

## Premessa

Negli ultimi vent'anni abbiamo assistito ad un crescente interesse per iniziative che legittimassero l'impresa agli occhi della società civile attraverso comportamenti aziendali tendenti ad integrare la catena del valore economico e la catena del valore sociale, grazie all'utilizzo di particolari prassi, *framework* o modelli di business.

La *World Commission on Environment and Development*, all'interno del Rapporto *Brundtland* pubblicato nel 1987, definisce lo sviluppo sostenibile come “*development that meets the needs of present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”. Questa è stata la prima definizione in ordine temporale del concetto di sostenibilità che sintetizza alcuni aspetti importanti del rapporto tra sviluppo economico, equità sociale e rispetto dell'ambiente.

Attraverso la sostenibilità, dunque, un'azienda punta a raggiungere il perfetto equilibrio tra affari, società ed ambiente. Ad oggi, si può affermare che la correlazione positiva tra la sostenibilità di un'azienda e le sue prestazioni finanziarie è sempre più evidente. Una strategia aziendale sostenibile è in grado di assicurare certamente risultati positivi nel corso del tempo.

L'impegno alla sostenibilità genera opportunità commerciali, tra cui l'apertura a nuovi mercati, migliore reputazione, maggior trasparenza e buone credenziali nel mercato del lavoro, solo per citarne alcune. È fondamentale, allora, cercare di avere successo nel lungo periodo sviluppando una strategia che tenga conto degli interessi dei vari interlocutori (*stakeholder*) dal punto di vista sociale, ambientale ed economico, costruendo dei rapporti solidi e trasparenti, garantendo così l'attività aziendale nel lungo termine.

Anche se tutto questo ormai è noto, è molto più incerto il percorso che un'organizzazione deve compiere per riuscire ad operare in modo sostenibile e, quindi, godere dei relativi vantaggi. L'obiettivo della tesi è proprio quello di definire un percorso di approdo allo sviluppo sostenibile aziendale, partendo da elementi ed aspetti concreti e consolidati, presenti nella maggior parte delle aziende.

Nella fattispecie il punto di partenza sarà la gestione della qualità, che negli anni ha subito notevoli evoluzioni divenendo un punto cardine per molte aziende, spinta anche dal proliferare di regolamentazioni e normative che hanno reso molto rigorosa la sua applicazione.

Uno degli aspetti che sta al centro delle argomentazioni della seguente tesi è l'analisi dell'evoluzione dei sistemi di gestione della qualità, che, ad oggi, stanno vivendo un periodo di declino, dopo anni di creazione e duplicazione di sistemi gestionali “innovativi”. Il filo

conduttore che guiderà l'analisi, riguarda l'evoluzione e la trasformazione che necessariamente hanno subito le norme e i sistemi di gestione della qualità, arrivando, di fatto, a diventare sistemi di gestione integrati che possono rappresentare efficaci strumenti di misurazione ed autovalutazione della sostenibilità.

Si può dire, allora, che se da una parte si sta assistendo al declino della qualità, intesa come componente con valenza strategica di un'azienda, dall'altra si può affermare che stiamo assistendo alla trasformazione dei sistemi di gestione, nati proprio per il controllo della qualità, in ottimi strumenti gestionali integrati, contemplando al loro interno anche tematiche di sostenibilità.

L'obiettivo, allora, è quello di comprendere il filo conduttore che guida tale evoluzione, ovvero gli elementi comuni sui quali si sta sviluppando questa crescita.

È evidente come questa trasformazione sia il riflesso di una speculare evoluzione contestuale: il vero problema che sta alla base del declino della qualità è che la sua gestione si trova imprigionata in una cultura eccessivamente tecnica ed analitica che impedisce di cogliere la realtà globale dei sistemi che sono sociali oltre che tecnici.

È proprio per questa ragione che si partirà dalla gestione della qualità per giungere, anche grazie al supporto di un caso aziendale, alla definizione di un possibile approccio gestionale integrato che sia in grado di monitorare e misurare aspetti inerenti alla sostenibilità e, quindi, anche alla qualità, visto che proprio da essa parte il percorso evolutivo.

Lungo tutto il sentiero di crescita e trasformazione dei sistemi gestionali, sono presenti degli elementi comuni, assimilabili a dei componenti basilari di un motore che non possono mai mancare e che, quindi, sono necessari per il funzionamento di tutti i sistemi. Compito della tesi è anche quello di mettere in evidenza detti aspetti comuni, in particolar modo analizzando proprio il "motore" che muove ogni singolo sistema gestionale.

Solo in questo modo sarà dimostrato che il passaggio dalla gestione della qualità alla gestione della sostenibilità può avvenire senza soluzione di continuità, seguendo la crescita evolutiva dell'organizzazione che col tempo acquisisce piena coscienza di sé e di aspetti innovativi possibili fattori critici di successo, in grado di rinnovare il vantaggio competitivo.

È evidente, infatti, che negli ultimi anni il mercato, in qualità di *driving force* delle scelte economiche e politiche aziendali, sta esprimendo giudizi positivi nei confronti di organizzazioni che hanno seguito il percorso evolutivo di cui si sta parlando, passando dall'assicurazione della qualità, all'assicurazione della sostenibilità. Il *focus* si allarga dall'attenzione al prodotto, e quindi al consumatore, alla tutela degli interessi di tutti gli *stakeholder* (clienti, fornitori, comunità, Pubblica Amministrazione ed ambiente). Tuttavia questo ampliamento prospettico porta alla necessaria evoluzione di un sistema gestionale

adeguato a tale scopo, non dimenticando la necessità di dare anche dimostrazione esterna del *modus operandi*. Nasce quindi la volontà di comunicazione e pubblicazione degli sforzi aziendali compiuti a riguardo, che spesso tende ad oltrepassare il semplice rispetto di norme e regolamenti offrendo una trasparente dimostrazione dell'attenzione che l'azienda ha nei confronti di nuovi bisogni e nuove richieste del mercato.

L'intento di questo lavoro è di dare dimostrazione di un possibile percorso evolutivo che qualsiasi organizzazione può compiere passando dalla gestione della qualità alla gestione della sostenibilità, mettendo in evidenza, al contempo, un possibile approccio alla gestione integrata che è in grado di misurare, monitorare e migliorare progressivamente elementi relativi ad entrambi i macro-ambiti, riuscendo, quindi, a raggiungere il traguardo più importante, ovvero la soddisfazione di tutti gli *stakeholder*, attraverso il perseguimento di un bilanciato punto di equilibrio tra tutte le loro aspettative.

La tesi è organizzata in quattro capitoli: il primo riguarda il marco-tema della qualità, il secondo quello della sostenibilità, mentre il terzo è dedicato alla descrizione di un modello che può rappresentare l'ideale punto di incontro tra qualità e sostenibilità. Il quarto capitolo, infine, offre al lettore una dettagliata applicazione aziendale dei contenuti dei capitoli precedenti, allo scopo di avere un riscontro pratico di quanto trattato a livello teorico.

