

**SUPSI**

# Valore TI

Valorizzazione della responsabilità sociale  
delle imprese in Ticino



Committente:  
Divisione dell'economia  
Ufficio per lo sviluppo economico

Autrici:  
Jenny Assi e Caterina Carletti

## Premessa

La Responsabilità sociale delle Imprese - Corporate Social Responsibility (CSR) – è stata definita dalla Commissione europea (2011) come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società. Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di:

- ♦ fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i proprietari azionisti, gli altri soggetti interessati e la società in generale;
- ♦ identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi.”<sup>1</sup>

Il concetto di responsabilità sociale delle imprese ha conosciuto negli ultimi anni un notevole sviluppo. Da un concetto legato in particolar modo alla filantropia e alla compliance, si è passati dall’adozione di pratiche di RSI con obiettivi di risk management e più recentemente all’applicazione di una strategia di RSI basata sulla creazione di valore economico, sociale e ambientale. In questo suo più recente sviluppo, la RSI diventa parte integrante e fondamentale della strategia aziendale per la creazione di valore condiviso (per gli shareholders e gli stakeholders), la promozione della competitività e l’innovazione.

Anche la Segreteria di Stato dell’economia (SECO) ha espresso, recentemente, la sua posizione rispetto al tema definendo la Responsabilità sociale delle imprese come “la manifestazione della volontà delle imprese di gestire l’impatto sociale e ambientale delle loro attività. Per la Confederazione, è un contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile. La RSI abbraccia una vasta gamma di tematiche di cui gli imprenditori devono tener conto, in aggiunta ai loro legittimi interessi di capitani d’impresa: dalle condizioni di lavoro (compresa la protezione della salute) ai diritti umani, dalla tutela dell’ambiente alla prevenzione anticorruzione, dai sani rapporti di concorrenza agli interessi dei consumatori, fino ad altri aspetti che toccano la fiscalità, la trasparenza ecc.”.<sup>2</sup>

A tale proposito la Confederazione intende:

- ♦ partecipare alla progettazione delle condizioni quadro della RSI;
- ♦ sensibilizzare e supportare le imprese svizzere;
- ♦ promuovere la RSI nei paesi in via di sviluppo o in transizione;
- ♦ promuovere la trasparenza.

Per quanto riguarda il Ticino, lo studio che viene qui presentato, commissionato dalla Divisione dell’economia–Ufficio per lo sviluppo economico, è stato da stimolo per inserire il tema della RSI all’interno della nuova Legge per l’innovazione economica e nel programma cantonale d’attuazione della politica economica regionale 2016–2019. Se la prima si ispira ai valori della RSI, il secondo contiene misure volte a promuovere la RSI sul territorio.

<sup>1</sup> Commissione Europea (2011). Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Strategia rinnovata per l’UE per il periodo 2011–14 in materia di responsabilità sociale delle imprese.

<sup>2</sup> Confédération Suisse (2015). La responsabilité sociale des entreprises. Position et plan d’action du Conseil fédéral concernant la responsabilité des entreprises à l’égard de la société et de l’environnement. Berne.



## Rilevanza del tema

A livello internazionale, sono sempre di più le aziende che decidono di pubblicare report di sostenibilità su base volontaria. A tale proposito vale la pena di sottolineare che, secondo la Direttiva 2014/95/UE<sup>4</sup>, le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 dovranno includere nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività. La Direttiva 2014/95/UE dev'essere recepita nell'ordinamento giuridico degli Stati membri entro il 6 dicembre 2016, in modo tale che le disposizioni si applichino alle imprese a decorrere dall'esercizio 2017.<sup>5</sup>

Tale direttiva avrà una conseguenza diretta anche sulle PMI che dovranno a loro volta fornire informazioni di carattere non finanziario alle grandi imprese di cui sono partner o fornitori.

Uno studio condotto da Ernst & Young (2012)<sup>6</sup> evidenzia un netto aumento della richiesta da parte degli investitori e degli azionisti di informazioni relative alla RSI quali ad esempio le emissioni di gas ad effetto serra, la riduzione del consumo energetico, i diritti dei lavoratori, i rischi relativi alla gestione della catena di fornitura, l'impiego di sostanze chimiche tossiche utilizzate nella produzione, ecc.

In genere le aziende che rilasciano informazioni non finanziarie hanno maggiori probabilità di essere considerate meno rischiose. Pertanto, esse possono anche godere di un minor costo del capitale rispetto a società simili che non adottano tali politiche.<sup>7</sup> Uno dei modi più semplici per comprendere se un'impresa abbia integrato la RSI nella strategia aziendale è quella di verificare se esistono degli obiettivi chiari e delle buone pratiche finalizzate al raggiungimento di tali obiettivi. Esistono infatti imprese che negli ultimi anni si sono date obiettivi molto ambiziosi in termini di sostenibilità, soprattutto rispetto ai temi materiali (che rivestono un'importanza particolare in termini di impatto sia per l'impresa stessa che per gli stakeholder)<sup>8</sup> diventando leader nel campo della sostenibilità e le cui buone pratiche sono poi state adottate da altre imprese. Si tratta di imprese che in media hanno potuto contare negli ultimi anni su una performance economica più elevata rispetto alle imprese che non hanno integrato la RSI nella strategia aziendale.<sup>9</sup>

### I vantaggi della RSI

Sono molteplici ormai gli studi che attestano il legame tra RSI e competitività.<sup>3</sup> Tra i vantaggi maggiormente individuati troviamo:

- miglioramento della reputazione aziendale, del marchio e del prodotto
- livelli più elevati di soddisfazione, fidelizzazione dei clienti e aumento delle quote di mercato (essendo attente alle richieste dei consumatori, si è trovato che le imprese orientate alla RSI sono più abili a rispondere ai nuovi bisogni del consumatore e quindi a mantenere o a trovare nuove quote di mercato)
- dipendenti più motivati e produttivi, minore rotazione del personale, maggiori possibilità di acquisizione di talenti e personale qualificato
- maggiore innovazione, creatività e gestione dei problemi da parte dei dipendenti
- maggiore risparmio sui costi (minori costi legati alle assenze per malattie, minori consumi e costi energetici, migliore utilizzo delle materie prime, ecc.)
- migliori relazioni con le altre imprese, la comunità locale e le autorità pubbliche
- riduzione e migliore gestione dei rischi (le imprese orientate alla RSI corrono minori rischi di boicottaggio, reclami, frodi, proteste).

