tuttavia, è stata che attraverso la diffusione in azienda del giornalino, i diversi dipendenti avevano modo non solo di

comprendere singolarmente quanto si stava organizzando e mettendo in pratica relativamente all'etica, ma potevano anche parlarne tra loro, discuterne e confrontarsi collettivamente.

Ciò portò, pertanto, lo standard a manifestarsi e a materializzarsi sempre più nella vita quotidiana dello stabilimento attraverso una forma ed un modo accessibile a tutto il personale dell'azienda a prescindere dal ruolo e dal livello gerarchico occupato.

Lo standard SA8000 fu, inoltre, mostrato attraverso degli articoli sui giornali non solo all'interno dell'azienda ma anche all'esterno di essa.

A farmi vedere uno degli articoli pubblicato sui giornali locali fu Bruno che, orgoglioso, un giorno arrivò nella stanza di Emanuela interrompendo una riunione che stavo facendo insieme agli altri membri del gruppo della certificazione, per mostrarmi l'articolo uscito da pochi giorni su un giornale locale. L'articolo, a cui era stata concessa un'intera pagina, non era incentrato esclusivamente sul processo di certificazione etica intrapreso dalla Sapa di Bolzano, quanto piuttosto sulla crisi economica e sulla capacità dell'azienda di puntare sui lavoratori e sui positivi risultati ottenuti. A prescindere dall'articolo in sé, tuttavia, ciò che mi fu sottolineato da Bruno fu che all'interno dell'articolo il giornalista aveva sottolineato che in Sapa si stava *"elaborando la certificazione etica"* e che questa insieme ai *"450 giorni consecutivi senza infortuni grazie ad una campagna interna sulla sicurezza"* rappresentavano alcuni dei migliori risultati ottenuti nell'anno in cui uscì l'articolo.

Questo articolo illustratomi dal direttore fu solo l'ultimo uscito in ordine di tempo, poiché già dal primo anno di tanto in tanto sui giornali locali (come il Quotidiano dell'Alto Adige oltre che il Corriere) comparivano articoli in cui, oltre ad informazioni di carattere economico o relative alla produzione della Sapa, si metteva in evidenza il fatto che in una multinazionale dove c'è un'alta percentuale di lavoratori stranieri si stava impiantando e mettendo in pratica il sistema di certificazione etica.

All'interno di questo paragrafo ho evidenziato tutte le attività messe in pratica

durante la fase di pre-certificazione nella Sapa di Bolzano che hanno contribuito alla materializzazione e all'ancoraggio dello standard all'interno e all'esterno dell'azienda. Lo standard SA8000, alleandosi con la materialità della carta dei documenti, con quella dei discorsi effettuati durante le riunioni, con quella dei cartelloni e delle immagini ed infine con quella della carta stampata dei giornali, iniziava lentamente a divenire comprensibile e tangibile sia ai lavoratori interni che agli stakeholder esterni, acquisendo una sua forza vitale all'interno dell'azienda. Nel prossimo paragrafo illustrerò, invece, le attività attraverso cui lo standard si è materializzato durante i giorni della certificazione.

## 6.2 Possiamo ottenere la certificazione SA8000?

All'interno di questo paragrafo illustrerò la seconda parte del lavoro, che identificherò come "la fase della certificazione", in cui evidenzierò gli aspetti essenziali avvenuti proprio durante i giorni in cui i due certificatori vennero a constatare la conformità dell'azienda allo standard SA8000. Vi presenterò, in altre parole, le principali attività che si svilupparono il 22 e 23 luglio 2009, durante quello che in azienda è stato chiamato "primo step della certificazione" e il 30 settembre, 1 e 2 ottobre 2009, che invece è stato indicato come "secondo step della certificazione", sottolineando come attraverso queste attività lo standard si è sempre più ancorato e materializzato all'interno della Sapa Profili di Bolzano.

Le principali attività, messe in scena durante le giornate del primo e del secondo step della certificazione, in particolare sono state:

- *Presentare e presentarsi al certificatore per mettere in scena il meglio dell'azienda*
- *Mostrare e controllare i documenti revisionati e creati*
- *Suggerire la corrispondenza desiderata*
- *Fare interviste e focus group*
- *Attribuire le non-conformità*

### *Presentare e presentarsi al certificatore per mettere in scena il meglio dell'azienda*

Una delle prime attività messe in scena dall'azienda durante il primo giorno della certificazione è stata caratterizzata dal presentare, l'azienda e il gruppo di lavoro, al certificatore arrivato da Milano, Marco, per rendere visibile l'intento di voler ottenere la certificazione allo standard SA8000.

Il 22 luglio 2009, primo giorno del primo step della certificazione, tutto era stato organizzato per mostrare solo *"il meglio dell'azienda"* per poter ottenere la conformità allo standard SA8000. Tutto intorno a me doveva, infatti, essere pronto per *"far vedere che noi ci teniamo a queste cose, che ci vogliamo migliorare e che siamo un'azienda consapevole e attenta non solo ai bisogni della produttività"*.

Quando arrivai in Sapa il fermento e la tensione erano, per tale motivo, palpabili. Dopo aver salutato i lavoratori della portineria ed aver capito che anche loro erano *"stati istruiti a dovere"*<sup>70</sup> per la visita che da lì a pochi minuti ci sarebbe stata, mi recai in *"sala meeting 1"* dove mi aspettavano Emanuela, LF e Serena. Tutto richiamava *"il desiderio di certificazione"*. Pile di fogli inondavano la grande ed ovale scrivania, un computer veniva collegato da Emanuela in modo da poter proiettare a tutti i partecipanti i vari file del lavoro, cartelline di colori diversi venivano portate di tanto in tanto dall'ufficio di Emanuela e Serena, la norma SA8000 (sia nella versione italiana che in quella inglese) ed alcune procedure venivano stampate e block notes, penne e bottigliine di acqua minerale venivano messe a disposizione di tutti al centro del tavolo. Nei monitor aziendali lo standard SA8000, inoltre, iniziava a essere trasmesso e una serie di telefonate venivano effettuate da Emanuela ai lavoratori della portineria per chiedere di avvisarla non appena il certificatore fosse arrivato.

---

<sup>70</sup> In portineria i lavoratori erano stati preventivamente avvisati delle attività previste per la giornata e della sua conseguente importanza, cosa di cui mi resi subito conto, poiché appena arrivai uno di loro mi disse: *"Dottoressa Zamparelli buongiorno, come sta? [...] Lei è già arrivata, ma è un po' in anticipo perché il professore di Milano ancora deve arrivare"*. Riferendosi, ovviamente al certificatore, di Milano, capì dall'espressione utilizzata che in azienda tutti si stavano preparando all'arrivo del certificatore.

L'agitazione di Emanuela era, quindi, assolutamente visibile tanto che continuando ad ordinare freneticamente i documenti in modo che tutto fosse a posto, mi disse: *“Laura non è ancora arrivato (il certificatore) ma è già tardi, speriamo che tutto vada bene [...] guarda non so più che devo fare, cosa dobbiamo preparare ancora?”*. Non mi diede neanche il tempo di rispondere, poiché girandosi verso Serena le chiese di andare nel suo ufficio a prendere altri documenti che aveva dimenticato. Guardavo Emanuela ma l'immagine che in realtà vedevo era quella di una “trottola” che saltellava nervosamente da un angolo ad un altro della stanza.

Alle 9.30, finalmente, arrivò il certificatore e dopo le consuete formalità, quali brevi presentazioni e caffè mattutino, iniziammo il vero lavoro.

In stanza, al grande tavolo, eravamo seduti in senso antiorario io, Serena ed Emanuela da un lato e LF e il certificatore dall'altro. Fu quest'ultimo da subito, dopo aver aperto la sua valigetta ed acceso il suo portatile, a gestire e coordinare il lavoro stabilendo il *plan* giornaliero.

Dopo una breve introduzione di Emanuela, la quale sottolineò che il direttore sarebbe arrivato per salutarci entro pochi minuti, in quanto ancora impegnato in un'altra riunione nei reparti, iniziammo il lavoro.

Fu Marco (il certificatore dunque) a prendere da subito la parola e a chiederci di fare un breve giro di presentazioni per capire il nostro ruolo in azienda e cosa ci aveva spinto ad interessarci alla SA8000. Prima di farci parlare, tuttavia, per rompere il ghiaccio fu lui a presentarsi. Ci raccontò con tono fermo e deciso, infatti, che lavorava da diversi anni come auditor per la SA8000 ma che solo di recente il piccolo ente con il quale collaborava era divenuto parte del BSI, ente accreditato dalla SAI, e che di conseguenza era in grado di proporre ufficialmente la conformità o meno di un'azienda allo standard SA8000.

Il turno di parola passò poi a me che, in modo altrettanto sintetico mi presentai chiarendo le motivazioni che mi avevano spinto a studiare lo standard SA8000 in Sapa a Bolzano. Continuummo molto velocemente con le presentazioni di Emanuela, Serena ed infine LF, il quale attraverso poche ma specifiche affermazioni, sottolineò come in azienda negli ultimi mesi il lavoro si fosse focalizzato proprio sulla certificazione etica *“poiché in azienda si sta costruendo proprio un sistema integrato, perché*

... *be' abbiamo la 9000, la 14000, la ISOTS e tra un po' la SA8000... stiamo creando proprio un sistema integrato... non è da tutti*". Tutto ciò che lui diceva, mi appariva studiato, artato. Dalle loro presentazioni seppur brevi, infatti, sembrava quasi che l'intera *mission* dello stabilimento si fosse convertita.

Tale "messa in scena" raggiunse il suo apice all'arrivo di Bruno, che con un ingresso quasi trionfale interruppe la nostra riunione. Si scusò, infatti, per il ritardo e per l'interruzione dicendo "*scusatemi ero impegnato ma dovevo interrompervi perché a questa riunione (quella appunto per la certificazione) proprio non potevo mancare, ci tenevo tanto a conoscerla e presentarle lo stabilimento [...]*". Concluse, poi, dicendo che purtroppo a causa degli altri impegni quotidiani non poteva restare ma che in questo modo "*voi potrete concentrarvi subito sul lavoro e vedere quanto ci siamo impegnati in questo stabilimento per migliorarci di continuo sull'etica [...] cosa che ci ha dato grosse soddisfazioni*".

Marco ascoltando le parole del direttore non poté fare a meno di interromperlo per chiedergli immediatamente il motivo per il quale aveva deciso di iniziare un percorso di responsabilità sociale e, in particolare, come mai aveva deciso di certificare l'azienda proprio allo standard SA8000. Bruno, che ovviamente si aspettava la domanda posta dal certificatore, con estrema tranquillità rispose: "*La Sapa è un'azienda in Europa in cui ci sono diverse etnie e poi qui in stabilimento ci sono solo pochi indigeni, poiché la maggior parte dei miei lavoratori è straniera. Fino ad ora tante cose abbiamo fatto qui in stabilimento e tante soddisfazioni ci sono state, abbiamo avuto grosse soddisfazioni perché abbiamo visto che lo stato dell'azienda è positivo ed abbiamo avuto anche grossi spunti per migliorare*". Mentre Bruno continuava a parlare, io pensai che ovviamente ben si guardava dal raccontare anche le criticità e le differenti problematiche presenti in azienda che ben conosceva. Ciò che fece, infatti, per circa 20 minuti fu un continuo e costante elogio della propria azienda e "*dei nostri instancabili lavoratori stranieri*".

La sua rappresentazione divenne in pochi minuti sempre più lampante e palpabile, poiché decise di servirsi di un file in power point per presentare l'azienda e il lavoro che in essa si svolgeva.

Tutte le slide della presentazione, che io avevo avuto modo di vedere anche in altre

occasioni ufficiali, erano rivisitate alla luce della certificazione etica. Mi resi conto di questo, quando trasformò una semplice slide su cui erano raffigurate le montagne trentine per illustrare la collocazione geografica dell'azienda in *"la nostra azienda è qui in trentino, uno dei posti più belli d'Italia, anzi direi il posto più bello d'Italia [...] e qui in Trentino c'è solo un'azienda certificata SA8000, quindi noi siamo sicuramente all'avanguardia, ci teniamo molto a questa come alle altre nostre certificazioni, ci teniamo molto ai nostri dipendenti, amiamo molto i nostri dipendenti"*. L'affermazione di Bruno (soprattutto la prima parte in cui elogiava il trentino) in questo caso fu così eclatante, probabilmente anche a causa del modo e del tono di voce utilizzato che richiamavano quasi quello di un abile venditore, che scoppì una risata collettiva e un "ironico" colpo di tosse di LF che rispose *"Bruno, ma adesso non starai un po' esagerando?"*. A questo punto anche lui scoppì a ridere, così decise di passare oltre e terminare la sua presentazione. Impiegò ancora cinque minuti in cui tuttavia, sottolineò ancora altre volte l'intento della Sapa *"di essere una buona azienda, una società attenta"*. Scorrevano le slide, passando da immagini in cui era visibile lo stabilimento al momento della sua costruzione a immagini più recenti in cui erano visibili i processi attuali di produzione, e lui con un gran viso sorridente diceva *"questa era la Sapa vecchia, e questa invece è la Sapa nuova dove le certificazioni 14000, ISOTS e 9001 sono già state fatte...adesso manca la SA8000 ..."*.

Tutto quindi, grazie soprattutto al prezioso contributo del direttore, era stato perfettamente messo in scena, mostrando tutti gli aspetti positivi di cui l'azienda disponeva. Magicamente qualunque attività dello stabilimento acquisiva una nuova luce, tutto in base a quanto si stava proponendo, sembrava essere volto alla certificazione etica.

Trascorsero ancora pochi minuti ma poi Bruno, terminata la presentazione andò via lasciandoci iniziare il lavoro. A questo punto fu Marco a comunicarci che come prima attività di questo step della certificazione avremmo dovuto controllare tutto il materiale documentale.

*Mostrare e controllare i documenti revisionati e creati*

Controllare tutto il materiale documentale utile per ottenere la certificazione è stata un'attività assolutamente interessante. L'attività pratica del mostrare e controllare i documenti che durante la fase della pre-certificazione avevamo revisionato o creato, mi risultò infatti da subito chiara anche se fu il certificatore ad esplicitare a tutti i membri presenti quella mattinata come si sarebbe svolto il lavoro di queste prime giornate della certificazione. Coordinando e gestendo le diverse attività, infatti ci disse subito: *“io leggerò punto per punto la norma e voi mi dite cosa avete fatto [...]”*. In base all'affermazione fatta da Marco, mi tornarono in mente immediatamente le parole di LF, che durante la preparazione dei documenti effettuata nei mesi precedenti, mi disse che bisognava trovare *“una perfetta corrispondenza tra quello che lo standard chiede e quello che l'azienda fa”*. Bisognava individuare, in altre parole, uno o più documenti che dimostrassero cosa l'azienda avesse effettivamente fatto per allinearsi a ciascun paragrafo della norma.

Il certificatore chiese, a tal proposito, di partire proprio dal punto 1.1 della norma SA8000, ovvero quella che fa riferimento al lavoro minorile ed in particolare dove si dice che *“1.1 L'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo del lavoro infantile [...]”*

Emanuela a questo punto, dopo aver guardato un foglio stampato che aveva accanto al mouse del computer, proiettò in modo che tutti potessero vedere due documenti: il manuale integrato e una procedura, la PHR06, relativa all'assunzione.

Del manuale integrato proiettò la pagina 18 e lesse ad alta voce dal punto 6.2.1, che portava come intestazione *“Generalità”*, solo uno dei punti elenco presenti che si riferiva al lavoro infantile. Senza indugiare ulteriormente, in modo determinato, disse infatti: *“per rispondere al punto 1.1 della norma abbiamo scritto [...] La direzione dello stabilimento, per quanto riguarda il Sistema di responsabilità sociale, assicura di non impiegare o supportare, direttamente o indirettamente, il lavoro infantile [...]”*.

A questa affermazione Marco rispose con un secco *“bene si qui il riferimento va bene andiamo oltre”*. Emanuela, LF e Serena tirarono un sospiro di sollievo.

Senza che il certificatore aggiungesse altro Emanuela aprì, poi, anche la procedura che era stata lasciata sulla barra del pc. Tale procedura faceva riferimento alle modalità di assunzione da utilizzare in stabilimento e non aveva quindi come focus

lo standard SA8000. All'interno di essa, tuttavia, si chiariva ai dipendenti neo-assunti che in azienda non si fa ricorso e non si dà sostegno in nessun modo al lavoro infantile.

Si procedette con questa stessa modalità per gli altri punti della norma. Anche per il punto 2 infatti, relativo al lavoro forzato e obbligatorio, il certificatore si limitava a dire le semplici, ma sostanziali, parole: *“che mi mettete per il punto 2? Quello sul lavoro forzato?”*. La pratica attuata da Emanuela per rispondere era, di conseguenza, sempre uguale. Guardava infatti, dapprima sul suo foglio stampato e poi apriva una serie di documenti quali una procedura, il manuale integrato e il contratto collettivo del lavoro. Per quanto riguarda il manuale, Emanuela sotto i suggerimenti quasi impercettibili di Serena, riprese nuovamente il punto 6.2.1 intitolato *“Generalità”* e disse *“abbiamo messo per questa parte la frase: la direzione dello stabilimento, per quanto riguarda il Sistema di responsabilità sociale, assicura di non utilizzare lavoro forzato ed obbligato e di non ricorrere o sostenere il traffico di esseri umani [...]”*. Il certificatore, senza neanche guardarla le disse che anche questo riferimento andava bene e che pertanto il lavoro poteva procedere. Emanuela aprì allora la procedura di assunzione PHR06 e lesse anche in questo caso la parte specifica in cui si informavano i neo-assunti che nella Sapa di Bolzano non si utilizza in nessun modo il lavoro forzato ed obbligato e non si ricorre o si sostiene il traffico di esseri umani.

Aprì infine il Contratto collettivo di lavoro e disse al certificatore che per il punto 2 della norma SA8000 aveva infine anche fatto riferimento alla Sezione IV del contratto ed in particolare al Titolo VIII e agli Articoli 1-5, dove si specificano le modalità e i termini per poter interrompere il rapporto di lavoro in base alla normativa vigente (in base al quale si presuppone che l'interruzione del rapporto di lavoro può avvenire solo facendo ricorso alla normativa vigente, piuttosto che a forme di lavoro forzato o obbligatorio).

Il lavoro della *“giuste corrispondenze”* durò quasi per un'ora dove lo scambio di battute tra Emanuela e Marco era caratterizzato da continui *“avete questo documento? Quale riferimento mettete al punto della norma (ad esempio 2.2, 2.3 ecc.)?”*. Emanuela, con l'aiuto di Serena e LF, restando concentrati, rispondevano con pile e pile di documenti che man mano venivano proiettati o, essendo già stampati, dati

direttamente al certificatore.

Tutto il lavoro del mostrare i documenti giusti per ciascun punto della norma, così come ebbi modo di vedere in seguito, poteva pertanto essere sintetizzato in un file, il documento che Emanuela aveva accanto al mouse e che di continuo guardava prima di rispondere al certificatore.

Tale file, intitolato semplicemente *“file riassuntivo sulla SA8000”*, era infatti costituito da una tabella Excel, composta da quattro colonne che portavano come intestazione: *“Requisiti, Punto, Riferimenti, Legislazione di riferimento”*, e più di 100 righe, dove apparivano le specifiche relative allo standard.

Nella prima colonna, quella dei Requisiti, compariva il titolo del punto norma a cui si faceva riferimento, come ad esempio *“Lavoro infantile”, “Lavoro forzato e obbligatorio”, “Salute e sicurezza”*, ecc..

Nella seconda colonna, quella dove c’era scritto Punto, era scritto il punto specifico della norma a cui ci si riferiva, come ad esempio 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.

Nella terza colonna, quella relativa ai Riferimenti, appariva il vero lavoro di corrispondenza effettuato dal gruppo della certificazione poiché erano scritti, per ciascun punto della norma, i documenti corrispondenti da visionare. Ad esempio Manuale Sistema Integrato - pg. 17 p.6.2.1 o Procedura di assunzione PHR06.

Nella quarta colonna della Legislazione di riferimento, che seppur presente nel file non veniva mai letta da Emanuela, era visibile infine la legislazione nazionale attualmente in vigore, che avallava il criterio delle corrispondenze. In questa sezione comparivano convenzioni o raccomandazioni ILO, decreti legislativi o leggi come ad esempio: *“Convenzione ILO 29”* o *“Legge 300, 20 maggio 1970 - Statuto dei lavoratori”* ecc..

Tutte le colonne e le righe così composte costituivano, pertanto, la tabella (riporta qui di seguito) a cui Emanuela faceva continuamente riferimento e che ben esplicitava *“il lavoro delle giuste corrispondenze”*. Tale lavoro proseguì ancora per diversi minuti, ma talvolta il ritmo estremamente veloce del *“botta e risposta”* si interrompeva per lasciare posto ad alcuni suggerimenti del certificatore.

## SA8000 TABELLA RIASSUNTIVA

REQUISITI	PUNTO	RIFERIMENTI	LEGISLAZIONE DI RIFERIMENTO
<b>1 LAVORO INFANTILE</b>	1,1	Manuale Sistema Integrato - pg.18 p.6.2.1 Procedura assunzione PHR06	Convenzione ILO 138 Convenzione ILO 146
	1,2	Non applicabile	Convenzione ILO 182
	1,3	Non applicabile	Convenzione ILO 123
	1,4	Non applicabile	Convenzione ILO 5 Convenzione ILO 59 Raccomandazione ILO 190 Direttiva CE 94/33 D.Leg. 345/99 D.Leg. 262/00 Legge 977/67
<b>2 LAVORO FORZATO E OBBLIGATO</b>	2,1	Manuale Sistema Integrato - pg. 17 p.6.2.1 Procedura di assunzione PHR06	Convenzione ILO 29 Convenzione ILO 105 Raccomandazione ILO 35
	2,2	Procedura di assunzione PHR06	Legge 300, 20 maggio 1970 - Statuto dei la
	2,3	CCNL - Sezione IV, Titolo VIII, Artt. 1-5 (Risoluzione del rapporto di lavoro)	
	2,4	Manuale Sistema Integrato - pg. 18 p.6.2.1	
<b>3 SALUTE E SICUREZZA</b>	3,1	Manuale Sistema Integrato - pg. 19 p. 6.4 Politica per ambiente, salute, sicurezza ed etica Procedura PEHS01 Procedura PCQ05	Convenzione ILO 155 Raccomandazione ILO 166 Dec. Leg. 81/2008
	3,2	Nomina Rappresentante della Direzione per la Sicurezza e Salubrità sul Luogo di Lavoro Procedura PGS05	
	3,3	Programma formazione periodica GS05M11 Procedura PEHS22	
	3,4	Procedura PEHS01 Procedura PCQ05 Registro infortuni	
	3,5	Procedura PCQ05M10 - IFE Procedura PEHS04- DPI Piano di emergenza PEHS09	
	3,6	Verificare con Lafratta	
	3,7	Procedura PAC01 Piano pulizie stabilimento	
	3,8	Non applicabile	
	3,9	Piano di emergenza PEHS09	
<b>4 LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E DIRITTO ALLA CONTRATTAZIONE</b>	4,1	Manuale Sistema Integrato - pg. 18 p.6.2.1 Nomina del Rappresentante dei lavoratori per la SA8000 Elezioni sindacali interne Procedura permessi sindacali PHR23 CCNL - Sezione II Art. 1-8 (Diritti sindacali) Documentazione permessi e scioperi Accordi sindacali	Convenzione ILO 87 Convenzione ILO 98 Convenzione ILO 135 Raccomandazione ILO 143 Legge 300, 20 maggio 1970 - Statuto dei la
	4,2	Non applicabile	
	4,3	Manuale Sistema Integrato - pg. 18 p.6.2.1 Nomina del Rappresentante dei lavoratori per la SA8000 Elezioni sindacali interne Procedura permessi sindacali PHR23 CCNL - Sezione II Art. 1-8 (Diritti sindacali) Documentazione permessi e scioperi Accordi sindacali	
<b>5 DISCRIMINAZIONE</b>	5,1	Manuale Sistema Integrato - pg. 18 p.6.2.1 Politica per ambiente, salute, sicurezza ed etica Procedura di assunzione PHR06	Convenzione ILO 100 Convenzione ILO 111
	5,2	Procedura gestione reclami PTC03 Codice di Condotta aziendale Manuale Sistema Integrato - pg. 18 p.6.2.1 Procedura verifiche ispettive PGS04	Convenzione ILO 159 Raccomandazione ILO 86 Raccomandazione ILO 90 Raccomandazione ILO 111
	5,3	Codice di Condotta aziendale Manuale Sistema Integrato - pg. 18 p.6.2.1	Direttiva CE 43/00 Direttiva CE 78/00
	5,4	N.A.	D.Leg. 198/06 D.Leg. 215/03 D.Leg. 215/04 D.Leg. 215/05 Costituzione della Repubblica Legge 300, 20 maggio 1970 - Statuto dei la

<b>6 PROCEDURE DISCIPLINARI</b>	6,1	Manuale Sistema Integrato - pg 18 p.6.2.1 Politica per ambiente, salute, sicurezza ed etica CCNL - Sezione IV, Titolo VII, Artt. 8-11 Procedura gestione reclami PTC03 Codice di condotta aziendale	Convenzione ILO 29
			Statuto dei lavoratori
			Costituzione Italiana
			Codice civile - Artt. 2043, 2087, 2106
			Costituzione Italiana - Art.41 Statuto dei lavoratori - Art. 7
<b>7 ORARIO DI LAVORO</b>	7,1	CCNL - Sez. IV, Titolo III (Orario di lavoro) Manuale Sistema integrato - pg 18 p.6.2.1	Convenzione ILO 98
			Statuto dei lavoratori
	7,2	CCNL - Sez. IV, Titolo III (Orario di lavoro) Manuale Sistema integrato - pg 18 p.6.2.1	Costituzione Italiana
	7,3	CCNL - Sez. IV, Titolo III (Orario di lavoro) Procedura straordinari PHR04 Procedura straordinari PHR04	
7,4	CCNL - Sez. IV, Titolo III (Orario di lavoro) Accordo PDR		
<b>8 RETRIBUZIONE</b>	8,1	CCNL - Sez. IV, Titolo IV (Retribuzione) Manuale Sistema Integrato - pg 18 p. 6.2.1 Cartelle personali	Convenzione ILO 95
			Convenzione ILO 100
			Convenzione ILO 131
	8,2	CCNL - Sez. IV, Titolo IV (Retribuzione)	Raccomandazione ILO 85
	8,3	Comunicazione distribuzione chiarimento su elementi in busta paga	Statuto dei lavoratori
	8,4	CCNL - Sez. IV, Titolo IV (Retribuzione) Procedura straordinari PHR04	Costituzione Italiana
8,5	CCNL - Sez. IV, Titolo IV (Retribuzione)		
<b>9 SISTEMI DI GESTIONE</b>	9,1	Comunicazione etica SA8000 Politica per ambiente, salute, sicurezza ed etica Procedura controllo dei documenti, dei dati e delle registrazioni PGS01	
	9,2	Nomina rappresentante della direzione SA8000	
	9,3	Nomina rappresentante dei lavoratori SA8000	
	9,4	Procedura di controllo dei documenti, dei dati e delle registrazioni PGS01	
	9,5	Procedura di formazione PGS05	
	9,6		
	9,7	Procedura di omologazione dei fornitori PAC02	
	9,8	Procedura di omologazione dei fornitori PAC02	
	9,9	Procedura di omologazione dei fornitori PAC02	
	9,10	Non applicabile	
	9,11	Procedura gestione reclami PTC03 Procedura gestione delle non conformità PCQ05	
	9,12	Comunicazione etica SA8000 Procedura azioni correttive, preventive e di miglioramento PGS02 Manuale Sistema Integrato- pg 38 p. 8.5.2	
	9,13	Manuale Sistema Integrato- pg 16 p. 5.5	
9,14	Manuale Sistema Integrato - pg 16 p.5.5.3		
9,15	Procedura verifiche ispettive PGS04		
9,16	Procedura di controllo dei documenti, dei dati e delle registrazioni PGS01		

### *Suggerire la corrispondenza desiderata*

Un'altra attività messa in atto durante le giornate della certificazione, è stata rappresentata dal suggerire o migliorare le corrispondenze tra i punti della norma SA8000 e i documenti prodotti e presenti in azienda.

