



Foto: Ticino Turismo



Foto: Provincia di Como - Servizio Turismo

LA SOSTENIBILITÀ COME FATTORE DI COMPETITIVITÀ NEL TERRITORIO TRANSFRONTALIERO

Jenny Assi, Caterina Carletti e Nikolett Kovacs

Centro competenze management e imprenditorialità (SUPSI-DEASS)

L'articolo presenta i risultati dell'analisi effettuata sull'approccio di Responsabilità sociale delle imprese (Corporate Social Responsibility - CSR) di un campione di convenienza di 525 aziende del cantone Ticino e di 354 imprese delle province di Como e di Lecco. I dati sono stati raccolti nell'ambito del progetto Interreg SMART, promosso dal Dipartimento delle Finanze e dell'Economia del Cantone e dal Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale della SUPSI. In Ticino, il 23% del campione ha un'area dedicata alla CSR nel proprio sito e 73 aziende hanno pubblicato un rapporto di sostenibilità. Nelle province di Como e Lecco sono stati identificati 25 rapporti. L'analisi approfondita dei rapporti di sostenibilità ha permesso di individuare gli indicatori attualmente raccolti dalle imprese e di incrociare le politiche di CSR aziendali con gli indirizzi programmatici territoriali, al fine di fornire delle linee guida che permettano di implementare buone pratiche e rapporti di sostenibilità in sinergia con gli obiettivi delle pubbliche amministrazioni.

Introduzione

Benessere e crescita delle imprese sono strettamente connessi a quelli del territorio in cui risiedono. Comprendere ed attivare strategie e processi che integrino la sostenibilità economica, ambientale e sociale significa per le imprese continuità di *business*, competitività e gestione del rischio, mentre per i territori significa creare valore condiviso tra gli *stakeholder*, sviluppare benessere per la comunità e avere partner affidabili ed efficaci nel ridurre le esternalità negative.

Il **progetto Interreg SMART**, promosso dal Dipartimento delle finanze e dell'economia del Cantone Ticino e dal Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale della SUPSI, si è posto come obiettivo generale la caratterizzazione del territorio transfrontaliero come area produttiva che fa della sostenibilità d'impresa, un suo elemento distintivo e di vantaggio competitivo. Il progetto si è svolto da settembre 2018 a giugno 2020 ed è stato realizzato dal Centro competenze management e imprenditorialità della SUPSI, in collaborazione con Camera di Commercio Como-Lecco, Confindustria Como, SQS e GRE-EN Centro di Ricerca sulla geografia, le risorse

naturali, l'ambiente, l'energia e le reti dell'Università Bocconi di Milano.

Il progetto, oltre a mettere a disposizione delle aziende informazioni, esperienze, strumenti applicativi, tenendo conto delle buone pratiche esistenti, ha previsto la conduzione di **attività di ricerca** sul tema della sostenibilità d'impresa nel canton Ticino e nelle province di Como e Lecco.

Partendo dall'analisi degli indirizzi programmatici territoriali, la ricerca si è proposta di realizzare delle linee guida che permettano alle imprese di implementare buone pratiche e rapporti di sostenibilità, in sinergia con le pubbliche amministrazioni. Il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità a livello territoriale infatti, non può prescindere dal contributo fattivo e da una strategia condivisa tra amministrazioni pubbliche, imprese e associazioni di categoria.

Le caratteristiche dei due territori

Oggetto della ricerca sono state due aree territoriali, il **cantone Ticino** e le **province di Como e Lecco** che, pur confinanti, presentano differenze considerevoli ma anche qualche ana-



foto: Ticino Turismo

logia. Mentre il cantone occupa una superficie di 2.812 m², a fronte dei 2.085 m² delle province confinanti, la popolazione è costituita da 353.000 abitanti sul fronte svizzero e 940.000 nelle province italiane. Un'ulteriore differenza è rappresentata dal numero di imprese attive sul territorio: 38.900 in Svizzera e 65.600 in Italia. Sono dati di partenza che necessitano di essere presi in considerazione per meglio comprendere, in prospettiva, il rilievo e l'importanza delle attività economiche rispetto ad ogni territorio. Le analogie invece si riscontrano maggiormente nelle dimensioni delle imprese con una netta prevalenza di micro e piccole imprese (quelle con meno di 20 collaboratori rappresentano oltre il 70% nel territorio lariano e oltre il 90% in Ticino) e nei settori merceologici che vedono chimico-farmaceutico, metalmeccanica e tessile tra i primi posti in entrambe le aree. Un ruolo di primo piano dal punto di vista economico, è rappresentato anche dal settore del turismo che a livello cantonale vale circa il 10% del PIL mentre, per le province di Como e Lecco, il settore turismo-commercio rappresenta circa il 20%. Entrambi i territori hanno un **capitale naturale** unico, fatto di paesaggi montani e di splendidi laghi, che permette di praticare molteplici discipline sportive e offre ottime opportunità di contatto con la natura per il tempo libero. Sono anche questi fattori che han-