<sup>3</sup> Carroll, A. B., Shabana K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85–105; Clark K., Master D. (2013). 2012 Corporate ESG/Sustainability/Responsibility Reporting – Does it Matter?. GA Institute; Eccles R., Ioannou I., Serafeim G. (2011). The impact of corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance. Harvard Business School; Henisz W. J., Dorobantu S., Nartey L. (2011). Spinning Gold: The Financial Returns to External Stakeholder Engagement. The Wharton School, University of Pennsylvania; Koehler D.A., Hespeneide E. J. (2013). Finding the value in environmental, social, and governance performance. *Deloitte Review*, 12.; Weber M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, 26, 247– 261.

<sup>4</sup> Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 ottobre 2014, recante modifica della direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni.

<sup>5</sup> "Nel fornire tali informazioni, le imprese che sono soggette alla presente direttiva possono basarsi su standard nazionali, su standard unionali, quale il sistema di ecogestione e audit (EMAS), o su standard internazionali, quali il Patto mondiale (*Global Compact*) delle Nazioni Unite, i principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite (*Guiding Principles on Business and Human Rights*) in attuazione del quadro di riferimento «Proteggere, Rispettare e Rimediare» («*Protect, Respect and Remedy*» Framework), gli orientamenti dell'OCSE per le imprese multinazionali, la norma ISO 26000 dell'Organizzazione internazionale per la normazione, la dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale dell'Organizzazione internazionale del lavoro, la *Global Reporting Initiative* o altri standard internazionali riconosciuti". Direttiva 2014/95/UE pto 9.

<sup>6</sup> Ernst and Young (2012). Six growing trends in corporate sustainability.

<sup>7</sup> Dhaliwal D., Oliver L., Tsang A., Yang, Y. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *Accounting Review*, 86(1), 59-100.

<sup>8</sup> Gli "Aspetti materiali" sono quelli che "riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali dell'organizzazione; o potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder", definizione tratta dal GRI (G4), *Reporting Principles and Standard Disclosures*, p. 92.

<sup>9</sup> Clark G.L., Feiner A., Viehs M. (2015). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *Social Science Research Network*.

Esistono attualmente varie linee guida di riferimento per l'integrazione della RSI. Riportiamo a titolo illustrativo una delle più utilizzate a livello internazionale, il Global Reporting Initiative (G4) per l'elaborazione del report di sostenibilità. Oltre agli indicatori, sotto riportati, tratti dallo Specific standard disclosures il GRI 4 comprende informazioni relative al General standard disclosures overview e al Disclosures on management approach.

#### Categories and aspects in the guidelines

Category	Economic	Environmental		
Aspects	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic Performance</li> <li>• Market Presence</li> <li>• Indirect Economic Impacts</li> <li>• Procurement Practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materials</li> <li>• Energy</li> <li>• Water</li> <li>• Biodiversity</li> <li>• Emissions</li> <li>• Effluents and Waste</li> <li>• Products and Services</li> <li>• Compliance</li> <li>• Transport</li> <li>• Overall</li> <li>• Supplier Environmental Assessment</li> <li>• Environmental Grievance Mechanisms</li> </ul>		
Category	Social	Human Rights	Society	Product Responsibility
Sub-Categories	<b>Labor Practices and Decent Work</b>			
Aspects	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employment</li> <li>• Labor/Management Relations</li> <li>• Occupational Health and Safety</li> <li>• Training and Education</li> <li>• Diversity and Equal Opportunity</li> <li>• Equal Remuneration for Women and Men</li> <li>• Supplier Assessment for Labor Practices</li> <li>• Labor Practices Grievance Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investment</li> <li>• Non-discrimination</li> <li>• Freedom of Association and Collective Bargaining</li> <li>• Child Labor</li> <li>• Forced or Compulsory Labor</li> <li>• Security Practices</li> <li>• Indigenous Rights</li> <li>• Assessment</li> <li>• Supplier Human Rights Assessment</li> <li>• Human Rights Grievance Mechanisms</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local Communities</li> <li>• Anti-corruption</li> <li>• Public Policy</li> <li>• Anti-competitive Behavior</li> <li>• Compliance</li> <li>• Supplier Assessment for Impacts on Society</li> <li>• Grievance Mechanisms for Impacts on Society</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Health and Safety</li> <li>• Product and Service Labeling</li> <li>• Marketing Communications</li> <li>• Customer Privacy</li> <li>• Compliance</li> </ul>

## Metodologia e obiettivi dello studio

Sulla base delle esperienze di promozione della RSI effettuate da altre regioni, è possibile affermare che per promuovere e favorire la presenza sul territorio di imprese orientate alla RSI, le imprese necessitano di essere accompagnate in un processo di valorizzazione delle buone pratiche da adottare nell'ambito del mercato, del luogo di lavoro, della comunità, dell'ambiente e della comunicazione.

Il progetto si è dato come obiettivi di mappare le buone pratiche di RSI in Ticino e di valutare i possibili interventi di promozione e sviluppo del tema.

In particolare lo studio si è proposto come obiettivi specifici di:

- 1) analizzare l'atteggiamento di un campione di imprese nei confronti del tema della RSI
- 2) individuare gli strumenti di RSI utilizzati dal campione di imprese in Cantone Ticino
- 3) identificare alcune proposte operative per sviluppare l'approccio RSI nell'ambito delle politiche di sviluppo economico.

Lo studio di carattere qualitativo si è basato sulla selezione di un campione di 30 imprese e associazioni, in cui fossero adeguatamente rappresentate le diverse tipologie e i diversi settori produttivi (le imprese selezionate occupano oltre 12.000 dipendenti).

È stato creato un campione di convenienza, a partire da una serie di fattori quali:

- dimensioni (fatturato/numero di dipendenti)
- settore merceologico
- impatto dell'impresa sul territorio (ruolo/notorietà).

A tale scopo sono stati presi in considerazione dati da statistiche ufficiali, così come le informazioni reperite da interlocutori chiave del territorio.