Tutto il lavoro di revisione dei documenti è stato, infatti, caratterizzato non solo dal vagliare ed approvare quanto già era stato fatto, ma anche dal proporre miglioramenti o ampliamenti di alcune attività intraprese. In questo caso le proposte erano fatte dal certificatore che, dopo aver visionato il materiale documentale presentato da Emanuela o da Rosa, suggeriva la modalità adeguata per migliorare la giusta corrispondenza ed ottenere così il desiderato allineamento tra quanto richiesto dalla norma e quanto presentato dall'azienda.

Se i documenti proposti venivano considerati non ancora perfettamente corrispondenti era, infatti, lo stesso Marco a dire *“guardate che questa parte la dovete ampliare, [...] la dovete cambiare perché non va ancora bene. [...] Questa parte quindi è da migliorare!”*.

A questo punto, dopo aver compreso e discusso il suggerimento dato, Emanuela e/o Serena prendevano nota per modificarlo, ampliarlo o addirittura crearlo integralmente.

I suggerimenti dati da Marco, infatti, potevano essere diversi.

Un primo tipo di suggerimento poteva, ad esempio, essere rappresentato da semplici accorgimenti, quali utilizzare termini più appropriati o idonei alla certificazione SA8000. Tali suggerimenti furono dati già nel pomeriggio della prima giornata della certificazione quando il certificatore chiese a Rosa (che nel pomeriggio si era aggiunta al gruppo di lavoro) di cambiare la frase presente nella procedura PEHS22 (che faceva riferimento alle segnalazioni di pericolo in azienda) dove c'era scritto: *“i rimedi attuati per risolvere eventuali criticità [...]”* in *“le azioni correttive intraprese per risolvere eventuali criticità [...]”*. Le parole *“azioni correttive”* infatti, secondo Marco, erano più appropriate per esprimere la progettualità organizzativa richiesta dalla norma e non semplicemente un intervento occasionale nato da un'esigenza specifica. Ai cambiamenti, spesso suggeriti anche con tono severo, seguivano silenzi di

Emanuela, Rosa e Serena, le quali si limitavano a prendere scrupolosamente nota sul loro block notes e ad assicurare le correzioni nel più breve tempo possibile.

Un altro tipo di suggerimento presupponeva invece, proprio l'ampliamento di alcuni documenti presenti. In questo caso, se Marco reputava il materiale proposto dall'azienda non sufficiente, esso doveva essere approfondito, migliorato e ampliato. Ciò avvenne, ad esempio, con il punto 9.13 della norma SA8000, dove si fa riferimento alla comunicazione con gli stakeholder esterni. Il certificatore, a tal proposito, aveva riscontrato che le azioni intraprese dall'azienda relativamente a questo tema potevano essere migliorate, così dopo aver letto ad alta voce il punto della norma a cui si riferiva, disse: *“voi che fate per questo punto? [...] ma fate anche un social report? Avete fatto un'analisi dei fabbisogni degli stakeholder vero? [...] Quello che mi avete detto oggi ancora non va ancora bene, dovete estendere le comunicazioni anche alla stampa, ad esempio attraverso una comunicazione. Questa parte quindi è da migliorare!”*.

In questo secondo caso, pertanto, a dei documenti già creati Marco chiedeva di aggiungere ancora una parte o una sezione per migliorare quanto era stato già fatto.

Un ultimo tipo di suggerimento che il certificatore proponeva riguardava invece, la creazione di nuovi documenti in quanto mancanti. In quest'ultimo caso, infatti, Marco, dopo aver revisionato accuratamente tutto il materiale presentato da Emanuela e da Rosa, richiedeva talvolta la creazione di nuovi documenti ancora non presenti, dicendo *“questo documento lo dovete fare, non lo avete ancora fatto, questo vi manca [...], perché nella norma lo dice che questa parte la dovete fare [...]”*. Ciò avvenne ad esempio per il CPI, ovvero il certificato prevenzione incendi, di cui l'azienda non era in possesso. Molto semplicemente il certificatore, dopo aver visionato tutto il materiale proposto da Rosa sulla salute e sulla sicurezza, si rese conto che tale documento non era mai stato ottenuto dalla Sapa, così che invitò Emanuela a richiederlo alla Provincia al più presto, sottolineando: *“Voi senza questo documento non andate da nessuna parte. La norma è chiara a riguardo, senza questo non siete in regola con la normativa vigente. [...] E' un documento indispensabile non ne potete fare a meno, quindi chiedetelo alla Provincia e fatevelo fare al più presto possibile [...]”*.

Dopo i suggerimenti dati dal certificatore, Emanuela provvedeva poi, in base alla complessità del documento richiesto, o a costituirlo direttamente a fine giornata o

subito dopo la pausa pranzo, oppure a realizzarlo tra la prima e la seconda visita ispettiva. Durante i due mesi circa che trascorsero tra la prima e la seconda visita ispettiva, infatti, i membri del gruppo di lavoro ebbero modo di apportare quasi tutte le modifiche richieste dal certificatore e di iniziare ad attivarsi per ottenere i documenti ancora mancanti.

L'attività di revisione i documenti in base ai suggerimenti di Marco non fu, tuttavia, mai abbandonata, infatti, essa fu effettuata sia durante la prima che durante la seconda visita, quando ad essa se ne aggiunse un'altra, ovvero quella dell'effettuare interviste e focus Group.

### *Fare interviste e focus Group*

Un'ulteriore attività messa in atto durante le giornate della certificazione, fu rappresentata dal fare ai lavoratori della Sapa interviste e focus group. Tale pratica servì, così come le altre esposte precedentemente, a rendere lo standard SA8000 sempre più visibile e comprensibile, contribuendo alla sua materializzazione e al suo ancoraggio all'interno del suo specifico contesto organizzativo.

Le interviste, così come i focus group, furono effettuate dai certificatori di Milano durante la seconda giornata della seconda visita ispettiva per la certificazione, dopo aver revisionato ulteriormente il materiale documentale utile per ottenere la certificazione e prima di effettuare la visita in stabilimento, per prendere visione della situazione organizzativa esistente e delle sue eventuali criticità.

In base agli accordi presi infatti, anche attraverso l'aiuto del secondo certificatore (Mario), per un'intera giornata si effettuarono circa dodici interviste, di cui otto a degli operai dei reparti e quattro a degli impiegati, e tre focus group, composti ciascuno da 4 persone.

Io, in base agli accordi, riuscì a partecipare in qualità di osservatrice alla metà delle interviste e dei focus group della giornata, poiché furono effettuate in due sale diverse, la sala meeting 1 e la sala meeting 2, poste al terzo piano della palazzina degli uffici. Di conseguenza, dato che le sessioni erano parallele, scelsi una sala (precisamente la 2, in cui c'era il certificatore Marco che meglio conoscevo, il quale mi

aveva detto che la mia presenza non lo avrebbe assolutamente disturbato) e restai in quella, per non interrompere le attività. Mi sedetti, infatti, al tavolo più piccolo posto vicino alla porta d'ingresso, lasciando al certificatore e agli intervistati quello più grande posto invece sul lato sinistro della stanza. Cercai l'invisibilità per evitare di essere invadente e per facilitare il lavoro dell'intervistatore.

Intorno alle 9:30, quando arrivarono quattro lavoratori extracomunitari, si iniziò dal primo focus group, che durò circa 30 minuti, durante i quali il certificatore parlò con i quattro lavoratori dell'azienda per vagliare *"quanto effettivamente sapete della SA8000, quanto siete a conoscenza delle attività svolte in azienda"*. Le conversazioni attivate furono diverse ma sicuramente molto specifiche e dettagliate, tanto che ne furono sorpresi sia i quattro intervistati, sia io. La modalità e il tono con cui veniva condotto il focus group sembrava, infatti, essere simile ad una interrogazione. Una delle prime domande effettuate era infatti: *"sapete chi è il vostro referente per la SA8000?"*. Ad una domanda così diretta e puntuale i tre intervistati, non conoscendo la risposta esatta, seppur confusi e straniti, non poterono fare a meno di "provare" i vari nomi possibili.

Due di loro proponevano Emanuela, un altro Massimo e l'altro ancora Rosa. Il gioco "del trova il nome giusto del rappresentante dei lavoratori" durò per ben cinque minuti, quando Marco, vedendo che la situazione non si sbloccava a mo' di un quiz televisivo iniziò a dare dei piccoli suggerimenti. Prima, infatti, disse loro le iniziali del nome e poi, non ottenendo nessuna risposta, l'ufficio in cui lavorava il loro rappresentante SA8000. La scena, per me che la vedevo dall'esterno, era quasi esilarante, mentre lo era un po' meno per i lavoratori che apparivano invece impauriti ed agitati. Dopo pochi minuti, però, in base a tutti gli aiuti ricevuti riuscirono ad indovinare il nome esatto, così che con un gran sorriso Marco disse *"giusto, adesso non ve lo dimenticherete più!"*.

Superata la "domanda critica", ai quattro intervistati furono fatti diversi e dettagliati discorsi anche su altri temi, quali l'uso dei dp e sulle norme presenti nello stabilimento in materia di salute e sicurezza chiedendo ad esempio *"ma voi li usate veramente i caschi e gli occhiali?"*, sul lavoro forzato dicendo *"ma vi hanno mai costretto a restare qui a fare straordinario?"*, sulla comprensione delle buste paga che ogni mese gli

venivano date dall'azienda dicendo *"ma tu ad esempio, la sai leggere la tua busta paga? Sai quali sono le varie voci? Le capisci?"* ed infine sul cibo della mensa *"mangiate qui in mensa? Come lo trovate il cibo, buono?"*. Le domande poste dal certificatore riuscirono a toccare, in modo estremamente dettagliato, tutti i punti della norma e, anche se con un tono un po' inquisitorio, a verificare quanto effettivamente, di tutte le attività pratiche sviluppate e messe in scena dal gruppo della certificazione, fosse arrivato ai lavoratori. In altre parole l'intento di Marco era capire se oltre ad una serie sconfinata di documenti e attività messe in atto in azienda, lo standard SA8000 fosse effettivamente stato compreso e assorbito dai lavoratori all'interno dell'organizzazione. Ciò mi fu particolarmente chiaro quando Marco pose la seguente domanda *"ma secondo voi in azienda, con la certificazione etica, ci sono stati dei miglioramenti? È migliorato il lavoro con questa certificazione? E' cambiato qualcosa nel vostro lavoro con questa certificazione?"*

Le facce dei lavoratori risultarono perplesse e nessuno profferì parola. Solo uno di loro, sotto insistenza del certificatore, rispose. Molto diplomaticamente il lavoratore, che meglio conosceva l'italiano rispetto ai suoi colleghi, disse infatti che era piuttosto complicato effettuare una valutazione critica sull'applicazione dello standard in azienda, soprattutto a causa della crisi economica a cui l'azienda era sottoposta da diversi mesi: *"in un momento di crisi, come quello che si sta vivendo in questo momento in azienda e in Italia, è veramente difficile valutare i possibili giovamenti di questa certificazione. Adesso non si può dire. Qui la situazione è brutta, si sta lavorando poco. Facciamo poco lavoro perché non c'è tanto da fare"*.

Dopo circa 30 minuti di domande incalzanti, il focus group terminò. I lavoratori stavano per andare via ma, quando già erano tutti in piedi, entrò in sala meeting 2 Pasquale, il rappresentante dei lavoratori per la SA8000, il quale fece risedere i quattro lavoratori chiedendo a Marco come stavano procedendo le interviste.

La chiarezza e la sincerità del certificatore furono sconcertanti. Senza giri di parole, infatti, disse *"Allora lui non parla bene l'italiano quindi bisogna che gli facciate un corso, lui invece non sa leggere bene la sua busta paga e poi nessuno di loro ti conosce quindi bisognerebbe fare qualcosa di più [...] però la situazione sulla sicurezza non è male [...]"*. A queste affermazioni tutti i lavoratori restarono completamente ammutoliti,

abbassando la testa per evitare di incrociare lo sguardo di Pasquale, il quale dopo alcuni attimi di smarrimento, quasi balbettando, cercò di rispondere per cercare di giustificarsi. Disse infatti *“be’ sai... quest’anno è stato un anno duro, un anno difficile perché siamo in cassa integrazione quindi non c’è stato molto modo di conoscersi [...]”*. Senza lasciarsi intenerire Marco, a tal proposito, ribatté che in ogni caso era giusto che lui si fosse fatto conoscere. Dopo pochi minuti il certificatore, senza indugiare oltremodo, comunicò ai lavoratori che l’intervista era terminata e che, pertanto, potevano andare via. Con loro uscì anche Pasquale per recarsi immediatamente in ufficio da Emanuela, per aggiornarla su quanto era successo<sup>71</sup>.

La giornata di lavoro proseguì con ritmi incalzanti. Durante la mattinata furono, infatti, effettuati gli altri focus group mentre nel pomeriggio, subito dopo la pausa pranzo, furono fatte le interviste. La modalità di conduzione scelta da Marco era, tuttavia, sempre la stessa. Seguiva, infatti, la stessa traccia e utilizzava lo stesso tono quasi accusatorio, non mettendo a proprio agio gli intervistati. Tra i lavoratori che dovevano essere intervistati per tale motivo, presto si svilupparono discorsi e si diedero suggerimenti *“sulle cose giuste da dire, perché così puoi rispondere bene a quello che lui ti chiede”*, che contribuirono ulteriormente a rendere visibile lo standard SA8000 e a diffondere informazioni su di esso.

I focus group e le interviste effettuate con i lavoratori, tuttavia, non servirono unicamente a far conoscere maggiormente lo standard in azienda ma anche a far emergere una criticità che con la sola revisione del materiale documentale non era stata ancora evidenziata. Ad informare il gruppo della certificazione sulla criticità rilevata fu il secondo certificatore, Mario, dopo la pausa pranzo. Eravamo vicino alle macchinette del caffè e con estrema chiarezza e tranquillità disse che in azienda non era previsto, in quel particolare momento di cassa integrazione, nessun modo per remunerare le ore di straordinario fatte eventualmente dagli operai. Ci spiegò, infatti,

---

<sup>71</sup> In seguito seppi che Emanuela, a seguito della conversazione avuta con Pasquale, prima di far salire i lavoratori a fare l’intervista li informava rapidamente sullo standard SA8000 e sul nome del rappresentante dei lavoratori per la SA8000. Quando durante una pausa caffè mi recai nel suo ufficio mi disse infatti *“Adesso lo sto dicendo a tutti quelli che devono essere intervistati che devono dire \*\*\* (pronuncia il cognome di Pasquale) [...] sì, ma poi io che posso fare? È lui che dovrebbe proporsi con i lavoratori, mica lo devo fare io?”*.

che nel caso in cui i lavoratori avessero fatto delle ore di straordinario, anche in quel delicato periodo, l'azienda era tenuta a pagarli o economicamente o attraverso ore di recupero. Senza indugiare oltre e senza lasciare ulteriori spazi a Emanuela che cercava di giustificarsi, illustrando la problematica alla base dell'errore in cui erano incorsi<sup>72</sup>, infatti disse: *“allora sarò più chiaro. Se voi non pagate lo straordinario a quelli che lo fanno, siete contro legge. Dovete in ogni caso prevedere una maggiorazione per gli straordinari come previsto dalla legge. Se non li potete pagare gli dovete dare le ore di recupero maggiorate”*.

Le conversazioni sulle ore di straordinario, tuttavia, non terminarono quella giornata ma anzi si svilupparono ulteriormente il giorno dopo quando i certificatori, pur acconsentendo all'ottenimento della certificazione, attribuirono alla Sapa di Bolzano alcune non conformità.

#### *Attribuire le non-conformità*

Dopo aver visionato tutti i documenti preparati dall'azienda, dopo aver dato una serie di suggerimenti per ottenere un perfetto allineamento con quanto richiesto dallo standard ed aver effettuato interviste e focus group per vagliare la reale conoscenza della SA8000 in stabilimento, i certificatori durante l'ultima giornata della seconda visita ispettiva decisero di attribuire alla Sapa di Bolzano tre non

---

<sup>72</sup> Emanuela in particolare sosteneva che l'azienda negli anni precedenti (e fino all'inizio della cassa integrazione) aveva sempre pagato ai lavoratori le ore di straordinario in base alla normativa vigente. Nell'ultimo periodo, tuttavia, essendo in cassa integrazione l'azienda non poteva comportarsi allo stesso modo, poiché l'INPS le avrebbe richiesto di impiegare gli altri lavoratori (a casa in fermo temporaneo) piuttosto che pagare le ore di straordinario a quelli che avevano già terminato il proprio turno di lavoro. Ciò invece non era possibile a causa di specifiche esigenze produttive poiché *“per motivi tecnici chi inizia il lavoro, deve anche finirlo”*. Per tale ragione nel periodo di cassa integrazione non avevano previsto una modalità esplicita attraverso cui pagare le ore di straordinario. Questa situazione, data l'inattività in cui versava l'azienda, era ovviamente puramente formale. In altre parole mancava un documento o una procedura in cui ci fosse un riferimento specifico al modo in cui sarebbero state retribuite le ore di straordinario durante la cassa integrazione. Nonostante la spiegazione di Emanuela, tuttavia, il certificatore in modo estremamente chiaro ci disse che *“se un lavoratore lavora 8 ore e fa uno straordinario di 2 ore, e quindi in totale lavora 10 ore, o gli paghi le ore di straordinario attraverso una retribuzione economica o lo paghi con ore di recupero, quindi gli devo dare  $8+2=10$  di retribuzione normale, + 2 di maggiorazione, chiaro? Altrimenti vai contro la legge!”*.

conformità, pur proponendo e consigliando l'ottenimento della certificazione.

In altre parole Marco e Mario, pur ritenendo la Sapa adatta ad ottenere la certificazione etica SA8000, riscontravano ancora tre aspetti non perfettamente in linea con quanto richiesto dalla norma. Tali aspetti in base a quanto ci dissero furono scritti *"in modo soft, in modo da non risultare eccessivamente gravi, perché noi comunque, a parte queste tre cose, consigliamo la certificazione per la Sapa alla SA8000"*. Per maggiore completezza e chiarezza, poi, ce le elencarono.

La prima non conformità era relativa, come ci si aspettava, alle ore di straordinario poiché l'azienda non prevedeva un riconoscimento né economico né di ore-recupero per i lavoratori che effettuavano ore successive a quelle previste dal contratto. La seconda era invece relativa al CPI, ovvero al certificato prevenzione incendi, che al momento delle visite ispettive l'azienda ancora non era riuscita ad ottenere ed infine, la terza era relativa al fatto che in azienda i lavoratori non avevano una piena consapevolezza della SA8000, dato che non conoscevano il loro rappresentante.

Dopo aver evidenziato questi tre ambiti ed aver ottenuto il silenzio del gruppo della certificazione, i certificatori cercarono di chiarire immediatamente che l'azienda per ottenere effettivamente la certificazione avrebbe comunque solo dovuto proporre, tramite mail, le tre azioni correttive a riguardo e che queste si sarebbero potute concordare. Avendo osservato il viso un po' sconcolato di Emanuela, Mario suggerì come procedere. Le consigliò, infatti, di utilizzare la procedura CGQ5M05, relativa alle azioni correttive delle non conformità, e scrivere:

*"Per la non conformità numero 1 (ore straordinario) dovete dire che avete previsto le ore in più non pagate e che il tutto verrà messo in procedura. Quando e se ci dovessero essere momenti di cassa integrazione, gli straordinari verranno pagati con ore di recupero che corrispondono alle ore di lavoro svolte + la maggiorazione così come detto dalla legge"; Per la non conformità numero 2 (CPI) dovete dire che il giorno in cui si avrà traccia leggibile del CPI e in cui sarete in regola con la normativa vigente, invierete questo documento non appena sarà pronto; Per la non conformità numero 3 (scarsa consapevolezza rappresentante SA8000) direte che predisporrete un piano di formazione e comunicazione interna e delle verifiche interne a campione fatte ad esempio da Serena".*

Mentre Mario parlava, Emanuela scrupolosamente prendeva nota e, per evitare di

incorrere in eventuali errori, chiese se dopo la pausa pranzo avrebbe potuto leggere a tutti, ma in particolare ai certificatori, la procedura compilata per valutare se le azioni proposte potevano essere considerate valide.

E' con l'attribuzione delle tre non-conformità e con i suggerimenti dati per risolverle che si concluse "la fase della certificazione" di questo iter attraverso cui lo standard SA8000 divenne ancora più visibile e tangibile sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Lo standard infatti durante questa fase, alleandosi con i discorsi prodotti durante le presentazioni effettuate dal gruppo della certificazione, con la carta dei documenti mostrati e controllati dai certificatori, con le conversazioni sviluppate per suggerire il giusto allineamento con la norma, con i discorsi prodotti durante le interviste e i focus group con i lavoratori e infine con quelli per attribuire le non - conformità, è divenuto sempre più *accountable* e comprensibile sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Ma cosa accadde effettivamente dopo questa fase?

### 6.3 Cosa c'è dopo la certificazione SA8000?

Dopo aver esposto tutto il lavoro di preparazione effettuato nei mesi precedenti alle verifiche ispettive ed aver illustrato le attività messe in atto durante le giornate della certificazione quando i due certificatori vennero in Sapa per valutare la conformità dell'azienda allo standard SA8000, adesso all'interno di questo paragrafo vi illustrerò cosa accadde dopo "l'ottenimento informale"<sup>73</sup> della certificazione. Vi illustrerò, in altre parole, le attività sviluppate dall'azienda dopo che i certificatori, nonostante le tre non - conformità, proposero l'ottenimento della SA8000. Tali attività possono essere rappresentate da:

---

<sup>73</sup> La Sapa ottenne la certificazione etica sia in modo informale che formale, ma in due momenti temporali distinti. L'ottenimento informale riuscì ad acquisirlo già al termine delle giornate della certificazione, quando i due certificatori, nonostante le tre non - conformità riscontrate, comunicarono che l'azienda era idonea ad ottenere la certificazione etica. L'ottenimento formale, invece, lo ebbe solo a Marzo quando in azienda arrivò finalmente (tramite mail) l'attestato di registrazione allo standard, con timbro e firma del BSI.

- *Terminare la formalizzazione dei documenti*
- *Arrestare le attività della SA8000*
- *Ri- programmare le future attività per la SA8000*
- *Organizzare le visite ispettive semestrali*

### *Terminare la formalizzazione dei documenti*

Un'attività fondamentale che si sviluppò in Sapa subito dopo la seconda visita ispettiva dei certificatori fu rappresentata dal terminare la formalizzazione dei documenti utili per ottenere in modo ufficiale e formale la certificazione etica.

Al termine delle due visite ispettive, infatti, i due certificatori sottolinearono, infatti, che *“la certificazione è andata bene, ma adesso dovete terminare la documentazione per ottenere il certificato”*.

La situazione in azienda, in altre parole, era stata ritenuta idonea per ottenere la certificazione etica, ma per poter ufficializzare il tutto, era necessario inviare al BSI un documento che mostrasse l'intento di voler risolvere le tre non - conformità.

Nei giorni immediatamente seguenti Emanuela, pertanto, in base ai suggerimenti dati da Mario, inviò al BSI tramite mail la procedura CGQ5M05 debitamente compilata.