no facilitato l'insediamento di imprese multinazionali in questi territori, strettamente connessi a sud con Milano e a nord con Zurigo, dove hanno creato le loro sedi europee, generando interessanti opportunità di fornitura alle imprese locali. Se la dimensione geografica e il contesto economico possono rappresentare due fattori comuni, una differenza rilevante si riscontra invece nel sistema amministrativo e nel contesto legislativo che caratterizza le due aree. Differenze normative, amministrative e infrastrutturali costituiscono limiti e opportunità, soprattutto rispetto al tema della responsabilità sociale delle imprese e della sostenibilità. Ma l'aspetto maggiormente rilevante è la dimensione culturale che rende unico ogni territorio. E in questa accezione “*territorio* prescinde da ogni qualificazione dimensionale, ma definisce il luogo in cui i diversi attori si percepiscono omogenei, nel quale si identificano e verso il quale quindi si percepiscono responsabili, sia nei confronti di se stessi che verso gli altri”¹.

Il capitale territoriale

Risulta quindi evidente che una strategia di sostenibilità, a livello territoriale, non può prescindere dalla identificazione e dalla definizione del capitale territoriale che caratterizza ogni area. Come ha sottolineato la **Commissione**

¹ Impronta Etica (2009). La responsabilità sociale come opportunità per superare la crisi pensando al futuro. Disponibile in: <https://www.improntaetica.org/la-responsabilita-sociale-come-opportunita-per-superare-la-crisi-pensando-al-futuro/> (13.04.2020).

europa, riprendendo un concetto già espresso dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), "ogni regione possiede uno specifico capitale territoriale, distinto da quello delle altre aree, che genera un più elevato ritorno per specifiche tipologie di investimento, che sono meglio adatte per quest'area e che più efficacemente utilizzano i suoi *asset* e le sue potenzialità. Le politiche di sviluppo territoriale (politiche con un approccio territoriale allo sviluppo) devono innanzitutto e soprattutto aiutare le singole regioni a costruire il loro capitale territoriale"².

Le **politiche di sviluppo territoriale** devono quindi tenere conto del capitale territoriale e della sua valorizzazione, attraverso una corretta interpretazione del *genius loci*. Come sottolineato da Baccarani e Golinelli: "Non ci sono territori giusti o sbagliati, ci sono solo territori capiti o non capiti nella propria naturale vocazione. Bene. Se ci si pone in questa prospettiva è facile percepire come la produzione in un luogo o in un altro non possa che essere diversa nei risultati, perché diversi sono la cultura e il mondo che portano ad essi. Ma risulta altrettanto evidente che lo sviluppo in una determinata area è sempre possibile se si sa dialogare con il *genius loci* che la contraddistingue"³.

La sostenibilità come fattore di competitività dei territori

Se l'obiettivo diventa quindi la valorizzazione del capitale territoriale, la **sostenibilità** si configura sempre di più come una grande opportunità, un *driver* per l'innovazione e un fattore di competitività. Infatti come sottolineano Venturi e Zandonai: "Solo fino a pochi anni fa la competizione riguardava le singole imprese, che potevano uscirne vincitrici o perdenti, ma ciò che sta succedendo in questa fase storica è che il destino delle imprese è legato a quello del loro territorio. La chiave del successo imprenditoriale è quindi correlata alla dimensione del luogo, la capacità delle imprese di costruire e abitare nuovi contesti di relazioni sociali riguarda sempre meno azio-

