

# I TEMPI SONO MATURI

DI MASSIMO CARDACI

Ci sono alcuni momenti della storia in cui differenti fattori, apparentemente scollegati tra loro, iniziano a convergere verso un unico punto focale comune. Questo è uno di quelli.

Abbiamo la crisi finanziaria globale, con le istituzioni impegnate in un'opera di rifondazione del sistema basata su valori e non più sul solo profitto.

Abbiamo le aziende che operano nel mercato globale, le quali, sotto la spinta dei mercati emergenti, richiedono nuovi differenziatori di prodotto.

Abbiamo i consumatori, sempre più attenti, informati ed esigenti in termini di garanzie, qualità e impatto sociale di ciò che acquistano.

E abbiamo gli organismi di certificazione, che iniziano a muovere i primi passi nel sentiero ancora tutto da scoprire delle garanzie etiche.

In questo articolo vedremo di capire un po' meglio la situazione delle certificazioni etiche, e in particolare analizzeremo gli elementi di differenza che esse devono offrire nei confronti di quelle canoniche.

I risultati esposti derivano da un studio di chi scrive sulle caratteristiche di una certificazione per Aziende che aderiscono al paradigma economico "Economia di Comunione" (EdC), di cui già si è scritto in un precedente articolo (vedi CBR 49 -

**Non sono più sufficienti per le aziende le certificazioni "standard", è giunto il tempo di adottare anche la certificazione etica**

novembre 2008), e che rappresenta al momento uno dei migliori sistemi di Governance Aziendale Etica.

Perché una certificazione etica?

In una presentazione sull'argomento ho mostrato quattro mele all'apparenza identiche, chiedendo in cosa si differenziassero.

La risposta era: la prima viene dalla Cina, la seconda è prodotta in Italia, la terza è prodotta in Italia in modo biologico e l'ultima è prodotta in Italia in modo biologico da una ONLUS (Organizzazione non a fini di lucro).

Questo piccolo esempio serve a introdurre il primo messaggio: oggi un prodotto si differenzia dai suoi simili non tanto per l'aspetto esteriore, ma sempre più per altri fattori non visibili; l'utente sta diventando attento a questi "elementi invisibili" e ne cerca evidenza.

Assodato che ci sono quindi fattori di giudizio che trascendono l'aspetto, vediamo di valutare quali essi siano. Tipicamente si considera il **Chi** (ovvero se si tratta di un'azienda radicata sul territorio o una multinazionale, un ONG o una SpA), il **Come** (l'im-

Feedback: redazione-cbr@edizionibig.it

patto ambientale, il rispetto dei diritti umani, l'assistenza al cliente, i criteri di controllo di qualità, etc.), il **Dove** (sia in termini di provenienza del prodotto che in quelli della logistica di lavorazione) e per finire il **Quando** (data di produzione e di scadenza).

In realtà, e la gestione della recente crisi finanziaria ci sta proprio portando in questa direzione, c'è un ulteriore fattore che sta assumendo progressivamente rilievo: il **Perché**, inteso come il fine che si prefigge l'azienda produttrice di quel bene di consumo. Allora il secondo messaggio è: i fattori non visibili da considerare nella valutazione dei prodotti non si limitano al Chi, Dove, Come o Quando; a questi va aggiunto quello più importante, che dà un senso a tutti gli altri: il Perché.

Lasciamo da parte il Perché e approfondiamo l'aspetto "qualità" della produzione (il Come) e i meccanismi di controllo formale esistenti. In altre parole, parliamo di certificazioni di qualità.

Purtroppo, anche se negli intenti le certificazioni di qualità sono una buona cosa, nella pratica reale è vero che i certificati esistenti tendono a garantire il Controllo, non necessariamente la qualità. Inoltre non tutelano le persone, ma eventualmente il Profitto. In sostanza, riescono (forse) a coprire il Come e il Quando, e in alcuni casi anche il



## IL CLUB DEGLI ESPERTI

Dove, ma non il Perché.

Se a questo si aggiunge che spesso all'esistenza di un Quality Management System (e relativo certificato) non corrisponde realmente una cultura d'azienda relativa, si capisce come il controllo dettato da regole imposte con lo spauracchio di perdere un certificato sia spesso una garanzia non sufficiente. Quindi il terzo messaggio è che c'è bisogno di un tipo di certificazione con un diverso ambito di copertura (più ampio delle correnti) e con un maggiore grado di credibilità.

farebbe in un contesto di sensibilità popolare e istituzionale già pronto ad accoglierla favorevolmente.