La lista non è certamente esaustiva, lo studio deve quindi considerarsi esplorativo. Le interviste si sono svolte tra il 17 settembre 2014 e il 23 aprile 2015. Gli incontri sono stati effettuati tutti presso la sede degli intervistati, con un'unica eccezione. I colloqui hanno coinvolto uno o più responsabili principali delle imprese (proprietari, CEO, CFO, HR manager, RSI manager, ICT & Quality manager) e hanno avuto una durata media di 90/120 minuti.

I settori coinvolti sono stati:

- alimentare
- bancario
- chimico-farmaceutico
- distribuzione
- moda
- informatica
- meccanica
- metalli preziosi/orologeria

oltre a tre associazioni di categoria.

Le interviste sono state realizzate attraverso un questionario semi strutturato e le informazioni sono state integrate con l'analisi dei siti web.

## I risultati dello studio

In generale rispetto al tema, potremmo rappresentare il sentiment delle imprese attraverso questo schema:

Accresciuta Sensibilità	Diffusa Consapevolezza
Limitata Formazione	Scarsa Informazione

Nonostante la crescita della sensibilità e della consapevolezza, la formazione tecnica sul tema è limitata alle imprese più preparate, che hanno già cominciato ad affrontare il tema mentre le maggiori lacune si presentano nell'ambito dell'informazione che risulta spesso frammentaria e lacunosa, sia per quanto riguarda gli aspetti generali del tema che la conoscenza di esperienze specifiche del territorio. Se dovessimo evidenziare differenti tipologie di approccio da parte del management delle imprese, potremmo suddividerle in:

- imprese che hanno fatto proprio il tema
- imprese con proprietà familiari che hanno fatto propri i valori dell'imprenditore
- imprese che mettono il tema in relazione con qualità e certificazioni ma alle quali manca una visione approfondita
- imprese che sono le meno preparate ma le più curiose e sensibili.



## La definizione del tema

Il concetto di sostenibilità è collegato soprattutto alle tematiche ambientali, area che si è sviluppata con maggior velocità grazie all'eco generata dai disastri ambientali, allo sviluppo di normative, alla diffusione dell'educazione scolastica e all'attenzione dei media. Il tema della responsabilità sociale invece appare più confuso sul piano teorico e meno soggetto ad una definizione condivisa. Viene percepito come un aspetto più etico e filosofico, soggetto ad interpretazioni individuali. Dalle dichiarazioni degli intervistati, la responsabilità sociale si identifica primariamente come responsabilità nei confronti dei propri collaboratori e, in modo più esteso, ad una responsabilità nei confronti della comunità e del territorio.

## Il ruolo dell'impresa

Ma come valutano le imprese il loro impegno in quest'ambito? Anche in questo caso le differenze non mancano. Il 50% del campione intervistato elabora un bilancio sociale, inserendo indicatori che fanno riferimento al GRI (Global Report Initiative). In qualche caso si tratta di un'attività consolidata che viene svolta già da qualche anno, mentre in altri casi si tratta di un primo esercizio di rilevamento. Esiste poi un gruppo di aziende che ha avviato molte buone pratiche ma non ha ancora adottato una strategia di reporting chiara. Il limite di questo "modus operandi" è l'assenza di strumenti di misurazione dell'efficacia degli interventi effettuati ma soprattutto la scarsa conoscenza da parte di tutte le categorie di stakeholder dell'impegno dell'impresa. Infine esiste una terza, seppur esigua, categoria di imprese rappresentata da coloro che, nonostante le buone intenzioni, non riescono a concretizzare la loro visione in iniziative che esulino dai normali obblighi di legge.

## La responsabilità come fattore di competitività

L'evoluzione del concetto ha affrontato uno snodo centrale nel passare dalla dimensione del costo a quella dell'investimento e dell'essere finalmente considerato un fattore di miglioramento e di innovazione, piuttosto che un ulteriore aumento di procedure e di costi. Rispetto a questa chiave di lettura, le risposte variano e la differenza tra settori appare evidente. Risulta anche importante la differenza tra imprese che operano a

livello di consumatore finale (B2C) rispetto ad imprese che lavorano con altre imprese (B2B). Un consenso più diffuso si raccoglie quando si riconosce alla RSI la capacità di ottimizzare i processi e di migliorare l'efficienza, producendo una riduzione dei costi che può contribuire a rendere di fatto l'impresa più competitiva. In generale, la valutazione in termini di competitività risente quindi di più fattori:

- il grado di sensibilità del consumatore
- le politiche di prezzo
- l'andamento del mercato
- la capacità dell'impresa di adottare un corretto approccio alla RSI.

## Il ruolo degli stakeholder

Lo sviluppo dell'approccio RSI è spesso determinato dal ruolo esercitato dai portatori di interesse che sono coinvolti nell'attività dell'impresa. Nella presa di decisione, ci interessava verificare quanto il management fosse sollecitato da stimoli esterni e quanto invece promuovesse l'approccio RSI per scelta propria. Anche in questo caso possiamo dire che non c'è la percezione di una spinta determinante dall'esterno, se non a livello culturale. Il ruolo degli aspetti normativi viene citato come fattore che potrebbe produrre un'accelerazione al processo ma è parere largamente condiviso che l'approccio RSI sia frutto di un cambiamento culturale e di una visione aziendale di lungo periodo.

## La scelta dei fornitori

La scelta dei fornitori rappresenta una delle aree più delicate in tema di responsabilità sociale. Un fornitore irresponsabile, che non opera nel rispetto delle regole, comporta un rischio elevato che nessuno è più disposto a correre. Gli scandali nel settore dell'abbigliamento o dell'informatica hanno messo in evidenza l'importanza del controllo della catena di fornitura.

Ma se il tema poteva sembrare appannaggio solo delle imprese internazionali e poteva apparire come il frutto dei processi di globalizzazione, oggi la sensibilità nei confronti della catena di fornitura si è estesa fino a riguardare l'impatto dell'impresa a livello locale. L'attenzione, ad esempio, verso i fornitori del territorio è entrata a far parte di una sensibilità che si sta sempre più diffondendo, così come la diffusione delle certificazioni ha imposto un controllo sempre più severo sui partner dell'impresa.