ni estemporanee di responsabilità sociale e influenza sempre più i loro KPI (Key Performance Indicators) oltre a funzioni chiave come ricerca e sviluppo, organizzazione dei processi produttivi, *accountability*, *governance*. Un esito che, inevitabilmente, ridefinisce la catena del valore in un'ottica più condivisa e coesiva (...) La qualità relazionale e le norme sociali che popolano i territori e si addensano nei luoghi diventano perciò premessa dello sviluppo e non una mera esternalità"⁴. Un **cambiamento di paradigma** di questa portata comporta, da un lato la necessità per i territori di mantenere e sviluppare un'economia basata su imprese capaci di contribuire con il loro operato alla crescita, riducendo le esternalità negative e generando valore condiviso, dall'altro per le imprese diventa fattore di competitività operare in un territorio in grado di offrire norme e infrastrutture a sostegno di questo approccio imprenditoriale. Questa nuova visione, riportata nel noto articolo "Creare valore condiviso" di Porter e Kramer, sosteneva la necessità di ripensare allo scopo delle imprese. "Le aziende devono attivarsi per riconciliare *business* e società. È una consapevolezza già diffusa tra le imprese più sofisticate e i *leader* intellettuali, e stanno già emergendo elementi promettenti di un nuovo modello..."⁵. La tesi degli autori era quindi che competitività di impresa e benessere della



foto: Provincia di Como - Servizio Turismo

² Commissione europea (2005), *Scoping document on the territorial state of the EU*.

³ Baccarani C. e Golinelli G. (2011). *Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio. Sinergie*, n.84/11.

⁴ Venturi P. e Zandonai F. (2019). *Dove la dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*. Milano: Egea, p.2.

⁵ Porter M. E., Kramer M.R. (2011). *Creating shared value. Harvard Business Review* 89, n. 1-2, Boston.

comunità non sono antitetici ma sono strettamente collegati. “Quando un’azienda costruisce dei *cluster* nelle sue localizzazioni principali, intensifica anche la connessione tra il proprio successo e il successo delle comunità in cui opera(...) Il profitto non è tutto uguale – un concetto che è andato perduto nella visione ristretta e di breve termine dei mercati finanziari e in gran parte del pensiero manageriale. I profitti che coinvolgono una finalità sociale rappresentano una forma più elevata di capitalismo, che metterà la società in condizione di progredire più rapidamente, consentendo nello stesso tempo alle imprese di crescere ancora di più...”⁶. Il concetto di sostenibilità può fungere quindi, da *driver* dell’innovazione e della competitività e, se promosso in sinergia con le politiche territoriali, promuovere la **creazione di valore condiviso**.

Il progetto SMART

Obiettivo

Alla luce di questo contesto, il progetto SMART (STRATEGIE sostenibili e MODELLI di AZIENDE RESPONSABILI nel TERRITORIO transfrontaliero) ha avviato una ricerca con l’obiettivo di comprendere l’atteggiamento delle imprese del territorio nell’ambito della sostenibilità, le strategie adottate attraverso le buone pratiche e gli strumenti di comunicazione messi in campo.

Metodologia

L’analisi è partita dalla definizione di due **campioni di imprese** in base ai territori oggetti di studio. Per il cantone Ticino il campione di imprese analizzate è stato complessivamente di 525 unità, selezionate in base all’appartenenza alle 10 principali associazioni di categoria (491) alle quali successivamente sono state aggiunte altre imprese (34) che, pur essendo rilevanti per numero di dipendenti e fatturato, non dispongono di un’associazione di categoria [Riquadro 1].

La scelta di selezionare imprese, appartenenti ad associazioni di categoria, è nata dalla considerazione che tale appartenenza costituiva un segnale di attenzione nei confronti del territo-