Già oggi ci sono tentativi su questa strada: spesso sono solo delle "emanazioni" del concetto di CSR (Corporate Social Responsibility). Però comunque abbiamo SA8000, ISO/WD26000 (in preparazione), Best4, Comunicazione della Comunità Europea 22/3/2006 - la COM(2006) 136 final. E poi c'è la strada presa dal G7 nella riunione tenutasi di recente in Italia, per la definizione entro pochi mesi di un

*Nella pratica i certificati esistenti tendono a garantire il controllo non la qualità*

caratteristiche tutte proprie, e che presenta delle difficoltà specifiche, prima fra tutte quella di dover anche "quantificare l'intangibile". Ma vedremo anche che fortunatamente la cosa si può fare.

E allora partiamo dall'inizio. Un processo canonico di certificazione si basa su alcuni punti cardine, che sono i seguenti.

1 - Prima si implementa un completo set di regole, e poi si ha il certificato (tempo: 1-3 anni, con massicci investimenti "a vuoto" in risorse e tool, da anticipare);

2 - Vi è una forte motivazione contrattuale che giustifica gli sforzi (molto spesso è un requisito per partecipare a gare d'appalto);

3 - Il set di regole è già consolidato

Una certificazione etica si trova a confrontarsi con elementi diversi:

a) È un processo evolutivo continuo, in cui ciascun passo è importante e va riconosciuto;

b) Le motivazioni per ottenere la certificazione NON vengono dal mercato, né ad oggi sono un requisito formale (anche se come abbiamo visto il mercato chiede una maggiore eticità). Per inciso, questo si traduce in una conseguenza importante: la certificazione deve essere un supporto e incentivo, non può essere uno spauracchio;

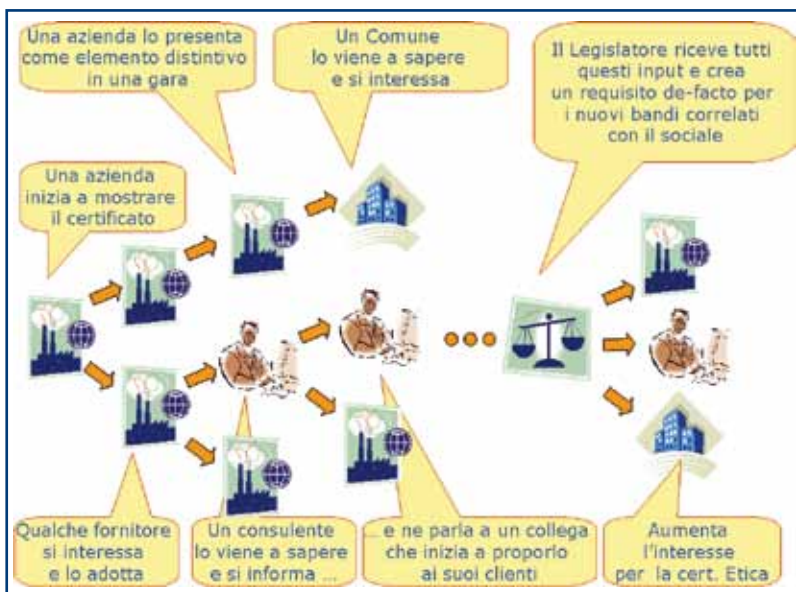
c) Le regole sono in fase di definizione e saranno in evoluzione ancora per parecchi anni;

d) I benefici per la collettività di ciascun cambiamento adottato dalle aziende certificande sono attivi sin da subito.

### Percorso di certificazione

Una seconda differenza strutturale sta nel percorso di certificazione.

Nel caso di una certificazione canonica si parte dalla decisione di intraprendere il percorso, che va seguita all'implementazione di tutti i requi-



Un ulteriore punto importante a favore dell'adozione di una certificazione sul Perché, ovvero di una Certificazione Etica, è che a differenza di altri casi, "l'appetito vien mangiando": in altri termini i vantaggi per chi la adotta non avvengono per imposizione dall'alto, ma per adozione dal basso, ovvero per l'applicazione pratica da parte di singoli che la propongono come differenziatore dei propri prodotti.

L'elemento finale da considerare è che i tempi sono maturi e chi adottasse una simile certificazione lo

portafoglio di regole etiche nella gestione dell'Economia Mondiale.

### Caratteristiche e metodi

Va bene: abbiamo capito che ci sono elementi importanti a favore della creazione e adozione di una Certificazione Etica. Ma a questo punto nasce il problema vero: vanno bene i metodi di certificazione tradizionali o c'è bisogno di qualcosa di diverso? Ovvero, come dovrebbe essere fatta una simile certificazione?