## La funzione della comunicazione

La diffusione delle buone pratiche e la comunicazione su questi temi da parte delle imprese appare sempre più una necessità. Anche se non mancano le perplessità rispetto a certi rischi, alla comunicazione viene riconosciuto il ruolo fondamentale di contribuire a cambiare l'immagine delle imprese. Affrontando questo tema è apparsa in modo chiaro e ampiamente condiviso, l'impressione di un clima anti imprenditoriale che caratterizza il territorio. L'idea che le imprese operino con interessi solo speculativi e per finalità personali con l'unico obiettivo della massimizzazione dei profitti sembra essere ampiamente diffusa. Parte di questo atteggiamento viene attribuito ad una scarsa comunicazione sul reale operato delle imprese, ad una posizione preconcepita e scandalistica da parte dei media e alla reticenza da parte degli imprenditori ad apparire. Alle stesse associazioni di categoria viene delegato il compito di sviluppare una comunicazione più efficace.

## Il bilancio sociale

Il 47% del campione di imprese intervistate elabora un bilancio sociale. Lo strumento viene prevalentemente utilizzato per i dipendenti, per i clienti e per gli investitori. Utilizzano maggiormente questo strumento i settori che operano a livello internazionale o che hanno una ragione sociale di tipo cooperativistico. La finalità principale consiste nel misurare l'impatto delle misure adottate e, come nel caso delle certificazioni, risulta determinante l'atteggiamento che l'impresa assume nell'elaborazione di questo documento. Se viene vissuto come un ulteriore impegno nel produrre "carta", l'effetto è ovviamente limitato allo svolgimento dell'ennesimo compito. Se invece il bilancio diventa uno strumento finalizzato all'ottimizzazione della performance, allora l'impatto presso gli stakeholder assume un'altra portata.

A volte la mancata realizzazione del bilancio non è dovuta ad una scarsa valutazione dello strumento ma semplicemente alla mancanza di una strategia complessiva di RSI, all'assenza di competenze specifiche e alla difficoltà di impiegare delle risorse umane ed economiche da dedicare all'elaborazione del rapporto. Chi ha adottato invece questo strumento esprime dei giudizi positivi e soprattutto sembra averne compreso l'efficacia e l'utilità.

## La funzione della formazione

Quale ruolo gioca la formazione su questi temi? C'è una differenza di fondo tra l'educazione familiare e scolastica che vengono unanimemente indicate come essenziali per la formazione di individui e cittadini consapevoli e responsabili e la formazione all'interno delle imprese. L'educazione ambientale è più volte citata come esempio positivo di un intervento educativo che ha contribuito a cambiare i nostri atteggiamenti rispetto alla raccolta differenziata o ai consumi energetici. Abbastanza diffuso anche il consenso per una formazione universitaria che tenga conto di queste competenze, soprattutto in relazione ai giovani che dovranno entrare nel mondo del lavoro portando una nuova visione. Un fattore interessante è rappresentato dalla presa di coscienza della mancanza di competenze specifiche su questo tema, tanto che molti intervistati hanno indicato proprio nello sviluppo di offerte formative una delle soluzioni da perseguire per la promozione della RSI nel nostro territorio.

## I principali fattori di criticità

Nel porre questa domanda, l'intenzione era di comprendere se ci fossero delle barriere specifiche da parte dei singoli settori merceologici. In realtà i fattori che possono frenare uno sviluppo dell'approccio RSI si ripetono con una certa frequenza e trasversalità. Pertanto abbiamo ritenuto opportuno riportarli come dati validi per tutto il campione intervistato.

### *Sensibilità del consumatore*

Il consumatore con i suoi atteggiamenti e le sue scelte di consumo svolgerà un ruolo determinante per la promozione della sostenibilità e della responsabilità sociale. I fattori che probabilmente influenzeranno le sue scelte saranno determinati dalla diffusione di una maggiore cultura economica, favorita dall'accesso alle informazioni, dall'ingresso nel mercato di nuove generazioni con una formazione scolastica più attenta a queste problematiche, dalle politiche di marketing e comunicazione delle imprese che utilizzeranno sempre di più questi argomenti. Un consumatore quindi più consapevole, più informato, più attento alla dimensione locale e molto sensibile alla correttezza/scorrettezza delle imprese ma anche condizionato dal prezzo e dall'accessibilità dei prodotti. Il dialogo tra consumatori e imprese diventerà sempre più diretto e sempre più importante per ottenere il successo commerciale.

### *Il controllo della catena di fornitura*

Uno dei temi maggiormente evidenziati dai processi di globalizzazione è stato quello della gestione della catena di fornitura. Anche in questo caso le imprese stanno lavorando con grande impegno per creare una catena di fornitura affidabile, controllabile, certificabile e soprattutto spendibile in termini di comunicazione. In alcune aree, soprattutto dei settori moda, alimentazione e metalli preziosi, il peso degli scandali si è fatto sentire sia in termini di immagine che di costi. I settori meno influenzati dalla relazione diretta con il consumatore finale hanno affrontato il tema all'interno dei processi di certificazione. Per molte imprese comunque questo resta un tema "caldo" e il processo di ottimizzazione continua.



### **Un prodotto sostenibile**

Per alcuni settori la criticità nasce dal fatto che è necessario ripensare i propri prodotti fin dal momento in cui vengono concepiti. Ad esempio come è possibile rendere sostenibile un prodotto di abbigliamento che nasce per essere consumato e abbandonato? Come è possibile ridurre lo spreco di prodotti nel settore alimentare? Come è possibile effettuare investimenti finanziari sostenibili? È interessante osservare come molte imprese stiano inserendo una visione più sostenibile della produzione a partire dai prodotti e dai servizi stessi. A volte il fattore chiave è l'innovazione, in altri casi la concorrenza ma sempre più spesso le imprese riflettono sulla necessità di concepire prodotti secondo criteri di sostenibilità che partono dall'utilizzo delle materie prime, coinvolgono le modalità di produzione ed infine le modalità di smaltimento. Per alcuni settori questo aspetto di criticità, potrà trasformarsi in un'opportunità, grazie all'impegno nei settori della ricerca e dello sviluppo.