Su essa scrisse le azioni pratiche che l'azienda avrebbe intrapreso per conformarsi alla norma SA8000<sup>74</sup>, rappresentate da:

*“Per la non conformità numero 1 relativa alle ore di straordinario: Sarà definita una procedura per il recupero delle ore di lavoro straordinario che includerà una tariffa maggiorata. L'azione sarà ultimata entro 3 settimane.*

*Per la non conformità numero 2 relativa al CPI: Sarà effettuata una dettagliata pianificazione delle azioni intraprese per gestire il processo di ottenimento del certificato di prevenzione dei*

---

<sup>74</sup> La procedura ufficiale inviata al BSI è in originale in lingua inglese. All'interno di questa tesi ho, tuttavia, ritenuto opportuno effettuare una traduzione in italiano per renderla più omogenea rispetto al discorso generale effettuato.

rischi. Seguiranno dettagli relativi a responsabilità, risorse e tempi di attuazione. La pianificazione delle attività sarà completata entro 3 settimane.

Per la non conformità numero 3 relativa alla scarsa consapevolezza in azienda del rappresentante dei lavoratori della SA8000: Sarà rafforzato il programma di comunicazione già in corso per migliorare in azienda la consapevolezza relativa al ruolo del rappresentante dei lavoratori e sarà effettuato un programma di controllo pertinente. Le azioni saranno definite entro 3 settimane”.

Tale procedura fu, poi, inviata all’indirizzo e-mail di Marco, che la accettò ufficialmente e la allegò, così come tutti i documenti visionati durante le giornate della certificazione, al file Sapa presente sul sito BSI dove era possibile osservare tutta la documentazione che l’azienda aveva messo a disposizione del certificatore per ottenere l’idoneità allo standard SA8000.

Con l’invio del documento in cui erano esplicitate le attività pratiche di risoluzione delle non-conformità l’azienda, pertanto, risultava perfettamente allineata rispetto a quanto richiesto dalla norma SA80000. Di lì a pochi mesi, infatti, una nuova certificazione sarebbe apparsa sui muri e nei quadretti dello stabilimento (vedi Fig. 19) per indicare, come disse LF, a tutti coloro che la guardavano che “ora la Sapa di Bolzano è un’azienda eticamente responsabile, ora finalmente con questa lo possiamo dire”.



Figura 19: La certificazione SA8000 esposta in Sapa a Bolzano

Ma dopo aver terminato la formalizzazione dei documenti ed ottenuto dopo alcuni mesi<sup>75</sup> anche un certificato di registrazione da esporre insieme agli altri già presenti, cosa successe effettivamente nella vita organizzativa dello stabilimento? Come proseguirono le attività, fino ad allora messe in scena con tanto entusiasmo e determinazione, per mostrare e comunicare lo standard SA8000?

### *Arrestare le attività per la SA8000*

Dopo aver terminato la formalizzazione dei documenti utili ad ottenere la certificazione etica trascorsero diversi mesi in cui le attività per la SA8000 non furono portate avanti. Dal primo ottobre 2009 (ultimo giorno della fase della certificazione), infatti, pur restando in contatto con Emanuela tramite mail, riuscì a rivedere alcuni membri del gruppo della certificazione solo a metà Gennaio 2010. Trascorsero, infatti, ben tre mesi durante i quali non ebbi nessuna notizia relativa allo standard e alla certificazione etica. Tutte le attività sulla SA8000 in Sapa sembravano ferme, arrestate. Tutto, quindi, appariva bloccato.

La mia intuizione fu, infatti, convalidata a gennaio quando mi recai in stabilimento per effettuare un incontro di aggiornamento con Emanuela e Bruno, i quali mi comunicarono che nei mesi precedenti nulla era stato fatto nell'ambito della certificazione etica. Fu, in particolare, Emanuela a sottolinearmi questa singolare situazione poiché, quando le comunicai di voler effettuare il mese successivo delle interviste agli stakeholder esterni, mi disse: “[...] *ma guarda Laura secondo me se le vai a fare ora, loro non sanno neanche che cavolo è questa certificazione, perché noi non abbiamo fatto più niente da ottobre, ci siamo bloccati, quindi forse è meglio aspettare un po' [...]*”.

Durante quei mesi, pertanto, alcuni fattori non avevano lasciato sviluppare ulteriormente le attività della certificazione, la quale era stata “*temporaneamente messa in stand by*”. Ma quali erano questi fattori che non avevano consentito un ulteriore

---

<sup>75</sup> Dalla seconda visita ispettiva in cui l'azienda ebbe le non conformità all'ottenimento del certificato di registrazione allo standard SA8000 passarono, “*a causa di motivi tecnici e burocratici*”, ben sei mesi durante i quali la Sapa di Bolzano solo in modo informale ed ufficioso iniziò a diffondere la notizia dell'ottenimento della certificazione. Comunicazioni più formali furono, invece, effettuate solo in seguito.

sviluppo delle attività legate allo standard e che avevano momentaneamente interrotto l'iter della traduzione in pratica della SA8000?

Due furono i fattori, in base a quanto mi disse Emanuela, che avevano contribuito a sviluppare questa situazione di arresto temporaneo.

Il primo fu rappresentato dal fatto che non avendo ancora acquisito il certificato originale dell'ottenimento dello standard, si era *"in una naturale fase di transizione, una fase in cui bisogna aspettare prima di procedere, perché se non ci arriva la certificazione da fuori che cosa gli andiamo a dire, cosa gli facciamo vedere?"*. Prima di proseguire con ulteriori attività era infatti, secondo Emanuela, necessario ottenere il documento ufficiale, dato dall'ente di certificazione esterno, in modo da mostrare a tutti il risultato del lavoro effettuato per mesi. In altre parole lei riteneva più opportuno aspettare il certificato in cui si attestava l'ottenimento della tanto auspicata certificazione etica, prima di procedere con le altre attività utili a diffondere ulteriormente lo standard SA8000 sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Emanuela si era anche attivata affinché questo potesse accadere nel più breve tempo possibile. Aveva infatti sollecitato, attraverso mail e telefonate, Marco per cercare di abbreviare i tempi necessari ad acquisire materialmente l'attestato di certificazione. Nonostante i continui solleciti, tuttavia, l'attesa durò ancora alcuni mesi, durante i quali il silenzio sullo standard proseguì senza nessuna interruzione.

Il secondo fattore per il quale si arrestarono le attività di traslazione legate allo standard fu, invece, rappresentato dal costante e sempre più presente problema della cassa integrazione che portò l'azienda alla decisione di ridurre l'organico. Nei mesi seguenti all'ottenimento (informale) della certificazione, infatti, la crisi economica si era intensificata tanto da far chiedere per diciassette lavoratori un periodo di cassa integrazione e di successiva mobilità.

Il problema proveniente dall'esterno relativo alla crisi economica aveva, quindi, impedito temporaneamente a Emanuela e agli altri attori organizzativi di proseguire il lavoro sullo standard SA8000, il quale sembrava aver perso temporaneamente forza ed energia, divenendo in azienda qualcosa di non prioritario e di secondario. Le attività legate alla cassa integrazione avevano, infatti, preso il sopravvento mentre lo standard veniva temporaneamente trascurato ed accantonato: *"[...] sai questo*

*periodo (di cassa integrazione) non è dei più facili ed anche per questo motivo il processo che ha portato alla certificazione etica è stato condotto in questo modo, così discontinuo e senza la giusta attenzione. [...] Ovviamente, come tu capirai in questo periodo così difficile la certificazione e tutto quello che c'è dietro non è certo la nostra priorità, [...] sai questa crisi economica ci sta ammazzando, [...] e io non riesco a starci dietro con tutte le cose che ho da fare, anche se tra un po' dovremmo sicuramente riprendere [...]. Adesso non so che succederà nei prossimi mesi, bisognerà aspettare [...] ma poi riprenderemo tutto e si partirà di nuovo, ovviamente appena sarà possibile [...]*".

La situazione della crisi economica, infatti, non si esaurì rapidamente. Essa, infatti, continuò a prolungarsi fino alla primavera del 2010 quando per cercare di risollevare le sorti dell'azienda, dopo aver effettivamente sollevato dagli incarichi le 17 persone già in cassa integrazione, si cercò di ri-organizzare l'organico interno assumendo un nuovo direttore commerciale e costituendo nuovi gruppi di lavoro.

La crisi economica, insieme al mancato arrivo in azienda dell'attestato di certificazione allo standard, rappresentavano pertanto per gli attori organizzativi della Sapa due importanti fattori provenienti dall'esterno che avevano decisamente inciso sullo sviluppo delle attività legate allo standard, il quale sembrava stesse progressivamente perdendo la sua "forza vitale" quasi "sbiadendosi" all'interno dell'azienda. Due fattori esterni ostacolavano, quindi, l'ulteriore sviluppo delle attività legate allo standard, impedendogli di proseguire il suo iter di traduzione.

Nonostante le complesse difficoltà incontrate, tuttavia, ben presto lievi segni di ripresa economica iniziarono a sentirsi, così come gli effetti della ri-organizzazione interna allo stabilimento, contribuendo a dare avvio e programmare nuove attività legate allo standard SA8000, che dopo questa breve battuta d'arresto iniziò nuovamente ad acquisire vitalità e a riprendere il suo cammino.

#### *Ri- programmare le attività per la SA8000*

I mesi di inattività rispetto allo standard SA8000 come illustrato poc'anzi, furono quindi diversi. I fattori esterni relativi soprattutto alla crisi economica e la

conseguente ri-organizzazione dello stabilimento (che da quel momento in poi, come visibile nei nuovi cartelloni apparsi in azienda, *“Think new”*) e alla mancata attribuzione del certificato originale dell’ottenimento dello standard, avevano interrotto temporaneamente le attività che gli attori organizzativi avevano messo in pratica fino a quel momento. Le sorti della Sapa, tuttavia, ben presto iniziarono a risollevarsi poiché a Marzo 2010 l’ente di certificazione spedì finalmente il certificato di registrazione allo standard attraverso e-mail e, la crisi economica iniziava, seppur con difficoltà, a ristabilirsi. Superate le difficoltà, pertanto, le attività relative alla SA8000 cominciarono ad essere ri-programmate.

Era il mese di Aprile 2010 ed un nuovo evento, rappresentato dalla visita periodica semestrale dell’ente di certificazione, stava per ridare nuova energia e vigore allo standard.

Fu così che Emanuela e gli altri membri del gruppo della certificazione incominciarono nuovamente a progettare delle attività per immettere nuovamente lo standard all’interno e all’esterno della vita organizzativa. Era, infatti, necessario come sottolineatomi da Emanuela *“pur fare qualcosa dato che tra poche settimane verrà il certificatore per la visita ispettiva, [...] e ci dobbiamo dare una mossa perché per un po’ non abbiamo fatto più niente [...]”*.

Alla luce della visita ispettiva semestrale si decise, pertanto, di ri-organizzare nuove attività.

Una delle prime nuove iniziative messe in atto fu quella di mostrare ai lavoratori la tanto attesa certificazione etica. Essa, come in seguito ebbi modo di verificare, fu collocata in diverse aree dello stabilimento, in modo da poter essere ben visibile sia ai lavoratori interni che ai visitatori esterni. La certificazione etica infatti, così come le altre certificazioni presenti in stabilimento, fu collocata in quadretti ed appesa in “posizioni strategiche” quali nella sala d’attesa vicino alla portineria, nella stanza del direttore di fronte al tavolo delle riunioni e nelle bacheche poste all’entrata dei reparti di produzione (vedi Fig. 20, 21, 22).



Figure 20, 21, 22: La certificazione etica collocata in sala d'attesa, nell'ufficio del direttore e all'entrata del reparto fonderia

Guardando la certificazione etica accanto alle altre già presenti pertanto, chi entrava in azienda poteva pensare che la Sapa di Bolzano è un'azienda *"sicuramente attenta alla sicurezza, alla qualità, [...] ma anche all'etica"*.

Tutti i visitatori, compresi i certificatori che di lì a pochi giorni sarebbero ritornati in azienda per la verifica ispettiva semestrale, sarebbero stati in grado di verificare attraverso tutte le certificazioni ottenute collocate una di seguito all'altra, che la Sapa di Bolzano era un'azienda socialmente responsabile *"si lo abbiamo fatto appendere così quando a Maggio verranno per la prima visita ispettiva dopo la certificazione lo potranno vedere [...], così potranno vedere quello che facciamo qui e come lo facciamo, [...] e poi così chi entra lo vede di sicuro [...]"*.

Dopo aver reso visibile la tanto auspicata certificazione ottenuta, in azienda si decise anche di iniziare ad effettuare un programma di comunicazione con gli stakeholder esterni. Tale attività, sviluppata da Emanuela e da Serena, fu effettuata tramite e-mail e rivolta ad una serie di attori quali enti locali come Assoimprenditori, Provincia, Ufficio provinciale del Lavoro e Stampa, e ancora sindacati o enti preposti come INAIL e INPS. Essi, in particolare, furono contattati tramite una lettera per essere informati sull'ottenimento della certificazione etica avvenuto ufficialmente il 23 Marzo e, sul fatto che in azienda, negli anni, era stato *"implementato e certificato un sistema di gestione integrato a differenti standard quale quelli della Qualità (ISO 9001), dell'Ambiente (ISO 14001), della Qualità Automotive (ISO TS), della Sicurezza (OSHAS 18001) e della Responsabilità Sociale (SA8000)"*. L'ottenimento della certificazione etica per la Sapa, pertanto, rappresentava *"il completamento di un percorso volto a coniugare la competitività della Società, con particolare sensibilità agli aspetti ambientali, della sicurezza e salute sul lavoro e del benessere sociale dei dipendenti"*.

Dopo aver reso visibile la certificazione in stabilimento ed aver effettuato un'attività di comunicazione più strutturata con gli stakeholder esterni, prima della visita ispettiva semestrale, restava da ri-analizzare il materiale documentale.

Fu così che Emanuela e Serena iniziarono, partendo dai file già in loro possesso, a preparare tutti i documenti da mostrare al certificatore per evidenziare quanto adesso l'azienda fosse non solo conforme alla normativa nazionale e internazionale vigente, ma avesse anche attuato una serie di continui miglioramenti in grado di promuovere un costante comportamento virtuoso in linea con la propria scelta valoriale e così come previsto dalla norma SA8000.

Ripresero, per tale ragione, il "file riassuntivo SA8000" (descritto in *Mostrare e controllare i documenti revisionati e creati*) ed analizzarono nuovamente, punto per punto, tutto il materiale a loro disposizione. Era infatti necessario, anche alla luce della ri-organizzazione interna che stava avendo luogo, ri-organizzare ed aggiornare una serie di documenti da mostrare al certificatore durante la visita periodica semestrale. Differenti furono i documenti revisionati, tra cui sicuramente alcune procedure che facevano riferimento all'organizzazione dello stabilimento.

Si aggiornò, ad esempio, il file Excel con l'organigramma dello stabilimento e con esso, di conseguenza, tutti gli altri documenti collegati, come le job description, in cui erano esplicitati i nuovi profili dei lavoratori e, le diverse procedure aziendali, in cui invece erano sottolineati i loro nuovi ruoli, le loro mansioni e le loro competenze. Modificando l'organigramma era stato, infatti, necessario aggiornare (o creare) tutto il corpo documentale ad esso connesso.

Oltre a revisionare tutto il materiale già prodotto in precedenza per verificare "che tutto fosse ancora perfettamente allineato con la norma", furono anche creati ulteriori documenti, seguendo i piccoli suggerimenti che i due certificatori avevano dato durante i giorni della certificazione per continuare a migliorare il sistema che "a questo punto era stato messo in piedi". Fu creato, ad esempio, un nuovo "modulo" chiamato GS05M14, che andava allegato alla già esistente procedura sulla formazione, la PGS05, e che si poneva come obiettivo la valutazione dell'efficacia della formazione.

Nel modulo, oltre a poche righe in cui il lavoratore doveva esplicitare il titolo del

corso seguito, la data in cui era stato effettuato e il proprio diretto superiore a cui era tenuto a rispondere (così come da organigramma), era visibile anche una tabella, composta da tre righe e sei colonne in cui era richiesto ai partecipanti di esprimere il proprio giudizio, sull'utilità del corso, sui possibili cambiamenti che esso aveva prodotto nella propria vita lavorativa quotidiana ed, infine, i possibili cambiamenti che il corso aveva determinato nella vita lavorativa dei propri diretti collaboratori. Il tutto era esplicitato attraverso tre domande e una scala di gradimento che andava da 1 a 5.

Dopo aver ri-programmato e messo in atto queste attività rappresentate dal rendere visibile la certificazione in stabilimento, effettuare una comunicazione più strutturata con gli stakeholder esterni e ri-analizzare il materiale documentale, pertanto, tutto era pronto per la prima visita ispettiva semestrale.

### *Organizzare la visita ispettiva semestrale*

Organizzare la visita ispettiva semestrale ha rappresentato un'attività attraverso la quale lo standard, che aveva iniziato a riprendere la sua forza già pochi mesi prima attraverso le varie iniziative messe in pratica in azienda, aveva acquisito sempre più forza e vigore, mostrandosi nuovamente ai vari lavoratori presenti in stabilimento.

Era metà maggio e il caldo iniziava sicuramente a farsi sentire. La prima giornata della visita ispettiva semestrale incominciò intorno alle 9:30, quando in azienda arrivò Mario<sup>76</sup>, uno dei due certificatori del BSI di Milano.

Già prima del suo arrivo, tuttavia, Emanuela e Serena avevano iniziato a preparare sul grande tavolo ovale posto in sala meeting 1, la sala posta al terzo piano della palazzina degli uffici dove erano state già effettuate le riunioni durante la fase della certificazione, i diversi documenti da far revisionare al certificatore, alcune bottiglie di acqua, il computer e un proiettore, per permettere una più agevole visione del

---

<sup>76</sup> Per motivi personali Marco lasciò il BSI e pertanto, dopo un breve periodo di tempo in cui Emanuela non aveva un unico interlocutore dell'ente di certificazione, in azienda fu mandato, come certificatore e valutatore esterno, Mario "che già conosceva l'azienda e qui già c'era stato, altrimenti gli devi ripetere sempre tutto dall'inizio"

materiale proposto dall'azienda.

Dopo i consueti e formali saluti fu, da subito, Mario a gestire il plan del lavoro, chiarendo che, durante le due giornate della visita semestrale, le attività su cui si sarebbe principalmente concentrato sarebbero state rappresentate dal revisionare nuovamente i documenti per valutare quanto l'azienda fosse ancora allineata alla norma ed effettuare alcune interviste e focus group.

Per cercare di rendere il lavoro più piacevole aveva poi evidenziato che entrambe le attività si sarebbero svolte quasi in modo alternato durante le due giornate, prediligendo l'analisi dei documenti durante la mattinata *"quando ancora si è a mente fresca"* e la conduzione delle interviste e dei focus group nel pomeriggio, lasciandosi infine del tempo per scrivere *l'assessment report* da consegnare in seguito al BSI e all'azienda.

Mario decise di iniziare, a questo punto, dalla revisione dei documenti e, precisamente, da quelli creati per la risoluzione della non conformità rilevate durante la fase della certificazione. Ciò che voleva verificare in queste prime ore della visita era quindi *"[...] come avete fatto a chiudere le non conformità? Come le avete risolte? Quali sono i documenti che avete prodotto con le relative azioni intraprese per risolvere le non conformità rilevate?"*. Alla domanda di Mario, Emanuela e Serena presero dalle cartelline preparate sul tavolo, un paio di fogli e li posero al certificatore. Fu, poi, Emanuela a descriverglieli approfonditamente.

Ad alta voce disse, infatti, che per la non conformità numero 1, relativa alle ore di straordinario, si era preventivata non solo la produzione di una nuova procedura in cui era specificato che l'azienda anche in caso di cassa integrazione o temporanei momenti di inattività sarebbe stata conforme alla normativa vigente, ma anche un ulteriore documento in cui era stata effettuata una comparazione tra i cartellini presenze, ovvero i fogli in cui venivano registrati tutti i movimenti dei lavoratori *"con le entrate, le uscite, gli straordinari"*, e le relative buste paga, per mostrare *"che noi i lavoratori in azienda li paghiamo come vuole la legge, per quello che fanno e per le eventuali ore di straordinario maggiorate"*.

Per la non conformità numero 2, relativa al CPI, Emanuela aveva invece mostrato una fotocopia di un certificato rilasciato dal comune di Bolzano dove si accertava, che

la Sapa aveva fatto richiesta per l'ottenimento del "certificato mancante" e che, compatibilmente con i tempi burocratici, di lì a pochi mesi il documento sarebbe stato ottenuto dall'azienda.

Per la non conformità numero 3, infine, relativa alla scarsa consapevolezza in azienda del rappresentante dei lavoratori della SA8000, Emanuela aveva mostrato che in azienda diverse erano state le azioni intraprese per migliorare il programma di comunicazione e fare in modo che il rappresentante dei lavoratori fosse perfettamente conosciuto da tutti i dipendenti. Specificò che Pasquale, per tale ragione, era stato presentato sia a tutti i lavoratori già presenti in azienda durante le riunioni, formali ed informali, in mensa durante le quali ne era stato illustrato nuovamente il ruolo e le mansioni svolte, sia ai neo assunti ai quali tra le varie informazioni iniziali relative all'assunzione e alla presentazione dello stabilimento venivano anche presentati i due rappresentanti aziendali per la SA8000 illustrandone i loro rispettivi ruoli, sia attraverso il giornalino aziendale, sul quale Pasquale era stato invitato a scrivere un breve articolo per sollecitare i lavoratori a contattarlo nel caso in cui avessero avuto bisogno di parlare di etica in azienda o di problemi ad essa legati.

Alla presentazione dei molteplici documenti mostrati da Emanuela e Serena, per rendere evidente che le azioni intraprese fossero *"perfettamente in linea con le cose che avevamo concordato alla fine della giornata in cui ci avete dato la certificazione"*, Mario facendo segni di assenso con il capo, sembrava essere in accordo con quanto si stava dicendo.

Dopo aver esplicitato le azioni intraprese per la risoluzione delle non conformità, differenti furono gli altri documenti richiesti e controllati dal certificatore il quale *"a campione cercava di indagare le varie aree della norma per vedere se tutto andava bene o se c'erano altre non conformità non ancora emerse"*. Alle varie domande di Mario, che non erano così puntigliose così come durante la fase della certificazione, Emanuela e Serena rispondevano tranquille, alternandosi per illustrare un documento, per proiettarlo sul telone o semplicemente per porgerlo al certificatore. Si vedevano, infatti, documenti e file relativi alla comunicazione esterna, al lavoro infantile, al lavoro forzato e obbligatorio, alla discriminazione, alla libertà di associazione e alle

azioni disciplinari e alla salute e sicurezza.

A differenza della volta precedente, tuttavia, non tutti i punti della norma furono ri-analizzati in modo dettagliato tanto che, come mi disse Emanuela, sembrava *“che molte cose erano state già appurate, già si sapeva che andavano bene, quindi lui non insisteva più di tanto come l'altra volta”*. Il clima che si respirava durante quelle due giornate, pertanto, fu *“senz'altro più sereno, perché lo vedevi che molte cose lui te le chiedeva ma era già tranquillo che noi le avevamo”*.

Solo su un documento Mario si soffermò per un tempo maggiore, il riesame della direzione, perché come ci aveva detto anche precedentemente durante la fase della certificazione, *“questo è un documento importante e bisogna farlo bene”*. Tale documento, analizzato accuratamente per più di 20 minuti, era stato revisionato dal direttore, insieme ai rappresentanti di ciascuna area in stabilimento quali HR, responsabile qualità, responsabile ambiente, responsabile salute e sicurezza e i vari responsabili di reparto ed era stato redatto il giorno 22 dicembre 2009. Esso prevedeva, in particolare, per ciascuna area di competenza uno schema che indicava chiaramente *“gli argomenti”* su cui era necessario intervenire per ottenere un miglioramento, la sua situazione effettiva al momento della rilevazione e un breve plan con le azioni da attuare entro il 2010. Tale documento, mostrato con estrema accuratezza da Emanuela, piacque molto a Mario, il quale vi dedicò, per descriverlo e sintetizzarlo, più di mezza pagina all'interno del suo report.

Oltre a revisionare i documenti presentati da Emanuela e da Serena, il certificatore impiegò tutto il primo pomeriggio, fino a quando andò via intorno alle 18, e parte del secondo al fare interviste a focus group ai lavoratori.

Le interviste che durarono circa quindici minuti *“sempre considerando che era una visita semestrale e non quella per darci o meno la certificazione”*, non furono più di otto, mentre i focus group, che invece si effettuarono per circa trenta minuti, furono solo due, ciascuno composto da tre lavoratori.

Sia le interviste che i focus group ricalcavano la stessa traccia utilizzata da Marco durante la fase della certificazione, poiché in tempi relativamente brevi si toccavano quasi tutti i punti della norma e si riproponevano alcune domande sulle quali la volta precedente i lavoratori avevano avuto difficoltà a rispondere. Fu, infatti, chiesto

loro il nome del loro rappresentante dei lavoratori, anche se questa volta nessuno di loro ebbe dubbi rispondendo con un sonoro *“Pasquale (nominano anche il suo cognome)”*, il loro gradimento sul cibo della mensa e l’uso effettivo dei dispositivi di sicurezza come caschi, guanti e occhiali. I lavoratori, a turno rispondevano risultando un po’ più calmi e sicuri della volta precedente, quando le interviste e i focus group assomigliavano a delle vere e proprie interrogazioni scolastiche.

Dopo aver effettuato la revisione dei documenti aziendali e aver fatto interviste e focus group alle 18:00 *“si chiuse”* la prima visita semestrale a cui era stata sottoposta la Sapa Profili di Bolzano, per mantenere il suo sistema di certificazione etica SA8000. I vari attori organizzativi si salutarono, infatti, dandosi appuntamento alla prossima verifica semestrale.

Ma il processo di traduzione dello standard SA8000 poteva, con questa prima verifica ispettiva, considerarsi effettivamente concluso? Oppure questa attività ha contribuito solamente a ridargli la forza per ripartire e per tradursi in nuovi e diversificati modi, seguendo innovative traiettorie di traslazione?