Vedremo che in effetti una certificazione etica deve avere delle

## IL CLUB DEGLI ESPERTI

siti. A quel punto segue l'esame (che può dare come esito solo "promosso" o "bocciato" – per inciso non sapremo mai noi utenti se quell'azienda è promossa col minimo o a pieni voti), e se si è promossi si ottiene il certificato.

Nel caso di una certificazione etica, le cose procederebbero in modo apparentemente simile, ma sostanzialmente diverso. Si parte sempre con la decisione di intraprendere il percorso, a cui seguirebbe una prima fase con i primi risultati che coinvolge una minoranza dei processi e delle persone, quelli più sensibili all'argomento. Il passo successivo sarebbe un allargamento della condivisione del progetto ad altre persone e processi, fino a raggiungere il momento critico del "punto di non ritorno", ovvero l'effettivo cambiamento di cultura aziendale a tutti i livelli. A quel punto (che può richiedere anche molti anni e arrivare dopo che già molti benefici siano stati sperimentati), si ha la piena maturità e la capacità dell'azienda di aprire il suo *modus operandi* etico anche all'esterno, per coinvolgere nel progetto anche clienti e fornitori.

Ci sono due differenze sostanziali da evidenziare rispetto al processo canonico:

1) Ciascuna di queste "fasi" del processo è da "certificare", già a partire dalla decisione, in modo da supportare e incentivare l'iniziativa, che non è affatto ovvio che riesca nel suo intento;

2) Una certificazione etica tende a non essere chiusa su se stessa, ovvero a considerare raggiunto il suo scopo una volta soddisfatti i requisiti, ma

prevede di allargare la sua influenza (adesione al progetto) anche alle realtà con cui si relaziona.

### Quantificare l'intangibile

Cambiamo argomento. Abbiamo parlato di *regole*, e abbiamo anche detto che ad oggi realmente non ce ne sono di già scritte. Tuttavia tali regole dovranno comunque tenere in conto la necessità di "quantificare l'intangibile".

Chiariamo il concetto di "intangibile": è un termine che a seconda del tipo di certificazione etica può assumere significati diversi. Immaginiamo una certificazione di "Azienda misericordiosa" secondo i canoni ecclesiastici: in quel caso l'intangibile sarebbe naturalmente l'operato di Dio. Ma consideriamo anche un esempio più laico di certificazione di "Azienda Filantropa". Bisogna definire il "fare del bene", cosa che non è ovvia come ben sanno i sociologi e gli psicologi, in quanto, ad esempio, fare l'elemosina può non essere fare del bene.

Tuttavia abbiamo un elemento di semplificazione: possiamo non definire in dettaglio cosa intendiamo per intangibile (lasciando questo alla specifica certificazione). Ci basta avere ben chiaro ciò che accomuna tutte queste definizioni: essere un qualcosa che non è misurabile / quantificabile direttamente.

Bene. Anzi, male: se non è quantificabile per definizione, come faccio a quantificarlo? Si può fare, e in un modo molto elegante: non si lo quantifica direttamente, ma se

ne quantifichiamo gli effetti della presenza.

Facciamo subito due esempi derivati dalle scienze fisiche.

In Fisica: le particelle subatomiche non si vedono, ma se ne misura la presenza dagli effetti del loro "passaggio".

In Astronomia: i buchi neri non si vedono, ma se ne riconosce la presenza dagli effetti su ciò che è soggetto alla loro "influenza".

Quindi, durante la definizione di una specifica Certificazione Etica, si devono identificare quali siano i segni e gli effetti rilevanti, mentre nell'esecuzione del processo di Certificazione stesso si dovrà cercarne la presenza in una Azienda o Ente.

Come si vede è qualcosa di completamente avulso dalle logiche di certificazione standard, che si basano su una osservazione diretta delle caratteristiche specificate.

### Per concludere

Ci sono ottime ragioni anche puramente commerciali per l'esistenza e l'adozione di una Certificazione Etica.

I tempi sono maturi per la creazione di certificazioni etiche (che possono essere specifiche agli obiettivi che ciascuna si pone in termini di "Perché").

La Certificazione Etica è strutturalmente diversa, non solo per le finalità, ma anche per le modalità e l'approccio.

È possibile quantificare l'intangibile cercandone gli effetti indiretti, della presenza o del passaggio. **B**

**Come faccio a quantificare l'intangibile? Lo si può fare, e in modo elegante, non direttamente ma quantificando gli effetti della sua presenza**



*Per chi volesse maggiori informazioni sullo studio che è alla base di questo articolo, e vedere un esempio concreto di processo e certificazione etica che ne è scaturito (applicato all'Economia di Comunione), può consultare il sito [www.edc-consulting.org](http://www.edc-consulting.org).*