### **Sostenere la redditività**

Ci sono settori che, a causa delle dinamiche di mercato, della concorrenza e delle politiche di cambio si trovano confrontate con una grande lotta per conservare un'adeguata redditività. Se è vero, come molti esperti sostengono, che la concorrenza si sta spostando da una concorrenza tra imprese a una concorrenza tra territori, è chiaro che le condizioni quadro in cui le imprese si trovano ad operare assumono un ruolo fondamentale per poter garantire un'adeguata remunerazione dei loro investimenti. La preoccupazione di essere fortemente condizionati da scelte di carattere economico, mirate al controllo costante dei costi, è apparsa abbastanza condivisa. Il conseguimento di profitti adeguati è il primo elemento di sostenibilità ed è evidente che un'azienda con scarsi margini è costretta a operare alla costante ricerca di una sopravvivenza che non le permette di fare investimenti, operare scelte di lungo periodo e promuovere buone pratiche che non siano a costo zero.

### **Le risorse umane**

La maggior parte dei settori industriali del territorio opera in mercati di nicchia e spesso in posizioni di eccellenza. Il brand e la qualità sono i fattori di successo che tutelano l'impresa. Per mantenere questo posizionamento la funzione del capitale umano risulta determinante. La politica di risorse umane delle imprese del territorio è fortemente condizionata da fattori legati alla provenienza dei collaboratori e alla loro retribuzione. La preoccupazione primaria delle imprese è legata alla possibilità di attrarre le risorse migliori alle condizioni più vantaggiose. Da questo punto di vista l'accesso a personale qualificato transfrontaliero ha giocato negli ultimi anni un ruolo fondamentale per lo sviluppo delle imprese.



Tali scelte però si scontrano con il rischio di un ridotto impiego della forza lavoro locale e con l'applicazione di politiche di dumping salariale. Questo tema è sicuramente uno dei principali fattori di criticità e necessiterà di trovare soluzioni condivise con le associazioni di categoria. La RSI potrebbe essere un argomento in grado di favorire un confronto su un tema che sta alla base del futuro sviluppo economico del Cantone e dell'insediamento di nuove imprese sul territorio.

### **La riduzione dei consumi energetici**

I consumi energetici e i relativi costi sono un fattore di criticità in quanto incidono in modo significativo sulla competitività dell'impresa ma anche sul contesto ambientale. Le politiche intraprese sia dalle imprese che dall'amministrazione pubblica sembrano avere ben avviato la ricerca di soluzioni comuni. Le imprese stanno facendo investimenti rilevanti e il consumo di energie da fonti rinnovabili sta crescendo. Una corretta politica di incentivazione, l'adozione di nuove soluzioni tecnologiche, unita ad una maggiore formazione del management potrà senz'altro portare a risultati positivi in tempi abbastanza brevi.

### **Il problema dei trasporti**

In termini di urgenza questo è uno dei fattori di criticità più problematici. Il dispendio di tempo nella percorrenza casa/lavoro, il costante intasamento delle principali vie di percorrenza, i danni ambientali generati dall'inquinamento, la difficoltà di disporre di aree di parcheggio adeguate rappresentano senz'altro un limite allo sviluppo su cui riflettere. È quindi assolutamente necessario intervenire con una serie di iniziative che contengano i disagi e risolvano il problema dei trasporti.

## I possibili fattori di sviluppo del tema in Ticino

La domanda finale comportava la possibilità di effettuare risposte multiple, indicando più di uno strumento di intervento. L'obiettivo consisteva nel comprendere l'orientamento prevalente degli intervistati. In questo senso l'area degli interventi volti a dare maggiore visibilità alle imprese che adottano buone pratiche è parsa prevalere con un buon consenso per quanto riguarda eventuali attività di comunicazione e l'assegnazione di premi o di riconoscimenti. Al di là del numero di indicazioni raccolte, il commento agli incentivi economici e pubblici ne ha sottolineato più le caratteristiche di incoraggiamento che di condizione necessaria per l'adozione di certe scelte. Il commento generale è stato che l'impresa sceglie da sola come e quando effettuare determinati interventi e che il contributo economico non è mai determinante rispetto all'investimento. Inoltre, più che gli incentivi diretti, viene sottolineata l'importanza delle misure di sostegno indiretto – soprattutto dell'informazione e della formazione – promosse in collaborazione con le associazioni economiche. La formazione e il networking come momento di scambio di esperienze è stato un altro aspetto condiviso da molti intervistati, mentre le norme e le certificazioni sono state giudicate strumenti meno idonei per questo tema. Il marchio territoriale invece non è stato preso in considerazione in quanto di difficile attuazione e troppo debole rispetto al più noto e consolidato marchio "Swiss made".

## L'analisi delle buone pratiche

Per buona pratica si intende un'iniziativa intrapresa dall'azienda al di là degli obblighi imposti dalla legge, che genera un impatto positivo su alcune categorie di stakeholder. La suddivisione in aree tematiche (mercato, risorse umane, comunità, ambiente) è semplicemente una modalità di classificazione che permette di analizzare in quali aree si concentrano maggiormente le iniziative delle imprese e quali siano gli ambiti maggiormente coinvolti. In questo caso l'obiettivo consisteva nel cercare di raccogliere una panoramica generale dei vari interventi e non di effettuare un'analisi specifica delle singole buone pratiche. Partendo da questa analisi, è utile sottolineare che la maggior parte delle iniziative si riscontrano nell'ambito delle risorse umane.

Questi interventi sono legati a molteplici motivi:

- la necessità di mantenere i propri collaboratori
- l'importanza della motivazione
- il tradizionale approccio di azienda famiglia
- la volontà di creare un clima aziendale soddisfacente
- l'impatto della soddisfazione dei collaboratori sull'immagine aziendale
- un quadro legislativo chiaro ma anche flessibile
- la presenza in tutte le imprese di un responsabile risorse umane
- la cultura della pace sociale.