## Conclusioni

All'interno di questo capitolo ho illustrato l'iter attraverso cui lo standard SA8000, oggettivazione della responsabilità sociale nella società contemporanea, è stato tradotto e traslato in pratica all'interno di uno specifico contesto locale e situato rappresentato dalla Sapa Profili di Bolzano.

Per tale motivo ho illustrato il processo di trasformazione che lo standard ha avuto all'interno dell'azienda passando da norma astratta e decontestualizzata ad artefatto dotato sia di una sua natura oggettiva sia di una natura che si è performata nel contesto organizzativo specifico.

Nel primo paragrafo, in particolare, ho illustrato le attività attraverso cui lo standard durante la fase della pre-certificazione, ovvero durante i mesi che hanno preceduto la verifica ispettiva del BSI, si è materializzato in azienda. A tal proposito ho cercato di ricostruire le principali attività pratiche sviluppate dal gruppo della certificazione durante quel periodo, rappresentate dal revisionare il materiale documentale, fare riunioni sullo standard, fare cartelloni e proiettare immagini ed infine scrivere e far scrivere articoli di giornale.

Nel secondo paragrafo ho, invece, approfondito le principali attività messe in atto durante la fase della certificazione, cioè durante i cinque giorni in cui i certificatori di Milano vennero in azienda per verificarne l'idoneità rispetto allo standard SA8000. Seguendo un filo cronologico degli eventi, in questo caso, le attività infatti descritte sono state: presentare e presentarsi al certificatore per mettere in scena il meglio dell'azienda, mostrare e controllare i documenti revisionati e creati, suggerire la corrispondenza desiderata, fare interviste e focus group ed infine attribuire le non-conformità.

Nel terzo paragrafo, infine, ho analizzato le attività attraverso cui lo standard si è materializzato in Sapa nella fase della post-certificazione, quindi nei mesi successivi all'ottenimento della certificazione, per illustrare il modo in cui esso è stato mostrato e comunicato all'interno e all'esterno dell'azienda dopo aver ottenuto il tanto auspicato certificato di registrazione alla SA8000. In tal caso infatti, ho descritto le

attività del: terminare la formalizzazione dei documenti, arrestare le attività della SA8000, ri-programmare le future attività per la SA8000 ed infine organizzare le visite ispettive semestrali.

In base a quanto illustrato all'interno di quest'ultimo capitolo è, in particolare, possibile evidenziare come lo standard SA8000 sia andato lentamente materializzandosi all'interno della Sapa, ancorandosi via, via al contesto organizzativo grazie al fatto di essersi alleato con una serie di altri artefatti presenti o prodotti nello stabilimento.

Alleandosi con la materialità della carta dei documenti (revisionati o creati; di quelli mostrati e controllati; e di quelli utili alla formalizzazione della certificazione), dei discorsi (prodotti durante le riunioni o sviluppati durante le presentazioni o durante le interviste e i focus group o quelli per attribuire le non-conformità), dei cartelloni o delle immagini ed infine con la materialità della carta stampata (dei giornali), lo standard SA8000 si è ancorato saldamente al contesto organizzativo, divenendo un artefatto sempre più tangibile e comprensibile sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Ciò, tuttavia, non ha esaurito il suo iter della traduzione poiché su esso, oltre che una serie di fattori endogeni, hanno influito anche una serie di fattori esogeni. La Sapa aveva, infatti, messo in scena una serie di attività affinché lo standard potesse essere tradotto e traslato nell'organizzazione, facendolo materializzare nella vita quotidiana. Il suo percorso ad un certo punto, tuttavia, ha subito una battuta d'arresto. Due fattori esterni, quali la crisi economica e la mancanza dell'attestato ufficiale della SA8000 da parte dell'ente di certificazione, hanno fatto perdere forza ed energia allo standard, il quale è stato costretto ad interrompere momentaneamente il suo iter di traduzione.

Dopo questo temporaneo arresto, tuttavia, la ripresa economica e l'arrivo dell'attestato alla SA8000, hanno contribuito a imprimere nuova vitalità allo standard che, anche alla luce della visita ispettiva semestrale, è riuscito a riprendere nuovamente il suo cammino.

Nel percorso della traduzione intervenivano quindi diversi fattori, sia endogeni che esogeni che, in tal caso, non avevano garantito uno sviluppo lineare della traduzione,

impedendo allo standard di istituzionalizzarsi nel contesto organizzativo della Sapa. Lo standard, infatti, era stato tradotto in azienda in una serie di differenti e disparate attività, ma aveva bisogno anche di alcuni fattori esterni per proseguire effettivamente il suo cammino ed arrivare ad istituzionalizzarsi.

Il processo di traduzione dello standard era stato, quindi, interrotto per proseguire solo in seguito.

Ogni storia di traduzione in pratica, in virtù di tali presupposti, non può essere considerata come un'evoluzione lineare e cronologica di relazioni e attività messe in pratica, ma come un percorso sempre provvisorio e a rischio che può subire degli avanzamenti, degli arretramenti, dei cambi di direzione, degli arresti e delle trasformazioni e che, di conseguenza, lo portano a deviare, a interrompersi o mutare completamente.

Ciò è perfettamente spiegato all'interno di un saggio di Latour (1987: 138-145) dove chiarisce che la traduzione in pratica, alla stregua di una palla durante una partita di rugby, può *“essere spinta in avanti, passata di mano in mano acquisendo o perdendo forza in base alla velocità, alla destrezza e all'abilità dei diversi giocatori”*. In qualunque momento, proseguendo con la metafora, la traiettoria della palla può essere però interrotta o deviata dai giocatori che le faranno cambiare direzione più volte prima di portarla alla meta. La palla ovale può, quindi, avere una traiettoria iniziale, arrestarsi, cadere, avanzare nuovamente o cambiare direzione, in base alle abilità dei giocatori che le daranno o le sottrarranno energia durante le azioni.

Ogni percorso di traduzione, diviene per tale ragione, una traiettoria unica e situata che si costituisce solo grazie all'opera collettiva dei differenti attori e dei diversi fattori che in esso agiscono ed interagiscono.

## CONCLUSIONI: INTERPRETARE LE ORGANIZZAZIONI SOCIALMENTE RESPONSABILI

Dopo aver esposto il framework teorico e metodologico nella prima parte di questa tesi ed aver poi, nella seconda parte, dettagliatamente descritto la ricerca empirica da me condotta, risulta ora necessario effettuare una più attenta interpretazione del mio caso di studio, evidenziando gli esiti e gli aspetti più rilevanti e significativi emersi da questa indagine.

Nelle pagine che seguiranno illustrerò, a tal proposito, uno schema interpretativo (vedi Fig. 23) che spieghi, più dettagliatamente, come la responsabilità sociale d'impresa, attraverso uno standard, sia stata tradotta in pratica.

Il lavoro che si sta per esplicitare è composto da tre paragrafi.

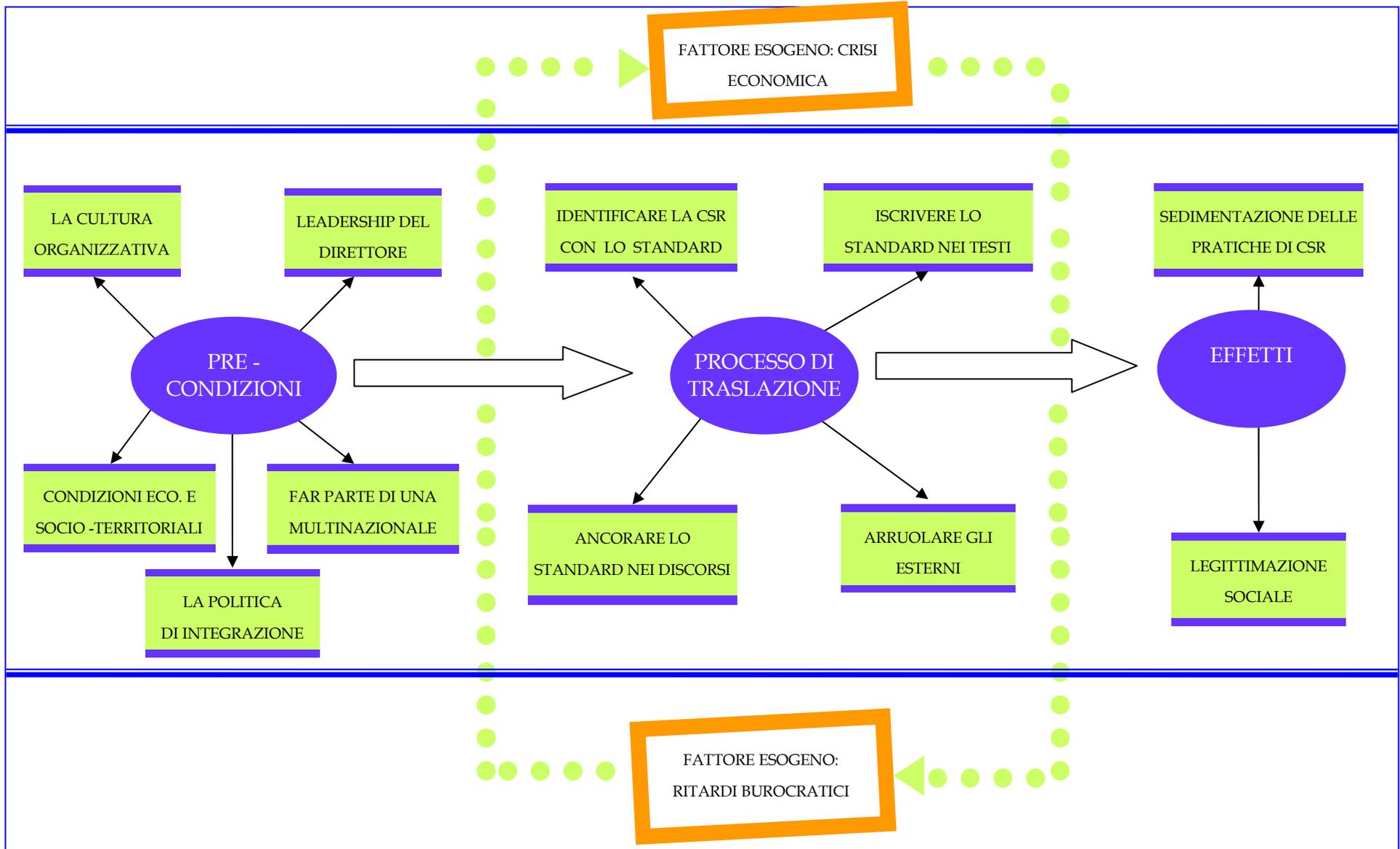
Nel primo paragrafo illustrerò le “pre - condizioni della responsabilità sociale d'impresa” che hanno facilitato la messa in pratica della CSR nel caso di studio analizzato.

Nel secondo paragrafo descriverò, invece, “il processo di traslazione” e i suoi “sotto processi”, che sono stati utilizzati per tradurre in pratica la responsabilità sociale.

Nel terzo paragrafo, infine, mostrerò “gli effetti” che si ottengono una volta che l'azienda considerata ha messo in atto il processo di traslazione e che ha quindi, più in generale, tradotto la responsabilità sociale in pratica.

Evidenzierò, per concludere, “cosa si può imparare da questo caso di studio” in base agli aspetti più importanti emersi da questa ricerca.

Figura 23: la traduzione in pratica della CSR – lo schema interpretativo.



## 1. Le pre - condizioni della responsabilità sociale d'impresa

All'interno di questo paragrafo vi illustrerò in dettaglio, come già menzionato, tutte le pre - condizioni o condizioni iniziali che hanno agevolato e favorito la messa in pratica della responsabilità sociale nel caso da me analizzato.

Ma quali sono esattamente queste pre - condizioni che hanno facilitato la messa in pratica della CSR?

Interpretando il caso di studio descritto all'interno di questa tesi di dottorato, emergono cinque fondamentali pre - condizioni, rappresentate da:

- *La cultura organizzativa;*
- *La leadership del direttore;*
- *Le politiche di integrazione già presenti in azienda;*
- *Le condizioni economiche e socio-territoriali;*
- *Far parte di una multinazionale.*

Per una maggiore chiarezza espositiva analizzerò, di seguito, ciascuna condizione singolarmente.

### *La cultura organizzativa*

Una prima condizione che ha facilitato la messa in pratica della responsabilità sociale d'impresa è costituita dalla cultura organizzativa.

La cultura di un'organizzazione, infatti, rappresenta un elemento che incide notevolmente sulla possibilità di tradurre in pratica la CSR all'interno di un contesto organizzativo poiché, essendosi formata attraverso lunghi ed articolati corsi storici e decisioni prese nel corso degli anni, concorre a spiegare l'odierno "modo di essere" di una data azienda.

Analizzando la cultura di una determinata organizzazione, infatti, si può comprendere, in primo luogo, perché negli anni i dipendenti sviluppano un

atteggiamento di attaccamento e di orgoglio verso la propria impresa e, in secondo luogo, perché essi assorbono una sensibilità verso i temi della CSR.

In primo luogo, quindi, la cultura organizzativa è in grado di spiegare l'atteggiamento di attaccamento e di orgoglio dei lavoratori verso la propria azienda. Tale atteggiamento si sviluppa con una maggiore probabilità se l'azienda in cui essi lavorano è caratterizzata da una lunga storia (come ad esempio la storia piuttosto antica "che sta dietro" la Sapa), da tortuosi ed intrecciati trascorsi che l'hanno fatta resistere al trascorrere del tempo e alle crisi storiche e sociali (come ad esempio a varie ri-organizzazioni interne o a differenti fusioni esterne) incontrate lungo il cammino.

Lavorare all'interno di un'azienda dotata di un lungo percorso storico, infatti, può rappresentare un elemento in grado di dare sicurezza e tranquillità ai differenti lavoratori, i quali si sentiranno parte di una solita realtà, caratterizzata da consolidate competenze e capacità acquisite duramente durante il corso degli anni e degli eventi. L'esperienza nello gestire determinati problemi tecnici (ad esempio sapere come affrontare in tempi brevi una criticità emersa durante la fase di controllo nel reparto qualità) o sapere come ottimizzare le proprie abilità (pubblicizzando, ad esempio, con i diversi stakeholder l'ottenimento delle varie certificazioni) divengono, quindi, delle caratteristiche difficilmente ottenibili in contenuti organizzativi diversi, in realtà da poco nate.

In secondo luogo, la cultura di un'organizzazione è in grado di spiegare anche la sensibilità verso i temi della CSR presente tra i dipendenti che lavorano in un'organizzazione.

La responsabilità sociale rappresenta, infatti, un aspetto che fa parte della cultura di un'organizzazione, che viene trasmessa ai vari attori che in essa vi lavorano, che la assorbono alla stregua di altri aspetti culturali o produttivi.

Trasmettere la cultura organizzativa vuole dire, in altri termini, tramandare anche una sensibilità spiccata verso la CSR, che tende ad essere lentamente appresa ed interiorizzata da tutto il personale di quella organizzazione.

Lavorando, quindi, in un'azienda socialmente responsabile gli attori, ne apprendono l'importanza del suo valore, dei suoi strumenti (come, ad esempio, un codice etico o

una politica aziendale sulla salute e sulla sicurezza) e dei suoi potenziali benefici sia interni che esterni all'organizzazione (come migliorare il clima tra i dipendenti, l'immagine dell'organizzazione e la fidelizzazione dei clienti).

Con il passare del tempo e con un'attenzione costante da parte del management aziendale, che farà diventare tale tematica sempre più presente in azienda (facendo, ad esempio, su essa riunioni e cartelloni da distribuire in azienda, proiettando immagini e scrivendo articoli di giornali), la CRS avrà la possibilità di ampliarsi con nuove pratiche e strumenti (come ad esempio, decidendo di certificarsi ad uno standard etico o a quello della salute e sicurezza), di essere sempre più compresa dai lavoratori e di entrare a far parte della vita quotidiana dell'azienda. Ciò porterà un incremento di consapevolezza e di sensibilizzazione verso tale tematica, la quale diventerà parte integrante della cultura organizzativa della propria azienda.

La cultura organizzativa rappresenta, pertanto, una prima pre - condizione fondamentale che ha favorito la messa in pratica della responsabilità sociale di impresa, poiché ha concorso a spiegare l'odierno "modo di essere" dell'azienda analizzata, evidenziando sia i motivi per i quali i dipendenti hanno sviluppato un atteggiamento di attaccamento e di orgoglio verso la propria impresa, sia perché essi hanno assorbito una sensibilità verso i temi della CSR.

Strettamente legata a questa pre-condizione è sicuramente la seconda, rappresentata dall'importanza della leadership del direttore.

### *La leadership del direttore*

La leadership del direttore, all'interno della Sapa, è risultata essere un'altra pre - condizione iniziale che ha facilitato considerevolmente la messa in pratica della responsabilità sociale d'impresa.

Avere un direttore dotato di una forte leadership (come Bruno nella Sapa Profili di Bolzano), infatti, è fondamentale, in primo luogo, nell'ambito del coordinamento, della gestione e dei processi decisionali e, in secondo luogo, in quello della

promozione della responsabilità sociale in azienda.

In primo luogo, dunque, la leadership del direttore costituisce un elemento di notevole importanza poiché attraverso essa i lavoratori sono guidati e coordinati in tutte le attività presenti in azienda.

Guidare un'azienda con una attenta ed impegnata leadership vuol dire, infatti, interessarsi sia delle attività più istituzionali relative ai processi di sviluppo e mantenimento legate alle diverse aree presenti nell'organizzazione, (come ad esempio quelle dell'area dei servizi e della produzione, stabilendo gli investimenti da effettuare, dando disposizioni per acquisti e pagamenti, disponendo gli ordini di produzioni, gestendo i rapporti con gli enti esterni quali enti locali, Enti Pubblici ed Amministrativi dello Stato, stampa, Istituti Assicurativi e Previdenziali e Enti sindacali), sia delle attività che potrebbero essere integralmente o parzialmente delegate ad altri lavoratori (quali, ad esempio, decidere il menu per le cene aziendali o partecipare ad un evento poco piacevole come un funerale, definire pacchi natalizi differenziati per i lavoratori italiani e stranieri o decidere di far utilizzare "pinze alla mensa" distinte per servire i dipendenti in stabilimento).

Il direttore, per tale motivo, è sempre affaccendato in ogni genere di attività e si occupa di tutto ciò che "passa" per la sua organizzazione (Mitzeberg, 1975).

La sua leadership, quindi, lo porta a divenire una figura di riferimento e un "motore trainante" per tutti i suoi lavoratori, soprattutto durante circostanze o eventi critici (quale, ad esempio, una crisi economica del mercato di riferimento), quando è necessario motivarli e rassicurarli per poter superare le difficoltà.

In secondo luogo, avere un direttore dotato di una forte leadership è fondamentale per la promozione della responsabilità sociale in stabilimento.

Incarnando l'attore organizzativo che prima di ogni altro comprende l'importanza di intraprendere un percorso di responsabilità sociale in azienda (avendola a sua volta appresa ed interiorizzata attraverso la cultura organizzativa), comunica e trasmette a tutti i suoi lavoratori, con passione ed entusiasmo, i benefici che possono essere raggiunti seguendo un iter di questo tipo. Non si limita, per tale ragione, a raccogliere e a far rispettare le politiche di responsabilità sociale già presenti in stabilimento (come ad esempio un codice etico o alcune certificazioni come quella

ambientale o della qualità), ma diviene un attivo ed energico promotore e sostenitore di altri strumenti della CSR in grado di migliorare costantemente le prestazioni sociali del proprio stabilimento.

Individua, a tal proposito, nuovi ambiti o traiettorie da intraprendere (come la messa in pratica di uno standard etico o quello della salute e sicurezza) per incoraggiare ed instradare i suoi collaboratori verso percorsi socialmente responsabili che possono contribuire a migliorare l'immagine, la reputazione aziendale, la fidelizzazione dei propri clienti e il clima organizzativo.

Avere un direttore dotato di una forte leadership, in altri termini, porta i lavoratori dell'azienda non solo a comprendere, ma anche a sostenere fermamente le scelte di CSR da lui promosse ed effettuate (partecipando volentieri, ad esempio, alle interviste o ai focus group durante la fase di certificazione dello standard SA8000, o scambiando pareri e informazioni durante le riunioni formali ed informali o lavorando intensamente - revisionando o creando documenti, facendo cartelloni e proiettando immagini, scrivendo articoli di giornale - per poter ottenere la certificazione etica SA8000, o altre certificazioni come la OHSAS 18001 relativa alla salute e alla sicurezza) poiché in lui riversano la loro fiducia e a lui mostrano la loro lealtà.

La leadership del direttore rappresenta, pertanto, "la sorgente" dalla quale si origina l'intento di divenire più responsabili socialmente e attraverso cui orientare il lavoro di tutti i dipendenti, stimolandoli ed incoraggiandoli, affinché questo possa effettivamente accadere.

Nei momenti di estrema difficoltà (come una crisi economica) la sua leadership lo porta, inoltre, ad incitare e motivare i suoi lavoratori per continuare nello sviluppo di percorsi di responsabilità sociale (ad esempio chiedendo ai membri del gruppo della certificazione di continuare a lavorare con convinzione sulle certificazioni in itinere, nonostante la crisi economica fosse consistente e la sua gestione fosse un impegno organizzativo decisamente considerevole).

Senza un direttore dotato di una spiccata leadership, pertanto, sarebbe veramente difficile mettere in atto i diversi percorsi di CSR. La sua assenza, infatti, comporterebbe un conseguente ridimensionamento di attenzione verso questa

tematica che, probabilmente, verrebbe accantonata o tralasciata temporaneamente. E', dunque, il direttore attraverso i suoi comportamenti, le sue storie e le sue caratteristiche a volere, prima di ogni altro, un'azienda socialmente responsabile poiché il perseguimento dei fini economici non elimina l'impulso morale (Magatti e Monaci, 1999).

Dopo aver illustrato la leadership del direttore come una delle fondamentali pre - condizioni che possono agevolare la messa in pratica della CSR, nel paragrafo seguente ne analizzerò un'altra, rappresentata dalle politiche di integrazione già presenti in azienda.

#### *Le politiche di integrazione già presenti in azienda*

Una terza condizione in grado di agevolare la messa in pratica della responsabilità sociale è stata rappresentata dalle politiche di integrazione già presenti all'interno del contesto organizzativo.

Tali politiche di integrazione devono essere state già avviate sia tra le varie aree di cui si compone l'azienda (come, ad esempio, quella dei servizi e della produzione) sia tra le tante etnie presenti in stabilimento.

Avere già consolidato delle politiche di integrazione tra le varie aree lavorative e le diverse etnie presenti in azienda può rappresentare, infatti, un elemento di fondamentale importanza poiché da un lato, aumenta la coesione interna e dall'altro, contribuisce a creare un clima lavorativo piuttosto sereno.

In primo luogo, infatti, aver sviluppato delle politiche di integrazione tra i vari lavoratori presenti in azienda, genera un contesto di attiva collaborazione e fiducia reciproca, ottenendo una forte coesione della struttura organizzativa.

All'interno di un'azienda in cui sono presenti politiche di integrazione, infatti, ciascun lavoratore si sente "parte di un gruppo" ed energico cooperatore della propria squadra, con la quale lavora in vista di un più ampio progetto di miglioramento (sia produttivo che di benessere sociale) organizzativo.

Ciascun membro, in sostanza, diviene “un anello vitale di una catena”, in grado di motivare e far accrescere la fiducia, l’affiatamento e la stima degli altri attori che compongono il gruppo.

Per poter creare delle politiche di integrazione tra le diverse aree dello stabilimento e tra le varie etnie presenti in esso sarà necessario, tuttavia, programmare differenti eventi a cui far partecipare indistintamente tutti i lavoratori (come, ad esempio, cene aziendali o riunioni, formali o informali), coinvolgerli nelle attività interne aziendali *in progress* (come ad esempio facendoli partecipare alle interviste effettuate in vista dell’ottenimento della certificazione etica o per comprendere più approfonditamente la cultura organizzativa di cui è composta l’azienda) e tenerli continuamente informati attraverso diversi strumenti e modalità (come articoli sul giornalino interno, riunioni, immagini proiettate sui monitor intranet e cartelloni o quadretti disseminati in tutta l’azienda).

Attraverso queste modalità, la struttura organizzativa dell’azienda risulterà, con il passare del tempo, sempre più salda e coesa e caratterizzata da relazioni stabili di fiducia e stima reciproca (portando addirittura a considerare l’azienda “*una seconda famiglia*”).

Aver messo in atto politiche di integrazione tra i diversi lavoratori presenti nello stabilimento contribuisce, pertanto, a costituire uno spirito di gruppo e a innalzarne il livello di coesione, di dialogo e di sinergia, in modo che ognuno possa cooperare con tutti gli altri spinto dalla lealtà e dalla solidarietà.

In secondo luogo, inoltre, aver consolidato delle politiche di integrazione tra i vari lavoratori presenti in azienda facilita, non solo una maggiore collaborazione lavorativa e una coesione della struttura organizzativa, ma anche lo sviluppo di un clima lavorativo maggiormente sereno e gradevole. Un clima organizzativo più disteso e tranquillo, in cui i diversi lavoratori abbiano delle salde relazioni interpersonali può, infatti, influire sul “modo in cui essi vivono” all’interno del proprio contesto lavorativo e, favorire lo sviluppo di un clima caratterizzato dall’energia, dall’entusiasmo e dal sostegno reciproco.

Aver messo in atto politiche di integrazione tra le diverse aree dello stabilimento e tra le varie etnie presenti in esso genera, dunque, un clima in cui ciascuno,

soprattutto in situazioni di criticità (come ad esempio la cassa integrazione), riesce a dare il proprio sostegno agli altri dipendenti dello stabilimento, cercando di rassicurarli e di incoraggiarli, ove necessario, con delle ripercussioni positive in termini di produzione (ad esempio aiutandosi nella propria squadra di lavoro e non lasciando nessun collega in difficoltà nella gestione del lavoro), dando vita ad un'autenticità nei rapporti, che porta un aumento della disponibilità e di fiducia reciproca.

La politica di integrazione attuata influisce, pertanto, sulla vita quotidiana dell'organizzazione, migliorando il coinvolgimento, la coesione, il sostegno e l'armonia dei diversi attori presenti in azienda. Tale condizione ha favorito, pertanto, la messa in pratica della CSR, così come quella che presenterò qui di seguito rappresentata dalle condizioni economiche e socio-territoriali.

#### *Le condizioni economiche e socio-territoriali*

Oltre alle pre - condizioni evidenziate fino a questo momento, rappresentate dalla cultura organizzativa, dalla leadership del direttore e dalla politica di integrazione, anche le condizioni economiche e socio-territoriali hanno facilitato la messa in pratica della responsabilità sociale d'impresa poiché, da un lato, hanno consentito di investire nella CSR e nei suoi strumenti e, dall'altro, hanno agevolato l'oggettivazione e la rendicontabilità dei propri comportamenti nel mercato di riferimento.

Le condizioni economiche di cui si caratterizza un'azienda (insieme alle altre pre - condizioni illustrate fino ad ora), infatti, rappresentano un aspetto che può influire sulla possibilità di effettuare investimenti nella CSR e, più specificamente, nei suoi strumenti (come, ad esempio, scegliere di intraprendere un percorso di certificazione etica), sostenendone diverse spese per progettarli e renderli effettivamente operativi (ad esempio chiamando un consulente esterno per coadiuvare il lavoro, contattando l'ente di accreditamento per implementare, verificare e ottenere la certificazione) e

per mantenerli una volta messi a sistema (ad esempio continuando a prevedere delle spese per le visite periodiche di sorveglianza da parte dell'organismo di certificazione e per gestire e migliorar il sistema, così come viene richiesto dalla certificazione etica SA8000).

Una disponibilità economica discreta, inoltre, può permettere ad alcune delle risorse umane presenti in azienda (come ad esempio l'HR o la responsabile della salute e sicurezza o all'assistente dell'HR) di dedicare parte del proprio tempo lavorativo per formarsi (imparando ad esempio come rivedere o creare il materiale documentale in vista della certificazione etica o per fare dei corsi di formazione per gestire in autonomia tutto il processo di post certificazione) o per sensibilizzare ed informare i lavoratori in azienda sul percorso di responsabilità sociale intrapreso (attraverso riunioni o effettuando comunicazioni attraverso diversi strumenti come giornalini interno o immagini nei monitor intranet) effettuando, quindi, delle attività che apparentemente sottraggono tempo al lavoro routinario e quotidiano e che si allontanano dall'obiettivo prettamente economico di produzione di beni e servizi.

Avere una disponibilità economica da investire nella CSR e nei suoi strumenti, in altri termini, consente ad un'organizzazione di continuare a mantenere negli anni un'attenzione elevata su questa tematica che, in condizioni economiche differenti, sarebbe più difficile da sostenere.

Oltre ad una buona condizione economica anche gli aspetti socio-territoriali possono rappresentare un fattore che incide sulla possibilità di mettere in pratica la CSR.

Un'azienda collocata in un contesto territoriale, come quello italiano, in cui sono molto forti le pressioni esterne della società civile, sente di dover rendere conto delle proprie azioni e di dover divulgare costantemente informazione relative al proprio operato quotidiano, poiché la società è in grado di giudicare non solo gli effetti dei comportamenti di un'impresa, ma anche le sue "intenzioni" (Martinelli e De Colle, 2000: 16).

Per tale ragione, differenti sono gli strumenti che le imprese utilizzano per rendere tangibile ed oggettivabile la propria CSR ed elevato il numero di aziende che volontariamente decide di sottoporsi a percorsi di rendicontazione sociale (si pensi ad esempio al fatto che l'Italia rappresenta lo Stato con il più alto numero di

certificazioni etiche SA8000 ottenute fino al 2010) con l'obiettivo di aumentare la propria legittimazione sociale.

Ciò avviene, così come sosteneva già Power (1997), poiché viviamo in una società tesa al controllo e alla programmazione continua e in cui rendere contabili le proprie azioni sta divenendo "un protocollo" dal quale nessuno può sottrarsi.

In contesti territoriali come quello italiano, pertanto, un numero sempre maggiore di imprese, spinte dalle pressioni sociali, rende il proprio operato sempre più esplicito, tangibile e misurabile, per legittimarsi sia all'interno che all'esterno del proprio mercato di riferimento.

Le condizioni socio-territoriali possono, quindi, contribuire a far sì che un numero crescente di organizzazioni, che competono per aumentare la propria legittimazione sociale, rendano esplicito il proprio operato e adottino percorsi visibili e valutabili di CSR.

Oltre alle condizioni economiche e socio - territoriali anche il far parte di una multinazionale, può favorire la messa in pratica della responsabilità sociale. Illustrerò tale aspetto qui di seguito.

#### *Far parte di una multinazionale*

Far parte di una multinazionale rappresenta un'ultima fondamentale condizione che ha facilitato la messa in pratica della responsabilità sociale di impresa, poiché ciascuna azienda che fa parte di una holding deve conformarsi alle impostazioni etiche, produttive e culturali, date dalla casa madre.

L'azienda, infatti, acquisisce dalla multinazionale una serie di pratiche e strumenti (come un codice etico o un codice di condotta) attraverso cui intraprendere e mantenere un percorso di CSR e, una serie di principi e politiche su cui basare la propria organizzazione interna (ad esempio mantenendo costantemente attiva la politica di etica, salute e sicurezza).

Far parte di una holding (ad esempio la Sapa SpA) vuol dire in altri termini essere

continuamente stimolati ad allineare i propri comportamenti sociali con quelli richiesti dell'azienda di riferimento, la quale è propensa a costituire un'immagine unitaria e positiva dell'organizzazione.

Una multinazionale, infatti, seppur composta da diverse aziende (presenti in diverse parti del mondo) e da diverse aree di business (ad esempio le cinque aree di business di cui si compone la Sapa SpA), deve orientare i comportamenti e le politiche di tutte esse per costruirne un'immagine vincente e competitiva all'interno del mercato internazionale di riferimento.

Se una holding (con tutte le sue aziende), segue scrupolosamente percorsi di CSR, migliora e valorizza, di conseguenza, la propria immagine organizzativa presso i differenti stakeholder, distinguendosi dalle altre presenti sul mercato.

Le organizzazioni, in questo modo, comunicano il "lato positivo" delle proprie performance organizzative ottenendone una vasta eco internazionale che accresce in termini positivi l'immagine offerta a tutti i suoi interlocutori, siano essi clienti fornitori o lavoratori interni, mettendo in atto un processo di continua legittimazione sociale.

Comunicare di essere socialmente responsabili, quindi, contribuisce a migliorare la propria immagine organizzativa perseguendo, di conseguenza, l'obiettivo di divenire più competitivi sul mercato di riferimento. E' per tale ragione che una multinazionale che ha una visibilità internazionale esige dalle aziende che fanno parte del proprio gruppo una coerenza ed un allineamento rispetto a ciò che essa vuole mostrare di sé. Far parte di una multinazionale, pertanto, favorisce la messa in pratica della responsabilità sociale di impresa e, di conseguenza, l'utilizzo adeguato dei suoi strumenti.

All'interno di questo paragrafo ho illustrato le principali pre - condizioni che hanno contribuito alla messa in pratica della responsabilità sociale d'impresa. Esse sono rappresentate dalla cultura organizzativa, dalla leadership del direttore, dalle politiche di integrazione già avviate in azienda, dalle condizioni economiche e socio - territoriali e dal far parte di una multinazionale.

Avendo queste pre - condizioni un'azienda (come ad esempio la Sapa Profili di

Bolzano) può decidere di avviare un processo di traslazione in grado di tradurre la responsabilità sociale di impresa in pratica.

Ma “cosa deve fare esattamente un’azienda per mettere in atto un processo di traslazione, utilizzato per tradurre in pratica la responsabilità sociale di impresa?”

E’ a questa domanda che cercherò di rispondere nel prossimo paragrafo.

## 2. Il processo di traslazione

All’interno di questo secondo paragrafo descriverò “il processo di traslazione” e i suoi “sotto processi”, che l’azienda da me analizzata ha messo in atto per tradurre in pratica la responsabilità sociale.

Per mettere in pratica la CSR ha, infatti, avviato un processo di traslazione, costituito da alcune fasi, dei “sotto processi” con i quali intendo tutti i processi utilizzati da un’azienda che evidenziano come uno standard, oggettivazione della CSR, si sia materializzato e ancorato al contesto organizzativo.

Ma “quali sono esattamente questi sotto - processi che la Sapa ha messo in atto per effettuare il processo di traslazione?”

Essi possono essere rappresentati da:

- *Identificare la CSR con lo standard*
- *Inscrivere lo standard nei testi*
- *Ancorare lo standard nei discorsi*
- *Arruolare gli esterni*

Nelle pagine seguenti esporrò singolarmente ciascuno dei sotto - processi evidenziati.

*Sotto - processo 1: Identificare la CSR con lo standard*

Un'azienda che vuole avviare un processo di traslazione deve, come prima cosa, abbandonare l'idea astratta e generalizzata della responsabilità sociale d'impresa a favore di un oggetto, un artefatto, tangibile e rendicontabile che è rappresentato dallo standard.

E' necessario, in altre parole, che l'azienda con i suoi attori organizzativi spostino lentamente la propria attenzione da un ambito prettamente teorico, in cui si riflette solo sull'importanza di utilizzare (o meno) percorsi orientati alla CSR all'interno della propria organizzazione, ad un ambito maggiormente concreto e visibile in cui tale tematica possa effettivamente essere mostrata e oggettivata sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Bisogna, quindi, che l'azienda trasformi progressivamente il concetto ideale e valoriale della CSR in un quasi-oggetto (Czarniaswka e Jorges 1995) concreto e tangibile, come lo standard che ha, invece, la forza di viaggiare facilmente da un posto ad un altro e che diviene visibile e misurabile dagli attori sociali.

Gli standard, infatti, rappresentano l'oggettivazione della CSR nella società contemporanea, poiché essi rappresentano un artefatto a cui è stata attribuita un'identità.

Le organizzazioni, dunque, devono utilizzare gli standard, strumenti tangibili della CSR, per trasformare un'idea astratta in un oggetto visibile, tangibile e rendicontabile.

La tematica astratta della CSR acquisisce, in questo modo, l'involucro fisico dello standard per essere mostrata agli attori sociali che ad essa si sono interessati.

Solo dopo aver abbandonato l'idea astratta della CSR a favore di un entità concreta e materiale quale quella dello standard, si può dare effettivamente avvio al processo di traslazione.

Lo standard deve divenire, quindi, l'equivalente funzionale e semantico della CSR, poiché solo utilizzando uno strumento concreto della responsabilità sociale essa può effettivamente essere tradotta in pratica.

L'azienda che pensa di intraprendere un percorso di responsabilità sociale deve, in altre parole, decidere di adottare uno standard in quanto, quest'ultimo, ne rappresenta l'oggettivazione e l'equivalente tangibile, funzionale e semantico in un

determinato luogo e momento storico.

Si stabilisce, in questo modo, una vera equivalenza tra la responsabilità sociale e lo standard che la rappresenta in ogni sua forma.

Dire CSR, in altri termini, vuol dire standard.

Solo dopo aver stabilito un'equivalenza tra CSR e lo standard si può dare avvio al processo di traslazione grazie al quale quest'ultimo, infrangendo le barriere dello spazio e del tempo (Czarniaswka e Jorge 1995), potrà materializzarsi in un nuovo contesto locale e situato ed essere tradotto in articolate ed innovative pratiche di azioni ed interpretazioni dai differenti attori organizzativi.

Il nuovo contesto dove avviene il processo di traslazione diviene, quindi, "il centro di traduzione locale", ovvero lo spazio figurato dove la CSR cessa di essere un'idea astratta ed attecchisce per divenire un oggetto specifico tipico di quel campo di azione, il punto di materializzazione dell'idea decontestualizzata (Gherardi e Lippi, 2000: 150).

Affinché l'idea astratta e generale di CSR possa effettivamente materializzarsi nello standard, suo equivalente funzionale, è necessario che molti e differenti attori (sia umani che non umani) partecipino al processo di traslazione.

I diversi attori infatti, si interessano all'idea astratta della CSR, la accettano, la assimilano e la traslano in un artefatto tangibile e materiale, rappresentato dallo standard che diviene, in questo modo, concreto, mostrabile e rendicontabile.

Man mano che un numero crescente di attori si convince a traslarla, l'idea di CSR ha la possibilità di materializzarsi e di trasformarsi in un'entità tangibile rappresentata dallo standard, ancorandosi saldamente al contesto organizzativo.

Lo standard diviene, dunque, "un'entità indispensabile" per tradurre in pratica la CSR.

Solo traslando la CSR in un artefatto concreto quale lo standard (ad esempio lo standard SA8000), quest'ultimo potrà entrare nelle pratiche lavorative quotidiane e allearsi con diversi attori, umani (gli attori organizzativi) e non umani (alleandosi ad esempio, con la materialità dei documenti, della carta stampata, delle immagini, dei cartelloni, dei discorsi) per creare un network di azioni ed interazioni stabili, durevoli, visibili e materializzabili, che permettono all'impresa di rendere esplicita la

propria responsabilità sociale.

In ciascun processo di traduzione quindi intervengono, come sosteneva Callon (1986) analizzando il caso delle conchiglie Saint Jacques, diversi attori, umani e non umani e, tra loro, si crea una stretta trama, un network di relazioni che progressivamente si stabilizza e si ancora all'organizzazione. Tutti gli attori in scena, pertanto, contribuiscono, ciascuno in base ai propri margini di manovra e in base al ventaglio delle scelte a loro disposizione, a traslare lo standard (o le conchiglie come nel caso esposto da Callon) in un'entità comprensibile, tangibile e materializzabile per i diversi attori locali, che viene continuamente "spostata e trasformata" per poter "aderire" perfettamente al contesto in cui è stata inserita e per poter mantenere, nel modo più stabile possibile, l'allineamento di una pluralità di attori (umani e non) e di diversi interessi in gioco.

Si costituisce dunque, attraverso questo processo, un insieme eterogeneo di attori (umani e non umani), che si allineano tra loro per costituire un network di alleanze (relativamente) stabili e durature nel contesto organizzativo.

Stabilire un'equivalenza tra la "nebulosa ed astratta" tematica della CSR e lo standard, quale artefatto concreto e sua oggettivazione, rappresenta così un artificio attraverso cui far partire il processo di traslazione, ma per poterlo realmente effettuare è necessario anche mettere in atto un secondo sotto - processo rappresentato dall'iscrivere lo standard nei testi.

#### *Sotto processo 2: Inscrivere lo standard nei testi*

Il secondo sotto - processo che un'azienda ha attuato per poter effettuare il processo di traslazione, utile a mettere in pratica la responsabilità sociale di impresa, è stato rappresentato dall'iscrivere lo standard nei testi.

Dopo aver abbandonato la tematica astratta della CSR ed aver invece acquisito lo standard, suo equivalente tangibile, concreto e materializzabile, l'azienda deve necessariamente effettuare l'iscrizione testuale dello standard.

Ciò presuppone che lo standard, da norma astratta e decontestualizzata, sia tradotto nella materialità dei testi o, più specificamente: in documenti organizzativi, in un giornale interno aziendale o in articoli su giornali locali, in cartelloni appesi alle pareti dell'azienda o ancora nei testi che accompagnano le immagini visualizzabili nei monitor aziendali.

Lo standard (ad esempio quello etico, SA8000), più specificamente, deve iscriversi ed ancorarsi sia nella materialità della carta dei diversi testi già esistenti in azienda, revisionandoli per poter ottenere la certificazione (come ad esempio ai documenti organizzativi come le procedure o il manuale integrato o il codice di condotta aziendale), che nella carta di quelli creati in funzione unicamente della certificazione (come ad esempio documenti organizzativi come le lettere ai fornitori e la politica EHS-ETICA), sia nella carta stampata di vari articoli presenti nel giornalino interno (dove ad esempio possono essere descritte le caratteristiche dello standard, l'intento di certificarsi ad esso o l'iter che la direzione intende seguire per poter perseguire tale obiettivo) che in quella dei quotidiani di stampa locale (in cui invece si può evidenziare che l'azienda ha deciso di seguire percorsi di CSR), sia in cartelloni appesi alle pareti dell'azienda (che richiamano il valore dello standard che si è scelto di implementare) che nei testi che vengono proiettati, insieme alle immagini, nei monitor aziendali.

Inscrivendolo nei diversi testi lo standard, quindi, diviene visibile e rendicontabile sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione e riesce a materializzarsi e ad ancorarsi sempre più nella vita quotidiana dell'azienda, acquisendo una forma più accessibile a tutti gli attori interni e a quelli esterni.

Attraverso l'iscrizione testuale lo standard diviene, dunque, un artefatto tangibile che contribuisce alla traslazione e alla sedimentazione delle pratiche di responsabilità sociale d'impresa, che acquisisce gradualmente una sua forza vitale che gli consente di divenire tangibile e di ancorarsi all'interno dell'organizzazione in cui è stato inserito.

L'iscrizione dello standard nei testi, inoltre, rappresenta un elemento fondamentale poiché giustifica e legittima il lavoro effettuato. E' tramite ciò che si vede (nei documenti revisionati o creati o presentati ai certificatori, nei documenti pubblicati

sul sito web o nella rete intranet, nei quadri appesi in azienda, nei file e nelle immagini proiettate) e ciò che si scrive (nei report dei certificatori o nei comunicati di ottenimento della certificazione ai lavoratori dell'azienda), che tutto il lavoro effettuato acquisisce un suo significato specifico, ovvero l'ottenimento di risorse di legittimazione sia interne che esterne. Attraverso l'iscrizione nei testi, dunque, lo standard diviene un'entità quasi concreta, oggettivata in un determinato luogo e momento storico, in grado di creare e mobilitare legittimazione.

Per poter tradurre in pratica la CSR, quindi, è necessario che lo standard sia iscritto nei testi ma questo è sufficiente per effettuare il processo di traslazione e per far ancorare lo standard al contesto organizzativo?

In realtà non ancora, poiché è necessario che lo standard si ancori nei discorsi, che diventi un prodotto discorsivo, cosa a cui risponde il terzo sotto - processo, che a breve illustrerò.

### *Sotto - processo 3: Ancorare lo standard ai discorsi*

Dopo aver reso lo standard l'equivalente funzionale e semantico della CSR e averlo iscritto nei testi, per poter effettuare il processo di traslazione, è necessario che lo standard diventi un prodotto discorsivo o per meglio dire, diventi una pratica material-discorsiva (Gherardi, 2006), o material-semiotica (Haraway, 1988: 595; Van der Tuin, 2010: 11).

Lo standard deve, infatti, ancorarsi alle pratiche material-semiotiche, poiché sono appunto i discorsi a legarsi con gli altri artefatti presenti nel contesto organizzativo (ad esempio, documenti come procedure e manuali o articoli di giornale) per produrre durevolezza, stabilità e legittimità.

Lo standard, in altre parole, deve divenire un'etichetta fortemente presente all'interno dei discorsi prodotti dai differenti attori organizzativi (umani e non): l'attenzione in azienda è quindi rivolta a questo artefatto su cui i vari dipendenti devono discutere, riflettere e indagare.

Divenendo un prodotto discorsivo, che di giorno in giorno si produce e ri-produce durante le interazioni formali ed informali all'interno dell'ambito lavorativo, lo standard quindi, diviene sempre più visibile, oggettivabile e comprensibile ai diversi attori organizzativi presenti sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Entrando nei discorsi (prodotti ad esempio durante le riunioni formali o informali effettuate in azienda o dai certificatori venuti per effettuare una verifica di conformità dell'impresa alla norma SA8000), nelle parole (dei diversi lavoratori, del direttore, del gruppo che si occupa di portare avanti la certificazione o dei certificatori ad esempio), o più in generale nelle pratiche material - semiotiche lo standard, dunque, si materializza e si ancora sempre più al contesto organizzativo.

Lo standard, in questo modo, diviene oggetto dei discorsi prodotti ed elaborati durante le giornate lavorative dai diversi attori organizzativi: del management aziendale (per illustrare ad esempio ai diversi lavoratori le caratteristiche dello standard che si è scelto di implementare e i conseguenti benefici ottenibili dalla sua acquisizione), dei lavoratori interni (per discutere e scambiare pareri e informazioni sulle notizie ottenute durante le riunioni formali o informali effettuate da alcuni membri del gruppo che si occupa della certificazione), dei certificatori esterni (per accertarsi, ad esempio, che tutto il materiale proposto dal gruppo della certificazione, la struttura organizzativa, i comportamenti e la cultura dall'azienda siano allineati con quanto richiesto dalla norma).

Lo standard, dunque, deve iscriversi, oltre che nella materialità dei testi, anche in quella dei discorsi per poter divenire tangibile e rendicontabile per i lavoratori interni e per gli stakeholder esterni all'azienda, per acquisire gradualmente la sua energia vitale che gli consente di traslarsi e di ancorarsi sempre più al contesto in cui è stato inserito.

Per poter proseguire il processo di traslazione, oltre ad inscrivere ed ancorare lo standard nelle pratiche material - semiotiche è, tuttavia, necessario effettuare un arruolamento degli esterni.

#### *Sotto processo 4: Arruolare gli esterni*

Un ultimo sotto – processo necessario per effettuare il processo di traslazione, utile a tradurre in pratica la CSR, è rappresentato dall'arruolamento degli esterni, i quali divengono degli "alleati" preziosi per testimoniare il lavoro effettuato, sullo standard, dall'azienda e da tutti i suoi lavoratori, creando e promuovendo legittimazione.

Per poter far materializzare e ancorare lo standard al contesto organizzativo è, infatti, necessario, non solo iscriverlo nei testi e farlo divenire un prodotto discorsivo, ma anche mobilitare una serie di attori esterni che contribuiscono alla sua oggettivazione, rendendolo credibile e indisputabile.

Sono gli alleati esterni, attraverso la loro presenza, i loro discorsi e la loro mobilitazione a legittimarlo e a farlo divenire sempre più concreto e oggettivo sia per i lavoratori interni, sia per tutti gli stakeholder esterni all'organizzazione.

Gli attori esterni, infatti, sviluppano, man mano che ha luogo il processo di traslazione, un forte "stato di interessamento" verso lo standard, lo accettano e lo aiutano a farlo divenire concreto e tangibile, ciascuno attraverso il proprio ruolo e i propri mezzi (ad esempio un giornalista che scrive un articolo di giornale sui quotidiani locali), contribuendo in questo modo alla sua piena materializzazione e al suo ancoraggio.

Effettuare l'arruolamento degli alleati esterni, tuttavia, è un'operazione tutt'altro che facile. Essa infatti, richiede tempo e un lungo processo di negoziazione.

Negoziare, a tal proposito, vuol dire ad esempio far comprendere ai diversi attori (quali stakeholder come lavoratori interni ed esterni, giornalisti, comunità di riferimento, comunità scientifica e certificatori che sono tutti interessati alla tematica della CSR), il forte potere dello standard, il suo valore intrinseco e la sua rappresentatività vedendosela, di contro, con chi invece rallenta l'iter di traslazione non credendo in esso e ostacolandone il suo ancoraggio.

Anche arruolare i certificatori esterni, inoltre, non è facile poiché essi solo attraverso il loro pieno assenso, (dato ad esempio attraverso la convalida di conformità dell'azienda allo standard e l'attribuzione ufficiale dell'attestato di certificazione),

possono convalidare e, quindi legittimare, il lavoro svolto all'interno dell'organizzazione attestandolo come valido.

I mezzi per effettuare l'arruolamento degli esterni sono diversi e variano dalla forma della seduzione, alle transazioni o al consenso senza discussione (Gherardi e Lippi, 2006: 60).

Per poter, quindi, effettuare un processo di traslazione è, in sintesi, necessario che lo standard diventi l'equivalente semantico e funzionale della CSR, che esso si iscriva nei testi interni ed esterni all'azienda, che diventi un prodotto discorsivo e che si avvalga del fondamentale contributo degli alleati esterni che lo portano progressivamente a materializzarsi, a divenire sempre più tangibile ed oggettivo e, quindi, ad ancorarsi al contesto organizzativo.

Ma tutto questo è sufficiente? In base a quanto emerso da questa indagine, in realtà, i diversi sotto - processi messi in atto dall'azienda non risultano essere totalmente sufficienti, poiché sul processo di traslazione intervengono anche una serie di fattori esterni, di fattori esogeni, che possono, attraverso la loro influenza, interrompere, rallentare o deviare il processo di traslazione avviato dagli attori organizzativi.

#### *I fattori esogeni: la crisi economica e i ritardi burocratici*

Nei paragrafi precedenti ho illustrato come lo standard per potersi materializzare ed "aderire" all'interno di un nuovo contesto situato, debba non solo essere accettato dai diversi attori organizzativi, ma anche traslato attraverso una serie di sotto-processi che lo portano lentamente a tradursi da norma astratta e decontestualizzata ad artefatto sempre più concreto e tangibile nella vita quotidiana dell'organizzazione.

Differenti sono, quindi, i sotto - processi che l'organizzazione analizzata ha messo in atto per far ancorare e istituzionalizzare lo standard nel suo contesto situato. L'azienda che ha deciso di tradurre in pratica la CSR attraverso uno standard, infatti, lo ha reso l'equivalente semantico della CSR, lo ha iscritto nei testi, lo ha fatto divenire un prodotto discorsivo e lo ha fatto, infine, diventare sempre più oggettivo

attraverso il contributo degli alleati esterni.

Ciò tuttavia, non è sufficiente per completare l'iter di traduzione dello standard.

Esistono, infatti, alcuni fattori esterni, esogeni appunto, che possono bloccare, rallentare o far deviare il percorso di traduzione dello standard, opponendo ad esso una parziale resistenza.