Il secondo settore in cui si registrano gli interventi più significativi è il settore ambientale. L'attenzione nei confronti di questo tema è testimoniata sia dalle nuove sedi costruite dalle imprese, sia dall'attenzione all'area dei consumi energetici dove sono stati fatti investimenti di rilievo, sia dalla crescente sensibilità nei confronti delle caratteristiche dei nuovi prodotti. Infine il tema spinoso dei trasporti vede un impegno crescente da parte delle imprese più sensibili nella messa a punto di piani di intervento. Gli aspetti invece legati al mercato sono nella maggior parte dei casi frutto di certificazioni di qualità che impongono interventi di ottimizzazione dei processi produttivi (risparmio di materie prime, packaging, consumi energetici, controllo della catena di fornitura, ecc.). In questi casi quindi le buone pratiche sono dettate da norme e procedure integrate nei processi di certificazione piuttosto che da aspetti legislativi dei paesi di destinazione finale dei prodotti. Ciò nonostante anche in questa area è possibile riscontrare qualche esempio positivo. Infine per quanto riguarda la comunità, è opportuno sottolineare che pressoché la totalità delle imprese intervistate adotta delle iniziative in questo ambito. Prevalgono gli interventi a livello di filantropia con donazioni ad organizzazioni locali ed internazionali ma ci sono anche sponsorizzazioni, soprattutto di carattere sportivo e culturale, e iniziative a supporto del volontariato. Questo settore, nonostante un chiaro legame e un'attenzione nei confronti del territorio, appare quello meno strutturato. Le iniziative sono spesso sporadiche e poco coerenti con l'identità e gli obiettivi dell'impresa. E' un'area passibile di un ampio e significativo sviluppo. Un ultimo accenno meritano le attività di comunicazione. Lo strumento più diffuso e utilizzato è il bilancio sociale ma è interessante sottolineare come si stiano sviluppando, all'interno dei siti web, le pagine dedicate alla RSI e come il tema sia trattato anche all'interno delle newsletter e delle riviste aziendali. Anche in questa area vi sono ampi margini di miglioramento.

## Opportunità e barriere

### Un concetto condiviso di sostenibilità

Il primo aspetto della sostenibilità che gli intervistati condividono è la sostenibilità economica, complice il periodo in cui si sono svolte le interviste. Le modifiche del cambio franco/euro e l'animata discussione nel mondo economico e industriale sull'impatto di queste misure hanno riportato in primo piano l'attenzione sulla sostenibilità economica. La preoccupazione fondamentale per imprese che operano prevalentemente sui mercati esteri è il mantenimento della competitività. E' comunque ovvio che essere sostenibili significa soprattutto essere capaci di generare profitto, in quanto è il profitto che garantisce la sopravvivenza e la vita dell'impresa nel futuro. E' altrettanto evidente e condivisa la preoccupazione nei confronti della sostenibilità sociale. In questo ambito l'atteggiamento prevalente è la preoccupazione per la tutela dei propri collaboratori. Più volte è stato sottolineato il ruolo delle risorse umane come fattore di competitività e la necessità di attrarre e trattenere i migliori talenti. Molte imprese, a causa della specificità del proprio settore, hanno bisogno di competenze specialistiche e di collaboratori esperti e formati. Sarà pertanto importante poter offrire risposte adeguate a queste esigenze di informazione e di formazione. La sostenibilità sociale non riguarda però solo i rapporti con i propri collaboratori ma anche le relazioni nei confronti della comunità, in cui l'impresa opera. In questo caso le imprese sono coscienti del ruolo significativo che svolgono in qualità di contribuenti e della necessità di instaurare dei buoni rapporti con l'amministrazione pubblica. La sostenibilità ambientale appare l'area con la visione più consolidata e condivisa. I recenti investimenti da parte di diverse imprese a favore delle energie rinnovabili, i progetti in corso nell'ambito del miglioramento dei consumi energetici (riduzione dei consumi, ristrutturazioni per migliorare l'isolamento, utilizzo lampade led, ecc.), dimostrano una sensibilità e un interesse diffusi. Anche in quest'ambito, esiste però un fattore di criticità generato dal settore trasporti. Mentre per il trasporto delle merci sono già state adottate misure di sostenibilità (trasporti su rotaia, creazione di centri logistici adeguati, scelta di vettori con mezzi a basso impatto, scelta del parco auto aziendale secondo criteri di sostenibilità), per il trasporto privato, generato dai collaboratori, il problema è tutt'altro che risolto.

### Un cambiamento culturale

Se una definizione condivisa del concetto di sostenibilità appare a portata di mano, più complessa è l'analisi della necessità di un cambiamento culturale, spesso sottolineata dagli intervistati. L'economia del Cantone sta subendo una trasformazione, oggetto di recenti dibattiti e studi. La piazza finanziaria sta cambiando ruolo e strategie a fronte dei recenti accordi internazionali, il settore terziario, a partire dal turismo, deve far fronte a nuove sfide, determinate dalla valutazione del franco, dall'accesso ai mercati di nuove tipologie di utenti, da una concorrenza sempre più differenziata e agguerrita. In questo scenario, il ruolo delle imprese, con lo sviluppo di specializzazioni intelligenti, trasversali ai vari settori, assume una funzione sempre più di rilievo nell'economia cantonale. Questo dato, supportato dai risultati economici, non è affatto percepito da parte di una popolazione che identifica ancora la Banca e lo Stato come le maggiori fonti di reddito e i principali datori di lavoro. Forse questo retaggio storico può spiegare il clima anti imprenditoriale e anti industriale che la maggior parte degli intervistati lamenta. In questo contesto, la RSI può diventare uno strumento molto utile per favorire un superamento dei luoghi comuni e per traghettare la visione dell'impresa verso una dimensione di sostenibilità. Se chi fa profitto non lo fa per sé a svantaggio della comunità ma lo fa nell'interesse collettivo in quanto produce valore condiviso, allora il territorio potrà costruire un contesto di crescita e di sviluppo per tutte quelle imprese che sapranno interpretare la propria attività in quest'ottica.

### I confini della responsabilità

Un approccio di questo genere necessita innanzitutto di una visione condivisa della responsabilità sociale, al di là delle definizioni ufficiali. In questo senso il territorio dispone di alcune caratteristiche culturali assolutamente favorevoli:

- l'attenzione per la qualità e l'affidabilità dei prodotti
- il rispetto nei confronti dei collaboratori, della comunità, del territorio
- il senso di appartenenza e l'importanza del giudizio della collettività (senso civico)
- il radicamento del concetto di famiglia e di gruppo di prossimità
- la volontà di rispettare le regole e le leggi
- la sensibilità nei confronti dei problemi sociali e ambientali.