Le organizzazioni in cui avviene il processo di traslazione, infatti, non sono entità statiche ed isolate rispetto alla società circostante, ma sono con essa in costante relazione ed interazione, essendo capace di influenzarne e determinarne le sorti o interrompere o modificare le relazioni tese nel network fino a quel momento.

I fattori esogeni possono, pertanto, fare in modo che un determinato iter di traduzione possa essere portato avanti insieme alle sue pratiche, le quali possono sedimentarsi e istituzionalizzarsi in un contesto situato, ma anche che esso possa essere rallentato, bloccato temporaneamente e ripreso solo in seguito o interrotto completamente.

L'influenza di tali fattori esogeni (come ad esempio la crisi economica e un ritardo burocratico dovuto alla mancanza dell'attestato ufficiale da parte dell'ente di certificazione) può, dunque, sia dare forza e vigore allo standard, sia fargli perdere progressivamente energia impedendogli di proseguire (momentaneamente o definitivamente) il suo cammino.

La crisi economica che investe un'azienda o il ritardo burocratico per l'ottenimento della certificazione ufficiale da parte dell'ente accreditato possono, infatti, rappresentare dei fattori che ostacolano o, addirittura, bloccano definitivamente l'iter di traduzione dello standard, divenendo quindi una sostanziale minaccia per la sua effettiva concretizzazione.

In ogni percorso di traduzione, dunque, intervengono diversi fattori, sia endogeni che esogeni, che non garantiscono necessariamente uno sviluppo lineare della traslazione impedendo, in questo modo, allo standard di istituzionalizzarsi all'interno di un specifico contesto organizzativo.

Lo standard, quindi, può essere tradotto all'interno di un'organizzazione in una serie di differenti e disparati sotto-processi, ma ha bisogno anche di altri fattori esterni per poter proseguire effettivamente il suo cammino ed arrivare ad istituzionalizzarsi,

divenendo (relativamente) stabile all'interno dell'azienda.

La chiusura, la stabilizzazione o la durabilità di un "fatto" o di un "oggetto", diceva a tal proposito Latour (1987: 131), è problematica e non può essere assunta a priori ma dipende dai diversi attori organizzativi, che di volta in volta entrano in scena ed hanno il potere di trasformare i fatti e gli oggetti in un insieme durevole. Il processo di stabilizzazione appare dunque sempre "fragile" e i modi dell'ordinare il sociale sono sempre emergenti *in situ*.

Ogni storia di traduzione, in altre parole, non deve essere considerata come un'unica traiettoria lineare e cronologica ma come un percorso unico e necessariamente situato che è sempre incerto, a rischio e provvisorio, che può essere sicuramente portato avanti attraverso degli avanzamenti, ma anche interrotto o modificato attraverso degli arretramenti o dei cambi di direzione.

Ogni attore che prende parte alla storia di traduzione può, infatti, attraverso la sua presenza imprimere forza e vigore allo standard o toglierla e farlo rallentare.

Per poter effettuare un processo di traduzione, dunque, è necessario valutare attentamente, oltre i fattori endogeni (costituiti dai diversi sotto-processi) messi in atto da un'azienda, anche i fattori esogeni, i quali sono fondamentali per portare effettivamente avanti l'iter di traslazione e permettergli di sedimentarsi ed istituzionalizzarsi all'interno di un contesto organizzativo situato.

L'influenza dei fattori esogeni, tuttavia, possono essere ristabiliti, arginati o gestiti adeguatamente (ad esempio chiedendo più volte all'ente di certificazione di risolvere i ritardi burocratici, inviando il certificato ufficiale di ottenimento della certificazione) in modo che lo standard acquisisca una nuova forza e possa riprendere il suo cammino di traduzione in pratica.

Una volta sviluppati e messi in atto i quattro sotto - processi interni all'organizzazione (rappresentati, come detto diverse volte, dal rendere lo standard l'equivalente semantico della CSR, inscriverlo nei testi interni ed esterni all'azienda, farlo divenire un prodotto discorsivo e portarlo progressivamente a materializzarsi attraverso il fondamentale contributo degli alleati esterni) e ristabilita l'influenza dei fattori esterni (avendo ottenuto ad esempio il certificato originale della certificazione

e avendo gestito la crisi economica nel miglior modo possibile fino a che essa non sia completamente superata) è possibile sostenere che l'azienda, che ha effettuato il processo di traslazione, è più responsabile socialmente?

A questo interrogativo risponderò nel prossimo paragrafo.

### 3. Gli effetti della traslazione

All'interno di questo paragrafo vi illustrerò gli effetti che si sono ottenuti quando l'azienda da me analizzata, dotata di una serie di pre - condizioni, ha messo in atto il processo di traslazione della CSR, attraverso l'artefatto standard.

Dopo aver, infatti, analizzato le condizioni iniziali che hanno favorito la messa in pratica della CSR (par. 1) e descritto il processo di traslazione effettuato (par. 2), mi sono chiesta: "ma l'azienda che ha attuato il processo di traslazione è divenuta più responsabile socialmente?" O in altre parole, "la messa in atto del processo di traslazione produce effettivamente responsabilità sociale?".

In base alla ricerca da me condotta ritengo che non sia possibile sostenere con certezza né che l'azienda, attuata la traslazione, sia diventata necessariamente più responsabile socialmente, né che in virtù del processo attuato siano cambiate definitivamente tutte le pratiche organizzative adottate fino a quel momento. Ciò nonostante è sicuramente possibile affermare che:

- il processo di traslazione ha generato la sedimentazione delle pratiche di responsabilità sociale, facendo ottenere all'azienda risorse di legittimazione sociale.

Andiamo ora ad analizzare più in dettaglio questo effetto prodotto dal processo di traduzione.

### *Sedimentare le pratiche della responsabilità sociale e ottenere risorse di legittimazione sociale*

Un'organizzazione che decide di effettuare un processo di traslazione non necessariamente diviene più responsabile socialmente, ma sicuramente mette in atto una serie di attività che vanno lentamente a stabilizzarsi e successivamente a sedimentarsi all'interno del contesto organizzativo in cui è stato inserito l'artefatto oggettivo della CSR, rappresentato dallo standard.

Entrando nella vita quotidiana di un'azienda attraverso il processo di traslazione, infatti, lo standard diviene gradualmente oggetto di interesse di vari attori organizzativi, i quali (a vario titolo e in base al ruolo detenuto all'interno dell'impresa) lo fanno divenire l'equivalente semantico della CSR e lo inscrivono nella materialità dei testi (sia interni che esterni) e dei discorsi che ogni giorno si producono e ri-producono all'interno di un contesto locale e situato. Attraverso l'interessamento e il processo di traslazione (in cui sono state sviluppate e ripetute diverse attività) messo in atto dai diversi attori organizzativi (umani e non umani), quindi, differenti sono le pratiche della responsabilità sociale sviluppate, in grado di far acquisire allo standard una sua specifica concretezza e una sua identità e riconoscibilità (Landri, 2000), che è necessariamente situata ed ancorata al contesto.

La comunità di attori che lo condivide, quindi, non solo lo accetta ma contribuisce attivamente anche a traslarlo, a plasmarlo e a modificarlo realizzando diverse attività pratiche di responsabilità sociale, che gli consentono di ancorarsi saldamente ed "aderire" perfettamente al nuovo contesto organizzativo in cui è stato inserito.

Le pratiche di responsabilità sociale messe in atto durante il processo di traslazione, essendo accettate e condivise, vengono poi ripetute dai diversi attori organizzativi durante le proprie azioni ed interazioni quotidiane, riuscendo in questo modo lentamente a stabilizzarsi e a sedimentarsi.

Tali pratiche, infatti, vengono ripetute all'interno di un determinato contesto organizzativo solo se accettate, condivise e considerate valide dai diversi attori che le adottano.

E' proprio la loro continua reiterazione che le rende degne di essere ripetute.

Attraverso la loro ripetizione, quindi, gli attori organizzativi non fanno altro che legittimarle.

L'accettazione, la condivisione e il reiterarsi delle pratiche di responsabilità sociale, in altre parole, le porta ad entrare nella vita quotidiana di un'organizzazione, a farle divenire (relativamente) stabili nel tempo e a sedimentarsi in uno specifico contesto organizzativo, producendo risorse di legittimazione.

La ripetizione delle pratiche messe in atto durante il processo di traslazione, pertanto, comporta la loro progressiva sedimentazione nella realtà quotidiana dell'organizzazione e l'ottenimento di legittimazione sociale.

Un'organizzazione che sceglie di tradurre in pratica la responsabilità sociale di impresa attraverso uno standard, infatti, acquisisce, man mano che ha luogo il processo di traslazione, notevoli risorse di legittimazione sociale poiché le azioni, i processi (con i relativi sotto-processi) e le attività da essa effettuate vengono comunicate e rappresentate come "desiderabili e appropriate" sia all'interno che all'esterno del proprio contesto organizzativo.

Per poter essere valutati all'interno della *società dell'audit* (Power, 1997), quale è quella contemporanea, risulta infatti necessario mostrare e rendere tangibile e rendicontabile il proprio operato.

Comunicare e rendere comprensibili i propri comportamenti, mettendo in pratica le attività socialmente responsabili porta, infatti, l'organizzazione a legittimare sé stessa e il proprio operato nel mercato di riferimento.

Mostrando le attività realizzate durante il processo di traslazione e sedimentate nella pratica quotidiana della vita organizzativa, dunque, le aziende mostrano la "parte migliore" delle loro attitudini organizzative e offrono ai diversi stakeholder un insieme di rappresentazioni del sé che contribuiscono a costituire un'immagine positiva capace di distinguerle da altre organizzazioni presenti sul mercato.

"Rendere conto" delle pratiche di CSR rappresenta, quindi, un modo attraverso cui è possibile dare una risposta più concreta e sostanziale alle pressioni sociali che orbitano attorno ad un'organizzazione fornendo loro dati, informazioni e proposte che mettano in luce "come l'organizzazione decide di mostrarsi" ai propri stakeholder di riferimento.

Esplicitare le pratiche di responsabilità messe in atto e sedimentate rappresenta, in altri termini, solo un modo tacito per esprimere se stessi e i propri comportamenti ai differenti interlocutori siano essi lavoratori, clienti, finanziatori, istituzioni pubbliche o società civile.

Rendendo *accountable* le pratiche di responsabilità sociale messe in atto e sedimentate in azienda, quindi, l'organizzazione può legittimarsi nel mercato di riferimento, valorizzare la propria immagine organizzativa e migliorare i propri processi comunicativi pubblicitari o promozionali, ma non in modo totalmente esplicito come lo si può fare tramite azioni di marketing o di pubblicità, ma in modo più tacito, "quasi silente", valorizzando in questo modo la propria arte comunicativa.

In base all'analisi interpretativa effettuata è possibile, infine, sostenere che l'organizzazione da me considerata per mettere in pratica la responsabilità sociale di impresa attraverso uno standard, suo equivalente semantico e materiale, ha avuto a disposizione alcuni pre-requisiti e ha messo in atto il processo di traslazione. Ciò nonostante non è possibile sostenere che essa sia divenuta necessariamente più responsabile socialmente ma, sicuramente, che attraverso il processo avviato si siano sedimentate nel proprio contesto organizzativo una serie di pratiche di responsabilità sociale, che le hanno consentito di ottenere notevoli risorse di legittimazione rendendo, in questo modo, *accountable* il proprio operato verso il mercato di riferimento e verso tutti i suoi stakeholder.

Dopo aver effettuato l'interpretazione del caso di studio, tuttavia, mi sono chiesta "ma cosa possiamo imparare da esso?"

Il caso da me analizzato può essere ritenuto un caso di studio significativo e, sia i pre-requisiti della CSR che i sotto - processi evidenziati nel processo di traslazione, possono divenire delle categorie analitiche che si prestano perfettamente anche all'interpretazione di altri casi. Lo schema interpretativo da me proposto può, pertanto, essere applicato anche ad altri casi studio simili.

In base a quanto emerso, infatti, una determinata azienda risulta essere favorita nel

mettere in pratica la responsabilità sociale, se ha a disposizione determinate pre-condizioni e se essa realizza il processo di traslazione.

Una data azienda, in altri termini, se presenta i cinque pre-requisiti illustrati (quali la cultura organizzativa, la leadership del direttore, le condizioni economiche e socio-territoriali, la politica di integrazione già avviata in azienda e il far parte di una multinazionale) e decide di avviare un processo di traslazione mettendo in atto i diversi sotto-processi evidenziati (quali il rendere lo standard l'equivalente semantico e funzionale della CSR, inscrivere nei testi - interni ed esterni - all'azienda, farlo divenire un prodotto discorsivo e arruolare degli alleati esterni) risulta essere agevolata nel tradurre la CSR in pratica.

I quattro sotto - processi considerati, tuttavia, non risultano essere realmente sufficienti, così come emerge dal mio studio, poiché sul processo di traslazione intervengono anche una serie di fattori esterni, di fattori esogeni, che possono attraverso la loro influenza, interrompere, rallentare o deviare il processo di traslazione.

Il processo di traslazione non è, infatti, da considerarsi un "processo meccanico" costituito da traiettorie uniche e lineari, ma un percorso sempre incerto e instabile poiché su esso possono intervenire alcuni fattori esogeni in grado di cambiare l'iter della traduzione.

Una volta ristabilita l'influenza dei fattori esterni e messo in atto il processo di traslazione, attraverso i quattro sotto - processi interni, l'organizzazione che traduce in pratica la responsabilità sociale, tuttavia, ottiene degli effetti.

Tali effetti, in base a quanto illustrato, non possono essere ricondotti necessariamente ad una maggiore responsabilità sociale, ma sicuramente è possibile affermare che il processo di traslazione genera in una determinata azienda la sedimentazione delle pratiche di responsabilità sociale facendole, così, ottenere notevoli risorse di legittimazione sociale, che le consentono di rendere *accountable* il proprio operato verso il mercato di riferimento.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ackerman, R. e Bauer, R. (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Reston Publishing.

Alvesson, M. e Berg, P. O. (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., and Rahman, S. (2002), *Unfolding Stakeholder thinking: Theory Responsibility and Engagement*, 2 vol, Greenleaf, Sheffield.

Bagnoli, L., (2004), *Quale responsabilità sociale per l'impresa?*, Franco Angeli, Milano.

Bakan, J. (2005), *L'ascesa al potere delle corporation*, in AAVV , Fandango Libri, Roma.

Baldin, E. e Sacconi, L. (2005), *Visione etica e valori d'impresa*, in Sacconi L. (2005), Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa.

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press (trad.it. *Le funzioni del dirigente*, UTET, Torino 1970).

Beck, N. e Walgenbach, P. (2005), *Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry*, *Organization Studies*, 26: 841-66.

Bekkers, R., Duysters, G e Vesppagen, B. (2002), *Intellectual property rights, strategic technology agreements and market structure – The case of GSM*, *Telecommunications policy*, (31): 1141-1161.

Bhalla, R. e Kennedy, K. (1998), *World Trade Law: The GATT-WTO System, Regional Arrangements, and U.S. Law*. Charlottesville, Virginia: Lexix Law Publishing.

Birnbaum, J., Emig, J. e Fisher, D. (2003), *Case Studies: Placing Literacy Phenomena within their actual contest*, in *Handbook of Research on teaching the English language art*, Floor, J., Lapp, D., Squire, J.R e Jensen, J.M, (a cura di), Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Bjorkeng, K., Clegg, S. e Pitsis, T. (2009), *Becoming (a) Practice*, *Management Learning*, April 1, 40(2), 145-159.

Bloor, M. (1976), *Human Characteristics and School Learning*. New York: McGraw-Hill.

Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row.

Bower, G. C. e Star, S. L. (1999), *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences*, MIT Press.

Brumer, H. (1962), *Society as Symbolic Interaction*, in A. M. Rose (ed), *Human Behavior and Social Processes*, Houghton Mifflin Co., Boston, pp.179-192 (trad. It. *La società come interazione simbolica*, in M. Ciacci, a cura di, *Interazionismo simbolico*, Il Mulino, Bologna, 1983, 63-74)

Brumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Prentice- Hall, Englewood Cliffs.

Bruni, E. A. (2005), *La socialità degli oggetti e la materialità dell'organizzare: umani e non-umani nei contesti lavorativi*, Studi organizzativi 1:113 - 129

Bruni, E. A. e Gherardi, S. (2007), *Studiare le pratiche lavorative*, Il Mulino Editore, Bologna.

Brunsson, N. e Jacobsson, B. (2000), *A world of standard*, Oxford, Oxford University press.

Callon, M. (1980), *Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not: the sociology of translation*, in Knorr Cetina K, Krohn R., Whitley R., (a cura di), *The Social Process of scientific investigation*, Reidel, Boston, 197-219.

Callon, M. (1986), *Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec bay'*, in J. Law (a cura di), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Sociological Review Monograph 32, London: Routledge & Kegan Paul.

Callon, M. (1991), *Techno-economic Networks and Irreversibility*. In J. Law (a cura di) *A Sociology of Monsters? Essays on Power, Technology and Domination*, Sociological Review Monograph. London, Routledge, 38, 132-161.

Callon, M. (1992), *The dynamics of techno-economic networks*, in Coombs, R., Saviotti, P., Walsh, V., (a cura di), *Technological change and company strategies economic and social perspectives*, Academic Press, London, 132-164.

Callon, M. e Latour, B. (1992), *Don't Throw the Baby Out with the Bath School! A Reply to Collins and Yearley*. In A. Pickering (a cura di) *Science as Practice and Culture*. Chicago, Chicago University Press, 343-368.

Capecchi, V. (2005), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Carocci, Roma.

Cardano, M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa: Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.

Cargill, C.F. (1989), *Information technology standardization: theory, process, and organizations*, Bedford, MA: Digital Press.

Carolillo, G., Cortese, F. e Donato, D. (2008), *L'etnometodologia. Profili teorici ed ambiti applicativi*. Quaderno prodotto c/o il Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche, Università degli Studi di Foggia.

Carr, A., (1968), *Is Business Bluffing Ethical?*, Harvard Business Review, 46: 143-153.

Carroll, A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, vol. 4, n° 4, 497-505.

Carroll, A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility*, in *Business Horizons*, n°34.

CED - Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, Committee for Economic Development.

- Cerana, N. (2004), *Comunicare la responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Chiesi, A., Martinelli, A. e Pellegatta, M. (2000), *Il bilancio sociale*, Il sole 24 ore, Milano.
- Chirieleison, C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), Franco Angeli
- C.I.S.E. - Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico (2003), *Giuda alla responsabilità sociale. La norma SA8000:2001*, Editrice C.I.S.E, Forlì.
- Clarkson, M. B. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, vol 20, n. 1.
- Coda, V. (1995), *Etica d'impresa* in Riccaboni A. (a cura di), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Studi di ragioneria e di economia aziendale, Cedam, Padova.
- Coffey, A. e Atkinson, P. (1996), *Making Sense of Qualitative Data*, Sage, London.
- Commissione delle Comunità europee (2001), *Libro verde "promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, COM.
- Conrad, C. e Haynes J. (2001), *Development of Key Construct*, in Jablin F.M., Putnam L.L. (a cura di), *The New Handbook of Organizational Communication*, Thousand Oaks, Sage.
- Cooper, R. e Law, J. (1995), *Organization: Distal and Proximal Views*. In S. B. Bacharach, P. Gagliardi and B. Mundell (a cura di) *Research in the Sociology of Organizations: Studies of Organizations in the European Tradition*. Greenwich, Conn., JAI Press. 13: 275-301.
- Corradi, G., Gherardi, S. e Verzelloni, L. (2008), *Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?*, in *Management learning* 41, (3): 265-283.
- Czarniawska, B. (2004), *On time, space and action nets*, «Organization», 11(6), 773-791.
- Czarniawska, B. e Joerges, B. (1995), *Venti di cambiamento organizzativo. Come le idee vengono traslate in oggetti e azioni* in Bacharach, S., Gagliardi, P. and Mundell, B. (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Milano, Guerini editore, pp. 213-255.
- Czarniawska, B. e Sévon G., (1996), *Translating Organisational Change*, Berlin, de Gruyter.
- Czyzewski, M. (1994), *Reflexivity of Actors Versus Reflexivity of Accounts*, in *Theory, Culture and Society*, 11 (4), 161- 168.
- Dal Lago, A. e Giglioli, P. P. (1983), *Etnometodologia*, Bologna, Il Mulino.
- David, P. A. (1987), *Some new standards for the economics of standardization in the information Age*, in Dasgupta P. e Stoneman P. (a cura di), *Economic Policy and technological performance: 206-239*, Cambridge, Cambridge University Press.
- David, P. A. e Greenstein, S. (1990), *The Economics of Compatibility Standards: An Introduction to Recent Research*, *Economics of Innovations and New Technology* (1:1/2), 3-41.

- Davis, K. (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, in *California Management Review*, vol.2, pp.70-76.
- Davis, K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, n. 16.
- Deming, W. E. (1982), *Out of the Crisis*, MIT/CAES.
- De Nicola, M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Franco Angeli, Milano.
- Dewey, J. (1922), *Human Nature and Conduct*, New York: Holt.
- Djelic, M.L. e Sahlin-Andersson, K. (a cura di), (2006), *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, T. e Dunfee, T. W. (1999), *Ties that Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics: Integrative social Contracts Theory*, Harvard Business School Press, Boston.
- Donaldson, T. e Preston, L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 65-91.
- Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publishers (trad.it. Il potere dei dirigenti, Etas, Milano 1967).
- Drucker, P.F. (1984), *The new meaning of corporate social responsibility*, *California Management Review*, n. 26
- Eisenhardt, K. M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, *The Academy of Management Review*, 14, 4.
- Eisenhardt, K. M. e Graebner, M. E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, in *Academy of Management Studies*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- Epstein, E. M. (1987), *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness*, *California Management Review*, n.1.
- Erickson, F. (1986), *Qualitative Methods in Research on Teaching*, in *Handbook of research on teaching*, M. C. Wittrock (a cura di), (3rd ed. ), , MacMillan, New York.
- Ericson, M. (2006), *Being in a world of practice*, paper presentato al convegno "Return to Practice: Understanding Organization as It Happens", Mykonos, 15-16 giugno.
- Fele, G. (2002), *Etnometodologia*, Roma, Carocci Editore.
- Fomin, V. e Keil, M. (1999), *Standardization: bridging the gap between economic and social theory*, in *Atti di ICIS 1999, International Conference on Information Systems*, 206-217.
- Foucault, M. (1972), *The Archeology of Knowledge*, London:Tavistock.
- Foucault, M. (1981), *La storia della sessualità : volume 1; Introduzione*, Milano, Feltrinelli.

Fox, S. (2006), *Inquiries of every imaginable kind: ethnomethodology, practical action and the new socially situated learning theory*, «The Sociological Review», 54 (3), 426-445.

Frederick, W.C. (1960), *The Growing Concern over Business Responsibility*. California Management Review, 2(4): 54-61.

Frederick, W.C. (1986), *Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, California Management Review, n.28.

Frederick, W.C. (1994), *From CRS to CRS*, Business and Society, vol.33, issue 2

Freeman, R. (1984), *Strategic Management a stakeholder approach*, Pitman, Marshfield, (tr. It. Martinelli A. (a cura di), *Il modello comunità e impresa: stakeholders e responsabilità sociale*, in Hinna L. (2005), *Il bilancio sociale: teoria e pratica*.

Freidson, E. (2001), *Professionalism, the third logic: on a practice of knowledge*, Chicago, University of Chicago Press, (Trad. It. *Il Professionalismo. La Terza Logica*, Bari, Dedalo, 2002).

Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, 13 September.

Frooman, J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, Academy o Management Review, 24(2), 191-205.

Garfinkel, H. (1967 a), *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: New Jersey, Prentice Hall.

Garfinkel, H. (1967 b), *Passing and the Managed Achievement of Sex status in an "Inter-Sexed" Person*, Prentice-Hall, Inc. (tr. it. Agnese, Armando, Roma, 2000).

Garfinkel, H. (1996), *Ethnomethodology's Program*, «Social Psychology Quarterly», 59 (1), 5-21.

Garfinkel, H. e Sacks, H. (1970), *On formal structures of practical actions*, in J. McKinney and E. Tiryakian (a cura di), *Theoretical Sociology: Perspectives and Development*, New York: Appleton-Century-Crofts.

Gell, A. (1992), *The Technology of Enchantment and the Enchantment of Technology*, in J. Coote and A. Shelton (a cura di) *Anthropology, Art and Aesthetics*, Oxford: Clarendon Press, 40-67.

Giddens, A., (1979), *Central problem in social theory: Action, Structure and contradiction in social analysis*, University of California Press, Berkeley.

Giglioli, P. (1987), *Introduzione a E. Goffman, Forme del parlare*, Bologna, Il Mulino, 7-21.

Giglioli, P. e Dal Lago, A. (1983), *Etnometodologia*, Bologna, il Mulino.

Gherardi, S. (2000), *Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations*, in

Organization, 7 (2).

Gherardi, S. (2006), *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*, Oxford, Blackwell.

Gherardi, S. (2008), *Situated Knowledge and situated action: what do practice based studies promise?* In Barry e Hansen (a cura di), *Sage Handbook of the new & emerging in management & organization*, London Sage, 2-22.

Gherardi, S. e Lippi, A. (2000), *Tradurre le riforme in pratica*, Raffaello Cortina Editore.

Ghirotto, L. (2009), *Analisi qualitativa dei dati all'interno della Grounded Theory utilizzando NVivo*, Appunti distribuiti al Corso di Formazione "L'impiego di NVivo 8 per lo studio delle estetiche organizzative", sostenuto presso la Scuola di Dottorato di Sociologia e Ricerca Sociale di Trento.

Gibson, J. B. (1979), *The Ecological Approach to Visual Perception*, Boston, Houghton Mifflin, (trad. It. *Per un approccio ecologico alla percezione visiva* Milano, Franco Angeli, 1995)

Giglioli, P. (1987), *Introduzione a E. Goffman, Forme del parlare*, Bologna, Il Mulino, 7-21

Giglioli, P. e Dal Lago, A. (1983) (a cura di), *Etnometodologia*, Bologna, il Mulino.

Giglioli, P. e Fele, G. (1987), *Linguaggio e contesto sociale*, Bologna, Il Mulino.

Glenn, C. L. (2002), *Cosa intendiamo per standard nell'istruzione*, in *Rivista Trimestrale Non profit*, Maggioli editore, Rimini, fasc. 3, (8): 331 - 347.

Gobo, G. (2001), *Descrivere il mondo. Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*, Carocci, Roma.

Goffman, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre

Goffman, E. (1967), *Interaction Ritual: essays on Face-to-face behavior* New York, Anchor. (Trad. it. Giglioli P. *Modelli di interazione*, Bologna, il Mulino, 1971)

Goffman, E. (1969), *Strategic Interaction* Philadelphia, University of Pennsylvania Press. (Trad. it. Giglioli, *L'interazione strategica*, Bologna, Il Mulino, 1988).

Goffman, E. (1971), *The territories of the self*, in E. Goffman (a cura di), *Relations in Public: Microstudies of the Public Order*, New York: Harper & Row.

Goffman, E. (1981), *Forms of talk*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press (trad. It. Orletti F. *Le forme del parlare*, Bologna, Il Mulino, 1989)

Goffman, E. (1986 a), *The presentation of self in everydaylife*, Garden City, N. Y., Doubleday Anchor Books, (trad. It. Giglioli (a cura di) *La vita quotidiana come rappresentazione*, Bologna, Il Mulino).

Goffman, E. (1986 b), *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. London, Harper and Row. (Trad. it. Bennett M. Berger, *Frame Analysis, l'organizzazione dell'esperienza*, Roma, Armando Editore, 2001).

Goffman, E. (1989), *On fieldwork*, *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 18: 123-132.

Goodpaster, K. (1996), *Business ethics and stakeholder analysis*, in Rea S. B. e Wong K. L. *Beyond integrity: a judeo-crhistian approach*, Zonervan Publishing House, Grand Rapids.

Graffin, J. J. e Mahon J. F. (1997), *The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-five years of incomparable research*, *Business and society*, n. 36

Grandori, A., (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino. Prima edizione: *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, 1995.

Grindley, P. (1995), *Standard, Strategy and Policy, Cases and Stories*, Oxford, Oxford University Press.

Hallstrom, K. T. (2004), *Organizing International Standardization. ISO and IASC in Quest of Authority*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Hanseth, O., (2000), *The Economics of Standards*, in Ciborra C., Braa K, Cordella A., Dahlbom B., Failla A., Hanseth O., Hepso V., Ljungberg J., Monteiro E. e Simon K.A., *From Control to Drift*, Oxford University Press, New York, 56-70.

Hanseth, O., Jacucci, E., Grisot, M. e Aanestad, M. (2006), *Reflexive standardization: Side effects and complexity in standard making*, *MIS Quartely*, 30(SI): 563-581.

Haraway, D. (1988), *Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective*, *Feminist Studies* 14 (3): 575-99.

Higgins W. e Hallström K., (2007), *Standardization, Globalization and Rationalities of Government*, *Organization* 14: 685-704.

Hill, M. F. (1973), *The world of EDP standard*, Control Data [Corp].

Hinna, L. (2005), *Gli impatti organizzativi e gestionali dell'orientamento alla CSR delle aziende*, in Paltrinieri R., Parmigiani M. L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma.

Hughes, T. P. (1987), *The evolution of Large Technological Systems*, in Bijker, W. E., Hughes, T. P. and Pinch, T. J. (a cura di), *The social construction of Technological Systems*, Cambridge, MA: MIT Press.

Jacobsson, B. (2000), *Standardization and Expert Knowledge*, in Brunsson, N. e Jacobsson, B. (2000) *A world of standard*, Oxford, Oxford University press, 40-50.

Jahawar, I.M. e McLaughlin G.I. (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, *Academy o Management Review*, 26(3), 397-414.

- Jensen, J. (2002), *Value Maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function*, in Andriof et al. (2002).
- Jones, T.M. (1980), *Corporate social responsibility revisited redefined*, California Management Review, Spring.
- Joyner, B.E. e Payne, D. (2002), *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, Journal of Business Ethics, 41, 297-311.
- Katz, M.L. e Shapiro, C. (1985), *Network Externalities, Competition, and Compatibility*, The American Economic Review, 75(3): 424-440.
- Keil, T. (2002), *De facto standardization through alliances – lessons from Bluetooth*. Telecommunications Policy, (26): 205-213.
- Kindleberger, C. P. (1983), *Standards as public, collective and private goods*. Kyklos, 36(3): 377-396.
- King, J. L., Gurbaxani, V., Kraemer, K. L., McFarlan, F. W., Roman, K. S. e Yap C. S. (1994), *Institutional Factors in Information Technology Innovation*, Information Systems Research, 5(2): 139-169.
- Knorr-Cetina, K. (1997), *Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies*, Theory, Culture & Society 14: 1-30.
- Knorr-Cetina, K. e Bruegger, U. (2002), *Traders' Engagement with Markets: A Postsocial Relationship*, Theory, Culture and Society, 19 (5-6): 161-85.
- Landri, P. (2000), *Fare per non fare: storie di ordinaria resistenza*, in Gherardi, S. e Lippi, A. (2000), Tradurre le riforme in pratica, Raffaello Cortina Editore.
- Langlois, R. N. e Savage, D. A. (1997), *Standards, Modularity, and Innovation : the case of Medical Practice*. In Garud, R. e Karnoe, P. Conference on Path Dependence and path Creation. Path Dependence and path creation, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, 149-168.
- Latour, B. (1986), *The power of association*, in Law, J., (a cura di), Power, Action and Belief: Anew sociology of knowledge?, Routledge e Kegan Paul, London, 264-280.
- Latour, B. (1987), *Science in action, Milton Keynes*, Open University Press, (trad. It. *La scienza in azione. Introduzione alla sociologia della scienza*, Torino, Edizioni di comunità, 1999).
- Latour, B. (1992), *Where are the missing masses? Sociology of a few mundane Artefacts*, in W.E. Bijker e J. Law (a cura di), Shaping Technology-Building Society: Studies in Sociotechnical Change, Cambridge, MA: MIT Press (trad. it: *Dove sono le masse mancanti? Sociologia di alcuni oggetti di uso comune*, Intersezioni, 13 (2), 1993).
- Latour, B. (2005), *Reassembling the Social. An introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Lave, J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in EverydayLife*, Cambridge, Cambridge University Press.

- Law, J. (1987), Technology and heterogeneous engineering: the case of the Portuguese expansion, in W.E. Bijker, T.P. Hughes and T.J. Pinch (a cura di), *The Social Construction of Technical Systems: New Directions in The Sociology and History of Technology*, Cambridge, MA: MIT Press, 111-34.
- Law, J. (1988), The Anatomy of a Sociotechnical Struggle: the Design of the TSR2. In B. Elliott (Ed.) *Technology and Social Process*. Edinburgh, Edinburgh University Press, 44-69.
- Law, J. (1994), *Organizing Modernity*, Oxford: Blackwell.
- Law, J. (1999), After ANT: complexity, naming and topology, in J. Law e J. Hassard (a cura di) (1999) *Actor Network Theory and After*, Oxford: Blackwell, 220-47.
- Law, J. e Hassard, J. (a cura di) (1999), *Actor Network Theory and After*, Oxford: Blackwell.
- Law, J. e Mol, A. (1995), *Notes on Materiality and Sociality*, *The Sociological Review* 43: 274-294.
- Lepore, G. e D'Alesio, M.V. (2004), *La certificazione etica d'impresa: la norma SA8000 ed il quadro legislativo*, Franco Angeli, Milano.
- Levinson, S. C. (1983), *Pragmatics*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. It. *La pragmatica*, Bologna, Il Mulino, 1985).
- Lyynen, K. e King, J. L. (2006), *Standard Making: A critical Research Frontier for information Systems Research*, *MIS Quarterly*, 30: 405-411.
- Mabry, L. (2008), Case Study in Social Research, in *The Sage Handbook of Social Research Methods*, Alasuutari, P. , Bickman, L. e Brannen J. (a cura di), Sage, London.
- Magatti, M. (2009) *Prefazione*, in Sena, B., *L'agire responsabile. La responsabilità sociale di impresa tra opportunismi e opportunità*, Città Nuova, Roma.
- Magatti, M. e Monaci, M., (1999) (a cura di), *L'impresa responsabile*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Markus, M. L., Steinfield, C., Wigand, R. T. and Minton, G., (2006), *Industry-wide Information Systems Standardization as Collective Action: The case of the U. S. Residential Mortgage Industry*, *MIS Quarterly*, 30(SI): 439-465.
- Martinelli, A. e De Colle, S. (2000), *La responsabilità sociale dell'impresa e la teoria degli stakeholder*, in Chiesi, A.M., Martinelli, A., Pellegatta, M. (a cura di), *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Mattalucci, L., Parenti, S. e Sarati E. (2010), *La responsabilità sociale d'impresa come modello di sviluppo: innovazione culturale e revisione delle prassi gestionali*, *Dialoghi - Rivista di studi sulla formazione e sullo sviluppo organizzativo*, (1): 1-16
- Mayer, J. W. e Rowan, B. (2000), *Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia*, in Powell WW, Di Maggio WJ (a cura di), *Il neo istituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Comunità 2000.

Mayer, J. W. e Rowan, B. (1997), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, *American Journal of Sociology*, (83): 364-385

McGuire, J.W. (1963), *Business and society*, McGraw-Hill, New York.

McWilliam, A., Siegel, D. S. e Wright, P. M. (2006), *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, in *Journal of Management Studies* (special issue), 43(1), 1-18

Mead, G.H. (1934), *Mind, Self and Society*, Chicago: University of Chicago Press.

Merriam, S. (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass Publishers, California, pp. 4-25.

Michellini, L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Franco Angeli, Milano.

Mintzberg, H. (1975), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. e Wood, D.J. (1997), *Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of How and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Mitterer, W., (2008), *Storie di Alluminio a Bolzano*, Athesia SpA, Bolzano.

Mora, E., (1994), *Comunicazione e riflessività. Simmel, Habermas, Goffman*. Milano, Vita e pensiero.

Mörth, U., (a cura di) (2004), *Soft Law in Governance and Regulation: An Interdisciplinary Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar.

North Douglass, C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Perrini, F. (2002), *Responsabilità sociale d'impresa e finanza etica*, Egea, Milano.

Perry, J. e Noelke, A. (2005), *International Accounting Standard Setting: A Network Approach*, *Business and Politics* 7: 1-s2.

Piccardo, C. e Benozzo, A. (1996), *Etnografia Organizzativa*, Cortina, Milano.

Powell, WW. e Di Maggio, WJ. (a cura di) (1983), *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago and London, The University of Chicago press (tr. It. *Il neo istituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Comunità 2000)

Power, M. (1997), *The Audit Society*, New York, Oxford University Press (trad.it. *La società dei controlli*, Edizioni di Comunità, Torino 2002).

Quack, S. (2007), *Legal Professionals and Transnational Law-Making: A Case of Distributed Agency*, *Organization* 14s: 643-666.

- Quazi, A. M. e O' Brien (2000), *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics. Vol 26, 1-19.
- Rawls, A. W. (2000), Harold Garfinkel, in G. Ritzer (eds), *Blackwell Companion to Major Social Theorists*, Blackwell, London, 545-576.
- Rovik, K. A. (1993), *De-instituzionalization and the fashion Mechanism*, Tromso: University of Tromso.
- Rusconi, G. (1997), *Etica e impresa*, Clueb, Bari.
- Rusconi, G. e Dorigatti M. (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) (2005), *Modelli di rendicontazione etico-sociali e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Rossi, P. e Tomasin, P. (2007), *Vizi privati, pubbliche virtù?*, Sociologia del lavoro, fascicolo 105.
- Rossi, P. (2008), *Lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa tra routine e disclosure: due esperienze a confronto*, in Studi organizzativi, n° 1.
- Sacconi, L. (1991), *Etica degli affari*, il Saggiatore, Milano
- Sacconi, L. (1997), *Economia Etica Organizzazione*, Roma-Bari, Laterza.
- Sacconi, L. (2002), *Azione invisibile, effetto tangibile - Dobbiamo chiedere alle imprese di essere socialmente responsabili? E se sì, come?-*, ArcVision, vol. IV, n°8.
- Sacconi, L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata di impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in *La responsabilità sociale di impresa*, Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di) (2004), Franco Angeli, Milano.
- Sacconi, L. (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice.
- Sacks, H. (1984), *On Doing "Being Ordinary". Structures of Social Action*, in Atkinson J. M. e Heritage, J., Cambridge, Cambridge University Press: 413-429.
- Sapelli, G. (2007), *Etica d'impresa e valori di giustizia*, Il Mulino, Bologna.
- Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. e Von Savigny, E. (a cura di) (2001), *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London, Routledge.
- Schmidt, S. e Werle, R., (1998), *Coordinating Technology. Studies in the International Standardization of Telecommunication*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Sciarelli, S. (2002), *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa*, Finanza Marketing e Produzione, dicembre: 5 - 17.

- Sciarelli, S. (2005), *L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa*, Sinergie, Maggio-Agosto: 35 - 43.
- Sciarelli, S. (2007), *Etica e responsabilità sociale d'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.
- Scott, R. W. (1995), *Institutions and Organizations*, London: Sage.
- Seale C., (2002), *L'uso del computer nell'analisi dei dati qualitativi*, in Silverman, D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row Publishers, New York, NY.
- Sethi, P.S. (1975), *Dimensions of corporate social responsibility*, *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Sethi, P.S. (1979), *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, *The Academy of Management Review*, Vol. 4, n. 1, pp. 63-74.
- Shapiro, C. e Varian, H. R. (1998), *Information Rules - A strategic Guide to the network economy*, Boston (MA).
- Silverman, D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa*, Carocci, Roma.
- Simmel, G. (1908), *Soziologie. Untersuchungen uber die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin, Druncken and Humblot (trad. It. *Sociologia*, Milano, Comunità, 1989)
- Simon, H.A. (1945), *Administrative Behavior*, New York, Free Press.
- Smith, R.C. (1993), *Images of Organizational Communication: Root-Metaphors of the Organization Communication Relation*, Paper presentato alla International Communication Association Conference, Washington, DC.
- Spivak, S. M. e Brenner, C. F. (2001), *Standardization Essentials - Principles and practice*, New York: Marcel Dekker.
- Spradley, J. P. (1979), *Ethnographic Interview*, Harcourt Brace Jonanovich College Publishers, Orlando.
- Stake, R. (1994), *Case Studies*, in *Handbook of Qualitative Research*, (a cura di) N. K. Denzin e Y. S. Lincoln, Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi.
- Stake, R. (1995), *The art of case study*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R. (2005), *Qualitative Case Studies*, in *The Sage Handbook of Qualitative Research*, (a cura di) N. K. Denzin e Y. S. Lincoln, Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi.
- Stark, A. (1993), *What's the matter with business ethics?* *Harvard Business Review*, pp. 38-48
- Star, S. L. (1995), *Ecologies of Knowledge*, Albany, NY: State University of New York Press.

- Star, S. L. e Griesemer, J.R. (1989), *Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39*, *Social Studies of Science*, vol. 19: 387-420.
- Strati, A. (1995), *L'approccio simbolico allo studio delle organizzazioni*, in *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 42 (1): 49-76.
- Strati, A. (2000), *Estetica, conoscenza tacita e apprendimento organizzativo*, *Studi organizzativi*, 2: 157-177
- Strati, A. (2004), *L'analisi organizzativa: paradigmi e metodi*, Carocci, Roma.
- Strati, A. (2006), *Organizational artefacts and the aesthetic approach* in Rafaeli, Pratt (a cura di) in *Artifacts and organization. Beyond Mere Symbolism*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey
- Strati, A. (2008), *Estetica e organizzazione*, Mondadori università.
- Suchman, L. A. (1987), *Plans and Situated Actions: the problem of human machine communication*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Suchman, L. A. (1995), *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, *The Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Suchman, L. A. (1996), *Constituting shared workspaces*, in Y. Engeström and D. Middleton (a cura di), *Cognition and Communication at Work*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Suchman, L. A. (2000), *Organizing alignment: a case of bridge-building*, *Organization*, 7 (2): 311-328.
- Suchman, L. A. (2005), *Affiliative Object*, in *Organization*, vol. 12 (3): 379-399.
- Taylor, J.R. (1995), *Shifting from a Heteronomous to an Autonomous Worldview of Organizational Communication: Communication Theory on the Cusp*, *Communication Theory*, 5(1), 1-35.
- Tothova, M. and Oehmke, J. F. (2003), *Harmonizing Standards as Institutions*. *Institutions in Transitions*.
- Van der Tuin, I. (2010), *"A Different Starting Point, a Different Metaphysics": Reading Bergson and Barad Diffractively*, in *Hypatia*, vol. 25 (1): 1- 21.
- Virili, F. (2008), *Come nasce uno standard. Il mercato delle regole*, McGraw-Hill Companies, Milano.
- Walgenbach, P. (2001), *The Production of Distrust by Means of Producing Trust*, *Organization Studies* 22: 693-94.
- Walton, C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth.

Wartick, S. L. e Cochran, P. L. (1985), *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, The Academy of Management Review, Vol. 10, n. 4, pp. 758-769.

Wolcott, H. (1990), *Writing Up Qualitative Research*, Qualitative Research Methods Series 20, Sage, Newbury Park (CA).

Wolfinger, N. H. (2002), *On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies* , in *Qualitative Research*, Vol. 2 (1), pp. 85-95.

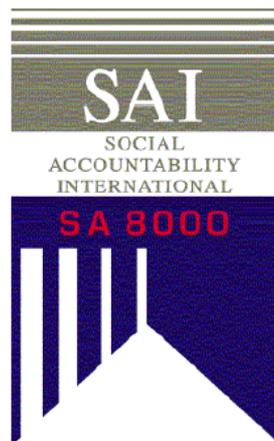
Wood, D. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.

Yin, R. K. (1989), *Case studies research: design and methods*, Newbury Park, Sage Publishing.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Reasearch. Design and Methods*. London and New Delhi: Sage.

## **APPENDICE**

## **SOCIAL ACCOUNTABILITY 2008**



SA8000® is a registered trademark of Social Accountability International

---

## SULLO STANDARD

Questa è la terza edizione di SA8000, standard omogeneo e verificabile attraverso un sistema di verifica di terze parti, che definisce i requisiti volontari che i datori di lavoro devono rispettare nel luogo di lavoro, inclusi i diritti dei lavoratori, le condizioni del luogo di lavoro e i sistemi di gestione. Gli elementi normativi dello standard sono basati sulle leggi nazionali, sulle norme internazionali sui diritti umani e le convenzioni ILO. Lo standard SA8000 può essere usato insieme al Documento di Linea Guida SA8000 al fine di verificare la conformità del luogo di lavoro agli standard richiesti.

Il Documento di Linea Guida aiuta a comprendere la SA8000 e le modalità per attuare le sue indicazioni; fornisce esempi su metodi di verifica di conformità; e serve come manuale per gli auditor e le organizzazioni che hanno l'obiettivo di raggiungere la certificazione in conformità alla SA8000. Il Documento di Linea Guida può essere richiesto al SAI con una piccola somma.

Lo standard SA8000 è periodicamente soggetto a revisioni, al mutare delle condizioni e per includere modifiche e miglioramenti proposti dalle parti interessate. Molte parti interessate hanno contribuito a questa versione. Si auspica che sia lo standard che il Documento di Linea Guida continuino a migliorare attraverso il contributo di un'ampia varietà di persone e organizzazioni. SAI gradisce i vostri suggerimenti. Per esprimere un commento sull' SA8000, sul Documento di Linea Guida o sul quadro di riferimento della certificazione, potete inviare commenti scritti a SAI utilizzando l'indirizzo sotto indicato.

SAI  
Social Accountability International

© SAI 2008

**Non è ammessa la riproduzione dello standard SA8000 senza previa autorizzazione scritta da parte di SAI**

15 West 44th Street  
6th Floor  
New York, NY 10036  
USA  
+1-212-684-1414  
+1-212-684-1515 (facsimile)  
e-mail: info@sa-intl.org

**This version of SA8000 in Italian was translated by: Chiara Benzi (CISE), Anna Rosa Grossi (CISE) and Federico Tani. It was also reviewed by Marissa Parmigiani (COOP-ACCD) and Ivano Corraini (FILCAMS).**

<b>INDICE</b>	<b>Pag.</b>
I. SCOPO E CAMPO D'APPLICAZIONE	4
II. ELEMENTI NORMATIVI E LORO INTERPRETAZIONE	4
III. DEFINIZIONI	4
1. Definizione di azienda	4
2. Definizione di personale	4
3. Definizione di lavoratore	4
4. Definizione di fornitore/subappaltatore	4
5. Definizione di subfornitore	4
6. Definizione di azione correttiva e preventiva	5
7. Definizione di parte interessata	5
8. Definizione di bambino	5
9. Definizione di giovane lavoratore	5
10. Definizione di lavoro infantile	5
11. Definizione di lavoro forzato e obbligato	5
12. Definizione di traffico umano	5
13. Definizione di azioni di rimedio per i bambini	5
14. Definizione di lavoratore a domicilio	5
15. Definizione di Rappresentante SA8000 dei Lavoratori	5
16. Definizione di Rappresentante della Direzione	5
17. Definizione di organizzazione dei lavoratori	5
18. Definizione di contrattazione collettiva	5
IV. REQUISITI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE	5
1. Lavoro Infantile	6
2. Lavoro Forzato e Obbligato	6
3. Salute e Sicurezza	6
4. Libertà di Associazione e Diritto alla Contrattazione Collettiva	7
5. Discriminazione	7
6. Procedure Disciplinari	7
7. Orario di Lavoro	7
8. Retribuzione	8

9. Sistemi di Gestione

8

## **SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000 (SA8000)**

### **I. SCOPO E CAMPO D'APPLICAZIONE**

Lo scopo della SA8000 è fornire uno standard basato sulle norme internazionali sui diritti umani e sulle leggi nazionali sul lavoro, che protegga e contribuisca al rafforzamento di tutto il personale che concorre a realizzare l'attività di un'azienda, chi produce prodotti o fornisce servizi per quell'azienda, incluso il personale impiegato dall'azienda stessa, così come quello impiegato dai propri fornitori/sub-contrattisti, sub-fornitori e lavoratori a domicilio.

SA8000 è verificabile attraverso un processo basato su evidenze oggettive. I suoi requisiti sono applicabili a livello universale, indipendentemente dalla grandezza dell'azienda, della collocazione geografica o del settore industriale.

Essere conformi ai requisiti di questo standard di responsabilità sociale permetterà all'azienda di:

- a) Sviluppare, mantenere e rafforzare politiche e procedure per gestire le situazioni che essa può controllare o influenzare;
- b) Dimostrare in maniera credibile alle parti interessate che le politiche, le procedure e le prassi esistenti nell'azienda sono conformi ai requisiti della presente normativa.

### **II. ELEMENTI NORMATIVI E LORO INTERPRETAZIONE**

L'azienda deve osservare le leggi nazionali e tutte le altre leggi applicabili, gli altri requisiti sottoscritti dall'azienda, standard di settore prevalenti, nonché il presente standard. Quando le sopra citate leggi nazionali e le altre leggi applicabili, gli standard di settore prevalenti, gli altri requisiti sottoscritti dall'azienda e il presente standard riguardano la stessa materia, si deve applicare la normativa che risulta più favorevole ai lavoratori.