Questi valori sono fortemente rappresentati dalle imprese a conduzione familiare e dalle imprese cooperative che esplicitano la loro identità, considerando la responsabilità un valore intrinseco nel loro operare. Per le imprese multinazionali o per le imprese di recente insediamento, questo approccio è meno scontato ma è chiaramente percepito. In più occasioni è





stata messa in evidenza questa caratteristica del territorio, alla quale la maggior parte degli interlocutori sembra intenzionata ad aderire. Se questo approccio aiuta nel favorire un'accettazione della responsabilità sociale, rischia però di diventare un limite quando l'impresa deve comprendere che la responsabilità non è un semplice atto di buona volontà o l'esibizione di un paternalismo ottocentesco ma un approccio scientifico che richiede una visione di lungo periodo, la definizione di obiettivi strategici, l'acquisizione di competenze tecniche, la preparazione di risorse umane adeguate e l'investimento di risorse economiche ad hoc.

In questo passaggio culturale, impegnativo e determinante per il successo della RSI, svolgono un ruolo fondamentale sia le associazioni di categoria che gli enti formativi del territorio.

#### **Un lavoro di squadra**

Ma quali sono gli approcci che le imprese adottano per affrontare il tema? Anche l'analisi del nostro campione, come buona parte della letteratura, ha dimostrato che questo approccio richiede una scelta di fondo ed un coinvolgimento diretto da parte della proprietà e della direzione aziendale. Essendo una nuova modalità di fare business che comporta un nuovo concetto di profitto, il coinvolgimento degli stakeholder e una progettualità di lungo periodo, il processo difficilmente viene attivato dal basso "bottom up" ma è soprattutto un processo "top down" deciso dai vertici aziendali. Come sottolineato da vari autori, nei prossimi anni la RSI dovrà costituire un elemento importante dell'organizzazione aziendale, sia in termini di integrazione di figure professionali specializzate sia dei processi, visto che le problematiche di sostenibilità interessano trasversalmente l'impresa e non si tratta di una mera strategia di marketing o di pubbliche relazioni.

L'integrazione concreta della RSI comporta infatti una visione e degli obiettivi chiari così come la capacità di inserire tale strategia in tutte le attività aziendali.

#### **Gli attori in campo**

Perché la RSI diventi un fattore di competitività e di posizionamento del nostro territorio è necessario comprendere che abbiamo la necessità di coinvolgere una pluralità di attori in grado di contribuire, ognuno nel proprio ruolo, a questo processo di crescita. E' utile quindi effettuare una breve panoramica del ruolo di ogni categoria di interlocutori coinvolta, anche se il nostro studio e le misure di intervento proposte si concentrano sulle imprese come elemento primario e trainante del processo. Dipendenti, consumatori, associazioni di categoria, pubblica amministrazione, banche, terzo settore e enti formativi dovranno fornire il loro fattivo contributo allo sviluppo e alla affermazione di questo approccio.

## **Proposte operative**

Viste le tendenze in atto a livello europeo e svizzero, si ritiene utile effettuare anche in Ticino i seguenti interventi di concerto con le associazioni economiche:

### **1. Stakeholder forum**

Dalle interviste è emersa la necessità di creare un tavolo di lavoro per avere un quadro di riferimento nell'ambito della RSI generale (linee guida di base) e un secondo quadro altamente specifico per ogni singolo settore (linee guida settoriali), soprattutto laddove il singolo settore presenta delle esternalità negative ambientali e/o sociali importanti.

### **2. Portale per la promozione della RSI**

Alfine di facilitare la diffusione della RSI sul territorio si rivela utile creare un portale internet che permetta alle imprese di accedere facilmente ad informazioni utili ai fini dell'implementazione della RSI nella strategia aziendale (linee guida, strumenti, buone pratiche, ecc.).

### **3. Campagne di sensibilizzazione e di diffusione delle buone pratiche**

In accordo con le associazioni di categoria sarà necessario sviluppare delle campagne di sensibilizzazione sul tema, coinvolgendo sia le imprese che le associazioni no profit. Obiettivo di questi interventi è la crescita di consapevolezza dei cittadini, dei consumatori, delle giovani generazioni, dei media e delle imprese stesse rispetto al tema.

### **4. Report di Sostenibilità**

Risulta indispensabile promuovere strumenti semplici e affidabili per sostenere ed accompagnare sia le grandi imprese sia le PMI ad elaborare report di sostenibilità in linea con gli standard internazionali.

### **5. Formazione**

Per quanto riguarda le nostre interviste emergono tre bisogni specifici da parte delle imprese:

- la necessità di sviluppare programmi di studio sulla sostenibilità nella formazione di base (sensibilizzare le giovani generazioni al tema della sostenibilità, a prescindere dal ruolo che essi occupano o occuperanno nella società)
- creare corsi specifici a livello universitario (formare nuove figure professionali in grado di integrare in azienda le pratiche di business più efficaci e in linea con l'evolvere delle aspettative degli stakeholder).
- creare corsi di formazione per direttori e quadri (formare le figure che già oggi possono giocare un ruolo decisivo nell'implementazione della RSI in azienda).

## Conclusioni

Il tema della RSI sta acquisendo sempre più importanza sia per le regioni europee come strumento di marketing territoriale sia per le imprese come strumento di innovazione e di competitività. Per la comunità internazionale, il tema della RSI si rivela essere centrale per la tutela del pianeta, il rispetto dei diritti umani e lo sviluppo economico globale.

A tale proposito, nel settembre del 2015 è stata ufficialmente adottata l'agenda 2030 dell'ONU per uno sviluppo sostenibile, il cui obiettivo è quello di contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l'ambiente. A tale scopo sono stati definiti 17 obiettivi dello sviluppo sostenibile (OSS/SDGs, Sustainable Development Goals) e 169 sotto-obiettivi. Gli OSS hanno validità universale e dunque anche la Svizzera dovrà adottare un'agenda per l'attuazione degli obiettivi a livello nazionale e redigere rapporti sui progressi intrapresi.