L'azienda deve rispettare anche i principi dei seguenti documenti internazionali:

ILO Convenzione 1 (Orario di Lavoro - Industria) e Raccomandazione 116 (Riduzione dell'Orario di Lavoro)

ILO Convenzioni 29 ( Lavoro Forzato) e 105 (Abolizione del Lavoro Forzato)  
ILO Convenzione 87 (Libertà di Associazione)  
ILO Convenzione 98 (Diritto alla Organizzazione e Contrattazione Collettiva)  
ILO Convenzioni 100 (Parità di retribuzione, per uguale impiego, tra lavoratori di genere maschile e femminile e 111 (Discriminazione – Impiego e Professione)  
ILO Convenzione 102 (Standard Minimi – Sicurezza Sociale)  
ILO Convenzione 131 (Fissare il salario minimo)  
ILO Convenzione 135 (Convenzione sui Rappresentanti dei Lavoratori)  
ILO Convenzione 138 e Raccomandazione 146 (Età Minima e Raccomandazione)  
ILO Convenzione 155 e Raccomandazione 164 (Sicurezza e Salute sul Lavoro)  
ILO Convenzione 159 (Riabilitazione Professionale e Impiego delle Persone Disabili)  
ILO Convenzione 169 (Gruppi Indigeni e Tribali)  
ILO Convenzione 177 (Lavoro a Domicilio)  
ILO Convenzione 182 (Forme peggiori di lavoro minorile)  
ILO Convenzione 183 (Protezione della Maternità)  
ILO Norme di Comportamento riguardo HIV/AIDS e il Mondo del Lavoro  
Dichiarazione Universale dei Diritti Umani  
Convenzione Internazionale sui Diritti Economici, Sociali e Culturali  
Convenzione Internazionale sui Diritti Civili e Politici  
Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino  
Convenzione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione contro le Donne  
Convenzione delle Nazioni Unite sull'eliminazione di Tutte le Forme di Discriminazione Razziale

### **III. DEFINIZIONI**

1. **Definizione di azienda:** il complesso di qualsiasi organizzazione e organismo economico responsabile della implementazione dei requisiti della presente normativa, incluso tutto il personale assunto dall'azienda.
2. **Definizione di personale:** tutti gli individui, uomini e donne, direttamente assunti come dipendenti o con altri tipi di contratto dall'azienda, incluso direttori,

- esecutivi, manager, supervisor e lavoratori.
3. **Definizione di lavoratore:** tutto il personale non dirigente.
  4. **Definizione di fornitore/subappaltatore:** un'organizzazione che rifornisce l'azienda di beni e/o servizi necessari per, e utilizzati in/per, la produzione dei beni e/o servizi dell'azienda.
  5. **Definizione di subfornitore:** un ente economico della catena di fornitura che, direttamente o indirettamente, procura al fornitore beni e/o servizi necessari per, e utilizzati in o per, la produzione di beni e/o servizi del fornitore e/o dell'azienda.
  6. **Definizione di azione correttiva e preventiva:** un rimedio immediato e continuo ad una non conformità dello standard SA8000.
  7. **Definizione di parte interessata:** individuo o gruppo interessato a, o che influisce su, l'azione sociale dell'azienda.
  8. **Definizione di bambino:** qualsiasi persona con meno di 15 anni di età, eccetto i casi in cui le leggi locali sull'età minima stabiliscano un'età maggiore per la prestazione di lavoro o per la frequentazione della scuola dell'obbligo, nel qual caso l'età di riferimento è quella applicata nella località.
  9. **Definizione di giovane lavoratore:** qualsiasi lavoratore che superi l'età di bambino come sopra definito e inferiore a 18 anni.
  10. **Definizione di lavoro infantile:** qualsiasi lavoro effettuato da un bambino con un'età inferiore all'età specificata nella definizione di bambino sopra riportata, ad eccezione di quanto previsto dalla Raccomandazione ILO 146.
  11. **Definizione di lavoro forzato e obbligato:** ogni lavoro o servizio che una persona non si è offerta di compiere volontariamente ed è prestato sotto la minaccia di punizione o ritorsione, o sia richiesto come forma di pagamento di un debito.
  12. **Definizione di traffico umano:** il reclutamento, il trasferimento, l'accoglienza o il ricevimento di persone, attraverso sistemi che utilizzano la minaccia, la forza o altre forme di coercizione o raggiri allo scopo di sfruttamento.
  13. **Definizione di azione di rimedio per i bambini:** ogni forma di sostegno e azioni necessarie a garantire la sicurezza, la salute, l'educazione e lo sviluppo dei bambini che sono stati sottoposti a lavoro infantile, come sopra definito e che successivamente sono stati rimossi da tale lavoro.
  14. **Definizione di lavoratore a domicilio:** una persona che ha un contratto con l'azienda o con un fornitore, sub-fornitore o sub-contrattista, ma che non lavora presso i loro stabilimenti.
  15. **Definizione di Rappresentante SA8000 dei Lavoratori:** un lavoratore scelto per facilitare la comunicazione con la direzione nelle questioni legate alla SA8000, incaricato dal/i sindacato/i riconosciuto/i nelle aziende sindacalizzate e, altrove, da un lavoratore eletto a tal fine dal personale non dirigente.
  16. **Definizione di Rappresentante della Direzione:** un membro della dirigenza incaricato dall'azienda per garantire la conformità ai requisiti dello standard.
  17. **Definizione di Organizzazione di Lavoratori:** un'associazione volontaria di lavoratori organizzati su base continua allo scopo di mantenere e migliorare le condizioni nel rapporto di lavoro e nell'ambiente di lavoro.
  18. **Definizione di Contratto Collettivo:** un contratto di lavoro negoziato tra un datore di lavoro o un gruppo di datori e uno o più organizzazioni di lavoratori, che specifichi i termini e le condizioni di assunzione.

#### **IV. REQUISITI DI RESPONSABILITÀ SOCIALE**

##### **1. LAVORO INFANTILE**

###### **Criteri:**

**1.1** L'azienda non deve utilizzare o dare sostegno all'utilizzo del lavoro infantile, come sopra definito.

**1.2** L'azienda deve stabilire, documentare, mantenere attive e comunicare effettivamente al personale e alle altre parti interessate politiche e procedure scritte per il rimedio dei bambini per i quali si riscontra una situazione lavorativa che rientra nella suddetta definizione di lavoro infantile, e deve fornire un adeguato sostegno finanziario e di altro tipo, per garantire a tali bambini la frequenza e la permanenza a scuola fino all'età prevista dalla suddetta definizione di bambino.

**1.3** L'azienda può assumere giovani lavoratori, ma dove i giovani lavoratori sono soggetti a leggi sull'educazione obbligatoria, essi possono lavorare solo fuori dall'orario scolastico. Per nessun motivo il totale del tempo trascorso a scuola, al lavoro e negli spostamenti del giovane lavoratore deve superare le 10 ore al giorno e in nessun caso il giovane lavoratore deve lavorare più di 8 ore al giorno. Non è permesso che i giovani lavoratori lavorino durante l'orario notturno.

**1.4** L'azienda non deve esporre bambini e giovani lavoratori a situazioni rischiose o nocive per la loro salute fisica e mentale e per il loro sviluppo, sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro.

##### **2. LAVORO FORZATO E OBBLIGATO**

###### **Criteri:**

**2.1** L'azienda non deve ricorrere a, né sostenere l'utilizzo del lavoro forzato o obbligato, come definito dalla Convenzione ILO 29, e non deve richiedere al personale di pagare "depositi" o depositare documenti di identità al momento di inizio del rapporto di lavoro con l'azienda.

**2.2** Né l'azienda, né qualsiasi altro ente che fornisce lavoro all'azienda deve trattenere qualsiasi parte del salario del personale, indennità, proprietà o documenti usandoli al fine di forzare il personale a continuare a lavorare per l'azienda.

**2.3** Il personale deve avere diritto di lasciare i luoghi di lavoro a completamento della giornata lavorativa standard, ed essere libero di porre fine al contratto di lavoro, informando il datore di lavoro in tempo ragionevole.

**2.4** Né l'azienda, né alcun'altra organizzazione che fornisca manodopera all'azienda, deve ricorrere a, o sostenere, il traffico di esseri umani.

##### **3. SALUTE E SICUREZZA**

###### **Criteri:**

**3.1** L'azienda deve garantire un ambiente di lavoro sicuro e salubre e deve prendere efficaci provvedimenti per prevenire potenziali incidenti e lesioni alla salute dei lavoratori emerse da, in relazione a o accadute durante il lavoro, riducendo, per quanto ragionevolmente praticabile, le cause del rischio presenti nell'ambiente di lavoro tenendo presente lo stato delle conoscenze prevalenti nel settore e di ogni specifico rischio.

**3.2** L'azienda deve nominare un rappresentante della direzione responsabile di assicurare un ambiente di lavoro sicuro e salubre per tutto il personale e di implementare i fattori di sicurezza e salute previsti nel presente standard.

**3.3** L'azienda deve assicurare a tutto il personale, su base regolare, efficaci istruzioni sulla salute e sulla sicurezza, incluse istruzioni sul luogo di lavoro e, ove necessario, istruzioni di lavoro specifiche. Tali istruzioni devono essere ripetute al personale nuovo o con nuove mansioni, nonché in caso di avvenuti infortuni.

**3.4** L'azienda deve stabilire sistemi per individuare, evitare o far fronte a potenziali rischi alla salute e alla sicurezza di tutto il personale. L'azienda deve mantenere registrazioni scritte di tutti gli infortuni accaduti sul posto di lavoro e nelle proprietà e sedi controllate dall'azienda.

**3.5** L'azienda deve fornire a sue spese appropriati dispositivi di protezione individuale al personale. Nel caso di lesione a causa del lavoro, l'azienda deve fornire primo soccorso e assistere il lavoratore nel ricevere il successivo trattamento medico.

**3.6** L'azienda deve impegnarsi a considerare tutti i rischi connessi al lavoro espletato da lavoratrici neomadri o in stato di gravidanza e deve assicurare che siano intraprese tutte le ragionevoli misure per rimuovere o ridurre qualsiasi rischio legato alla loro salute e sicurezza.

**3.7** L'azienda deve garantire, per l'utilizzo da parte di tutto il personale, l'accesso locali bagno puliti, l'accesso all'acqua potabile e, ove applicabile, locali igienicamente idonei allo stoccaggio degli alimenti.

**3.8** L'azienda deve assicurare che ciascun locale dormitorio fornito al personale sia pulito, sicuro e che soddisfi i bisogni primari del personale.

**3.9** Tutto il personale ha il diritto di allontanarsi dal lavoro in caso di imminente serio pericolo senza chiedere il permesso all'azienda.

#### **4. LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE E DIRITTO ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

**Criteria:**

**4.1** Tutto il personale ha il diritto di formare, partecipare e organizzare sindacati secondo la propria volontà e di contrattare collettivamente con l'azienda. L'azienda deve rispettare questo diritto e deve informare efficacemente il personale sulla libertà di aderire a qualsiasi organizzazione voglia, senza che la propria scelta comporti alcuna conseguenza negativa o provochi ritorsioni da parte dell'azienda. L'azienda non deve interferire in alcun modo con la formazione, il funzionamento o la gestione delle suddette organizzazioni dei lavoratori o di contrattazione collettiva.

**4.2** Nei casi in cui il diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva è ristretto per legge, l'azienda deve permettere ai lavoratori di eleggere liberamente i propri rappresentanti.

**4.3** L'azienda deve garantire che i rappresentanti del personale e il personale coinvolto nell'organizzazione dei lavoratori non siano soggetti a discriminazione, vessazione, intimidazione o ritorsione per il fatto di essere membro del sindacato o di partecipare alle attività sindacali, e garantire che tali rappresentanti abbiano rapporti con i propri membri nel luogo di lavoro.

#### **5. DISCRIMINAZIONE**

**Criteria:**

**5.1** L'azienda non deve adottare o supportare nessuna forma di discriminazione nell'assunzione, remunerazione, accesso alla formazione, promozione, licenziamento o pensionamento, in base a razza, ceto sociale o origine nazionale, casta, nascita, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, responsabilità familiari, stato civile, appartenenza sindacale, opinioni politiche, età o ogni altra condizione che potrebbe dare luogo a discriminazioni.

**5.2** L'azienda non deve interferire con l'esercizio dei diritti del personale di seguire principi o pratiche, o di soddisfare bisogni connessi a razza, ceto sociale o origine nazionale, religione, disabilità, genere, orientamento sessuale, responsabilità familiari, stato civile, appartenenza sindacale, opinioni politiche o ogni altra condizione che potrebbe dar luogo a discriminazioni.

**5.3** L'azienda non deve permettere qualsiasi comportamento che sia minaccioso, offensivo, volto allo sfruttamento o sessualmente coercitivo, inclusi gesti, linguaggio o contatto fisico, sia nel luogo di lavoro, sia, ove applicabile, nelle residenze o in altri locali forniti dall'azienda a disposizione del personale.

**5.4** L'azienda non deve sottoporre il personale a test di gravidanza o di verginità in qualsiasi circostanza.

#### **6. PROCEDURE DISCIPLINARI**

**Criterio:**

**6.1** L'azienda deve trattare tutto il personale con dignità e rispetto. L'azienda non deve dare sostegno o tollerare l'utilizzo di punizioni corporali, coercizione mentale o fisica, abuso verbale nei confronti del personale. Non sono permessi trattamenti duri o inumani.

#### **7. ORARIO DI LAVORO**

**Criteria:**

**7.1** L'azienda deve rispettare le leggi e gli standard di settore applicabili sull'orario di lavoro, festività e ferie. La settimana lavorativa standard, esclusi gli straordinari, deve essere

stabilita dalla legge, ma non deve eccedere le 48 ore.

**7.2** Il personale deve ricevere almeno un giorno libero dopo sei giorni consecutivi di lavoro. Le eccezioni a questa regola si applicano unicamente al verificarsi di entrambe le seguenti condizioni:

a) La legge nazionale permette orari di lavoro che eccedono questi limiti;

b) E' vigente un contratto collettivo liberamente negoziato che consente un orario di lavoro flessibile che includa adeguati periodi di riposo.

**7.3** Tutto il lavoro straordinario deve essere volontario, eccetto quanto previsto nel successivo paragrafo 7.4, e non deve superare le 12 ore settimanali, o essere richiesto regolarmente.

**7.4** Nei casi in cui lo straordinario è necessario a rispondere a una domanda di mercato nel breve periodo e l'azienda aderisca ad accordo derivato dalla contrattazione collettiva liberamente negoziata con le organizzazioni dei lavoratori (come definito sopra) che rappresentano una parte significativa della forza lavoro, l'azienda può richiedere lavoro straordinario nel rispetto degli accordi stabiliti. Ogni accordo di questo tipo deve rispettare i requisiti sopra riportati.

## 8. RETRIBUZIONE

### Criteri:

**8.1** L'azienda deve rispettare il diritto del personale ad una retribuzione decorosa e garantire che il salario pagato per una settimana lavorativa standard corrisponda sempre agli standard legali o agli standard minimi di settore e che sia sempre sufficiente a soddisfare i bisogni primari del personale, oltre a fornire un qualche guadagno discrezionale.

**8.2** L'azienda deve garantire che le trattenute sul salario non siano dovute a scopi disciplinari. Eccezioni a tale regola si applicano solo quando sussistono entrambe le seguenti condizioni:

a) Trattenute salariali a scopi disciplinari sono permesse dalla legge nazionale;

b) E' attivo un accordo derivante dalla libera contrattazione collettiva

**8.3** L'azienda deve garantire che i salari dei lavoratori e la composizione delle indennità retributive siano dettagliate chiaramente e regolarmente in forma scritta per ogni periodo di paga. L'azienda deve, inoltre, garantire che i salari e le indennità retributive siano trasmessi in completa aderenza alle leggi applicabili e che la remunerazione sia erogata in contanti o in forme controllabili, secondo le modalità più convenienti per i lavoratori.

**8.4** Tutto il lavoro straordinario deve essere rimborsato con una maggiorazione come definito dalla legge nazionale. Nei paesi in cui la maggiorazione per lo straordinario non è regolamentata dalla legge o dalla contrattazione collettiva, il personale dovrà essere compensato per lo straordinario con una maggiorazione seguendo gli standard di settore prevalenti o, in ogni caso, nel modo più favorevole agli interessi del lavoratore.

**8.5** L'azienda non deve utilizzare accordi contrattuali di "sola manodopera", contratti consecutivi a breve termine, e/o programmi di falso apprendistato volti ad evitare l'adempimento degli obblighi aziendali nei confronti del personale, in base alla legislazione vigente in materia di lavoro e di sicurezza sociale.

## 9. SISTEMI DI GESTIONE

### Criteri:

#### Politica

**9.1** L'alta direzione deve definire, in forma scritta, nella lingua propria dei lavoratori, una politica aziendale in materia di responsabilità sociale e di condizioni lavorative, nonché esporre questa politica e lo standard SA8000 in evidenza in un luogo interno ai locali dell'azienda facilmente visibile, allo scopo di informare il personale che è stato volontariamente deciso di conformarsi ai requisiti dello standard SA8000. Tale politica deve chiaramente includere i seguenti impegni:

a) conformarsi a tutti i requisiti dello standard;

b) conformarsi alle leggi nazionali e alle altre leggi applicabili, nonché alle prescrizioni sottoscritte dall'azienda, rispettare le normative

internazionali e la loro interpretazione (elencati sopra nella Sezione II);

c) revisionare la sua politica regolarmente al fine di migliorare continuamente, prendendo in considerazione i cambiamenti nella legislazione, nei requisiti del proprio codice di condotta e altri requisiti dell'azienda;

d) provvedere affinché la politica dell'azienda sia effettivamente documentata, implementata, mantenuta attiva, comunicata e resa accessibile in forma comprensibile a tutto il personale, inclusi gli amministratori, i dirigenti, i manager, i supervisori e l'organico operativo, sia esso direttamente assunto dall'azienda, o abbia un contratto con, o altrimenti rappresentante l'azienda;

e) rendere la sua politica pubblicamente disponibile in forma e modo accessibile e efficace alle parti interessate, su richiesta.

#### **Rappresentante della Direzione**

9.2 L'azienda deve nominare un rappresentante della direzione che, indipendentemente da altre eventuali responsabilità, assicuri il rispetto dei requisiti del presente standard.

#### **Rappresentante dei Lavoratori SA8000**

9.3 L'azienda deve riconoscere che il dialogo all'interno dell'ambiente di lavoro è punto fondamentale della responsabilità sociale e assicurare che tutti i lavoratori abbiano il diritto di rappresentanza, di facilitare la comunicazione con la direzione nelle materie legate alla SA8000. Nelle aziende sindacalizzate, tale rappresentanza deve essere incaricata da sindacati riconosciuti. Altrove, a tale scopo, i lavoratori possono eleggere tra loro un rappresentante SA8000 dei lavoratori. In nessuna circostanza, il rappresentante SA8000 dei lavoratori deve essere considerato un sostituto della rappresentanza sindacale.

#### **Riesame della direzione**

9.4 L'alta direzione deve periodicamente riesaminare l'adeguatezza, l'idoneità e la continua efficacia della politica aziendale, delle procedure e dei risultati di performance in ottemperanza ai requisiti previsti dalla presente norma e agli altri requisiti sottoscritti dall'azienda. Ove appropriato, le modifiche e i

miglioramenti di sistema devono essere implementati. Il rappresentante dei lavoratori deve partecipare alla revisione.

#### **Pianificazione e implementazione**

9.5 L'azienda deve garantire che i requisiti del presente standard siano compresi e implementati a tutti i livelli dell'organizzazione. Le modalità devono includere, ma non limitarsi a:

a) Una chiara definizione di ruoli, responsabilità e autorità;  
b) La formazione del personale di nuova assunzione, ri-assegnato a diversa mansione e/o temporaneamente assunto;

c) Programmi periodici di istruzione, formazione e sensibilizzazione del personale in essere;

d) Continuo monitoraggio delle attività e dei risultati per dimostrare l'efficacia dei sistemi implementati in relazione alla politica aziendale e ai requisiti del presente standard.

9.6 All'azienda viene richiesto di consultare il Documento di Linea Guida SA8000 come guida interpretativa per il rispetto dello standard.

#### **Controllo dei Fornitori/Subappaltatori e Sub-fornitori**

9.7 L'azienda deve mantenere registrazioni appropriate sull'impegno in ambito di responsabilità sociale dei fornitori/subcontraenti (e, ove appropriato, sub-fornitori), incluso, ma non limitato a, accordi contrattuali e/o impegno scritto di tali organizzazioni a:

a) Conformarsi a tutti i requisiti del presente standard e di richiedere lo stesso ai propri sub-fornitori;

b) Partecipare alle attività di monitoraggio come richiesto dall'azienda;

c) Identificare le cause e implementare prontamente azioni correttive e preventive per risolvere ogni non conformità identificata in rispetto dei requisiti del presente standard;

d) Informare prontamente e completamente l'azienda su ciascuna e tutte le relazioni

commerciali con altri fornitori/sub-contraenti e sub-fornitori.

**9.8** L'azienda deve stabilire, mantenere e documentare in forma scritta, appropriate procedure per la valutazione e la selezione dei fornitori/sub-contraenti (e, ove appropriato, sub-fornitori) tenendo in considerazione la loro prestazione e impegno a rispondere ai requisiti del presente standard.

**9.9** L'azienda deve fare un ragionevole sforzo per assicurare che i requisiti del presente standard siano stati ottemperati dai fornitori e sub-contraenti all'interno della loro sfera di controllo e influenza.

**9.10** In aggiunta ai requisiti delle sezioni dalla 9.7 alla 9.9 sopra citati, qualora l'azienda ricevesse, maneggiasse, promuovesse beni e/o servizi derivanti da fornitori/sub-contraenti o sub-fornitori che sono classificati come lavoratori a domicilio, l'azienda deve creare dei provvedimenti speciali per assicurare che a tali lavoratori a domicilio siano forniti livelli di protezione simili a quelli forniti ai lavoratori direttamente impiegati dall'azienda sotto i requisiti dello standard. Tali provvedimenti speciali devono includere, ma non limitarsi a:

a) Redigere contratti d'acquisto scritti con validità legale, che richiedano la conformità ai criteri minimi in accordo con i requisiti del presente standard;

b) Assicurare che i requisiti dei contratti di acquisto scritti siano compresi e implementati dai lavoratori a domicilio e da tutte le parti coinvolte nel contratto di acquisto;

c) Mantenere nei locali aziendali registrazioni comprensibili che presentino le identità dei lavoratori a domicilio; le quantità di beni prodotti, i servizi forniti, e/o le ore lavorate per ciascun lavoratore a domicilio;

d) Monitorare in modo continuativo, con o senza previo annuncio, per verificare l'aderenza ai termini dei contratti d'acquisto scritti.

#### **Gestione delle problematiche ed attuazione di azioni correttive**

**9.11** L'azienda deve mettere a disposizione di tutto il personale modalità e strumenti per segnalare in modo confidenziale la non conformità al presente standard alla direzione

aziendale e al rappresentante dei lavoratori. L'azienda deve indagare, trattare e rispondere alle problematiche mosse dai dipendenti e dalle altre parti interessate riguardo alla conformità/non-conformità della politica aziendale ai requisiti del presente standard; l'azienda deve astenersi dal prendere provvedimenti disciplinari, licenziare o altrimenti discriminare qualsiasi dipendente che fornisca informazioni riguardanti la conformità al presente standard.

**9.12** L'azienda deve identificare le cause, implementare prontamente azioni correttive e preventive e destinare le risorse adeguate e appropriate alla natura e alla gravità di ogni non-conformità identificata nella politica aziendale e/o nei requisiti del presente standard.

#### **Comunicazione esterna e coinvolgimento delle parti interessate**

**9.13** L'azienda deve stabilire e mantenere attive procedure per comunicare regolarmente a tutte le parti interessate i dati e le altre informazioni riguardanti la conformità ai requisiti del presente documento, incluso, ma non limitato ai risultati dei riesami della direzione e alle attività di monitoraggio.

**9.14** L'azienda deve dimostrare la propria volontà a partecipare ai dialoghi con tutte le parti interessate, incluso, ma non limitato a: lavoratori, sindacati, fornitori, sub-contraenti, sub-fornitori, acquirenti, organizzazioni non-governative e funzionari dei governi locali e nazionali, con la finalità di conseguire una conformità sostenibile al presente standard.

#### **Accesso alla verifica**

**9.15** Nel caso di audit annunciati o non annunciati all'azienda allo scopo di certificare la propria conformità ai requisiti del presente standard, l'azienda deve assicurare l'accesso ai propri locali e ragionevoli informazioni richieste dagli auditor.

#### **Registrazioni**

**9.16** L'azienda deve mantenere appropriate registrazioni che attestino la conformità ai requisiti del presente standard.

## RINGRAZIAMENTI

Alla fine di questo lungo viaggio mi sembra doveroso ringraziare molte persone che mi sono state vicine e che mi hanno accompagnato durante questi tre lunghi anni.

Un primo grazie va a tutti i lavoratori dell'azienda Sapa Profili Spa di Bolzano per avermi accolta con entusiasmo e per avermi permesso di entrare a far parte della loro vita lavorativa. Un grazie speciale va, sicuramente, a Sergio e Romina che più di tutti si sono resi disponibili alla ricerca, sottoponendosi a mille domande e permettendomi di "essere sempre tra i piedi".

Un sincero grazie va, poi, a Silvia Gherardi non solo per i consigli e il sostegno che mi ha dato durante questi anni, ma soprattutto per avermi fatto crescere e per avermi insegnato che "se qualcosa non è chiaro si deve semplicemente chiedere senza eccessivi timori".

Un grazie speciale va ancora ad Antonio Strati che, più di ogni altro, mi ha insegnato come "camminare sulle mie gambe".

Grazie ancora alla Research Unit on Communication, Organizational Learning and Aesthetics per avermi accolta e per avermi permesso di fare ulteriore esperienza sul campo.

Un grazie di cuore lo devo, inoltre, ai colleghi e alle colleghe del dottorato ISO che si riconosceranno in queste righe, con cui ho condiviso tante gioie ma anche diversi momenti di ansia e tensione. Grazie per la disponibilità, i consigli e l'incoraggiamento continuo ma grazie anche per i caffè, gli spritz e le cene (e i pranzi) insieme.

Ringrazio in modo particolare anche Paolo Landri, mio primo maestro ed amico, che ha saputo seguirmi e consigliarmi e che, prima di ogni altro, mi ha trasmesso la passione per la ricerca. Grazie perché mi hai sempre spronato a dare il meglio di me e grazie anche per quelle poche ma "indimenticabili sgridate" che mi hanno fatto tremare e crescere.

Grazie a tutti i membri del dipartimento di Studi Organizzativi della Vrije Universiteit di Amsterdam che mi hanno sostenuto nei mesi più complessi di gestazione di questa tesi. Un grazie particolare a Frank Den Hond per la disponibilità e l'incoraggiamento fornitomi e per avermi permesso di utilizzare la sua fantastica biblioteca privata.

Questo lungo elenco non può dirsi compiuto senza un grazie alla mia famiglia, a mio padre, a mia madre, a mio fratello e a mia cognata che mi hanno insegnato che spesso nella vita bisogna "tenere duro e saper guardare avanti". Senza voi non sarei riuscita ad arrivare alla fine di questo viaggio.

Grazie ancora alla mia "famiglia altra", a Pepè e Rosetta che hanno sempre creduto in me e che mi hanno accolto nei loro cuori come una vera figlia. Grazie ai miei "compagni ed amici di sfogo, di risate e di pianti" Massimo e Mario. Grazie a Pasquale che ha avuto il coraggio e la pazienza di leggere la prima bozza di questa tesi "a 38 gradi con il 70% di umidità".

Grazie a Giusy e Marialaura che, nonostante la lontananza geografica, ho sempre sentito vicine.

Infine un grande grazie a Carmelo, a cui ho dedicato questa tesi, che durante questo viaggio è divenuto anche mio marito e padre di mia figlia. Grazie per avermi sempre sostenuto, grazie per l'infinita pazienza che hai sempre avuto e grazie per aver creduto (anche più di me) che con la serenità e la determinazione sarei riuscita a farcela. A te devo tutto.