Come si evince dai 17 obiettivi, la collaborazione con le imprese per l'attuazione dello sviluppo sostenibile è fondamentale. Con questo intento, diverse grandi imprese hanno già aderito al Forum dell'ONU sul settore privato<sup>10</sup>. Anche la Conferenza di Parigi COP21 sul clima, tenutasi nel mese di dicembre del 2015, ha segnato un punto di svolta importante. I rappresentanti dei 195 Paesi riuniti a Parigi per la 21a Conferenza sul clima hanno adottato il 12 dicembre 2015 un accordo vincolante che impegna tutti gli Stati a limitare a meno di due gradi l'aumento della temperatura globale. La Svizzera, in particolare, si è impegnata a ridurre, entro il 2030, le proprie emissioni del 50 per cento rispetto al 1990. Questi due esempi sono rappresentativi di una tendenza in atto da più anni e che sottolinea la necessità, da parte dei governi, di adottare politiche volte alla promozione della RSI attraverso l'utilizzo di raccomandazioni, principi, linee guida e l'introduzione di leggi vincolanti.

Per quanto riguarda il Ticino, anche sulla base di alcune considerazioni emerse durante lo svolgimento di questo studio, il Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE) ha deciso di inserire il tema della RSI all'interno della nuova Legge per l'innovazione economica (LInn). Tale legge, che prevede uno stanziamento di un credito quadro di fr. 20'000'000.- per il finanziamento dell'innovazione nel periodo 2016-2019, si ispira oggi ai valori della RSI. Inoltre, il programma d'attuazione della politica economica regionale 2016-2019 del Cantone Ticino è stato sottoposto ad una verifica di sostenibilità, con lo scopo di identificare ed evidenziare eventuali conflitti d'interesse tra gli obiettivi preposti e i principi dello sviluppo sostenibile.

<sup>10</sup> United Nations Private Sector Forum 2015. Cfr: [https://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/upcoming/UNPSF2015-participant-list.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/upcoming/UNPSF2015-participant-list.pdf), consultato in data 06.04.2016

<sup>11</sup> Cfr: <http://www3.ti.ch/DFE/cartellastampa/pdf-cartella-stampa-960894260136.pdf>, consultato in data 06.04.2016

<sup>12</sup> Economiesuisse e SwissHoldings (2015). Corporate Social Responsibility from a Business Perspective.

## Ringraziamenti

Nel programma d'attuazione della politica economica regionale si afferma che: "Un ambito nel quale le aziende saranno chiamate verosimilmente a investire nei prossimi anni è quello della responsabilità sociale d'impresa. Promuovere la diffusione delle conoscenze e delle esperienze su questo tema, attraverso, per esempio, l'istituzione di figure di riferimento e il networking, oppure la creazione di portali Internet dove i responsabili RSI possono promuovere le loro soluzioni e metterle a beneficio di altri, sono misure potenzialmente attuabili a beneficio delle PMI"<sup>11</sup>. Sul piano nazionale, nel 2015 anche Economiesuisse e SwissHoldings<sup>12</sup> hanno pubblicato un rapporto in cui viene esplicitato il loro posizionamento rispetto alla RSI. In linea con il posizionamento della SECO, entrambe le istituzioni sottolineano l'importanza della RSI come fattore di competitività per le imprese.

Infine è opportuno evidenziare il ruolo sempre più importante che Swiss Sustainable Finance sta giocando sul fronte della promozione dei criteri ESG (Environmental, Social and Governance issues) nell'ambito del settore finanziario. La diffusione delle informazioni e della conoscenza di questo approccio sarà un fattore chiave per lo sviluppo di un'economia sostenibile e competitiva. Anche il nostro Cantone dispone di tutte le risorse necessarie per affrontare questa nuova sfida e per creare una nuova cultura imprenditoriale basata sulla RSI. La Linn e il Programma di attuazione della politica regionale insieme all'implementazione di piattaforme, corsi di formazione, convegni, stakeholder forum, ecc. saranno tutti strumenti utili che permetteranno di favorire l'adozione di pratiche RSI da parte di un numero crescente di imprese.

Ringraziamo innanzitutto il committente dello studio, il Dipartimento delle finanze e dell'economia, Divisione dell'economia, Ufficio per lo sviluppo economico, per aver creduto in questo progetto e averci supportato durante tutte le fasi del suo svolgimento. Ringraziamo inoltre le imprese e le associazioni di categoria che hanno contribuito alla realizzazione di questo studio, mettendo a disposizione il loro tempo e condividendo le loro esperienze nell'ambito della RSI.

Acer Computer AG  
Aduno SA  
Agie Charmilles SA  
Argor Heraeus SA  
Bally SA  
B-Source  
Casram SA  
Cerbios – Pharma SA  
Coop  
Credit Suisse  
Ginsana SA  
Helsinn Advanced Synthesis SA  
IBSA Institut Biochimique SA  
Luxury Goods International SA  
Medacta International  
Cooperativa MIGROS Ticino  
Mikron SA  
Pamp SA  
Precicast SA  
Raiffeisen  
Rapelli SA  
Regazzi SA  
Oleificio SABO SA  
Schindler Elettronica SA  
The Swatch Group Assembly SA  
UBS SA  
VF Corporation

AITI  
Camera di Commercio  
Centro di Studi Bancari

Jenny Assi e Caterina Carletti,  
docenti ricercatrici SUPSI

Informazioni:  
Ulteriori informazioni possono essere richieste a [jenny.assi@supsi.ch](mailto:jenny.assi@supsi.ch)

Fonti immagini:  
- [http://www.kalariseventi.com/wp-content/uploads/2014/01/FAIUNIMPRESA\\_fotoPieghevole.jpg\\_2025931665.jpg](http://www.kalariseventi.com/wp-content/uploads/2014/01/FAIUNIMPRESA_fotoPieghevole.jpg_2025931665.jpg). (14.06.2016)

- [http://www.talin.com/it/page\\_323.html](http://www.talin.com/it/page_323.html). (14.06.2016)

- <http://www.twshare.it/download.php?file=4bc7504194976d3386318a7e68407250&quikpass=791265119>. (14.06.2016)