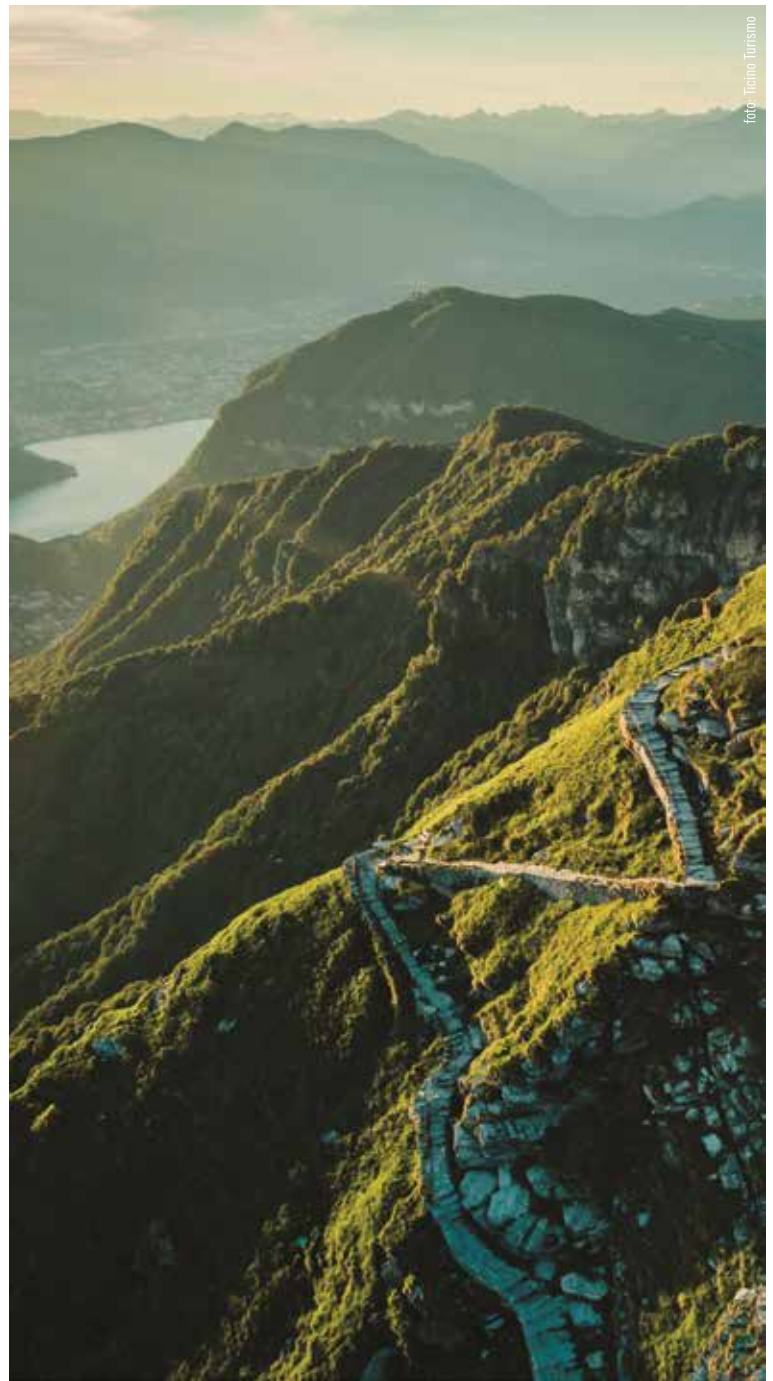


foto: Ticino Turismo

rio e una partecipazione, a livello di settore, alle problematiche di mercato. Inoltre l’appartenenza alle associazioni costituiva la premessa per poter sensibilizzare le imprese e per offrire formazione e informazione sul tema. Le associazioni di categoria possono infatti rappresentare un importante punto di riferimento per la promozione della responsabilità sociale delle imprese e della sostenibilità sui rispettivi territori. Per le province di Como e Lecco invece il campione è stato costituito dalle prime cento aziende per fatturato di ogni provincia. Questo primo campione è stato integrato con le imprese dotate di Sistema di Gestione Ambientale, certificato secondo lo standard ISO 14001, e le imprese soggette all’obbligo di pubblicare una Dichiarazione Non Finanziaria. Il totale complessivo di imprese del campione è stato di 354 unità. Su entrambi i

⁶ Ibidem.

Riquadro 1 – Suddivisione del campione in base alle categorie merceologiche

T. Riquadro 1

Imprese incluse nel campione, secondo le categorie merceologiche, in Ticino

Categorie merceologiche	Imprese (N)
Alimentare	12
Assicurazioni	23
Banche	31
Chimico-farmaceutico	35
Costruzioni e energia	189
Grande distribuzione	25
Macchine elettronica	33
Materie plastiche	9
Med Tech	4
Metalmeccanica	33
Orologeria	31
Tecnologia, media e comunicazione	20
Tessile e moda	30
Varie	50

Fonte: SUPSI - progetto Interreg SMART

campioni è stata verificata, attraverso un'analisi dei siti Internet, la presenza di una strategia di sostenibilità, secondo alcuni parametri:

- Aspetto territoriale (internazionale, nazionale, regionale o cantonale)
- Numero di dipendenti (ove accessibile)
- Sito internet (profilo dell'impresa, ecc.)
- Impegno di CSR (dichiarazione di informazioni sulle iniziative di CSR e/o sostenibilità sul sito internet, considerati anche i singoli ambiti es. ambiente, attività per la comunità)
- Pubblicazione di un rapporto di sostenibilità sul sito internet (principalmente anni d'esercizio 2015-2018)

Per quanto riguarda il campione ticinese, successivamente l'analisi si è ristretta alle imprese con più di 50 collaboratori (212), alle quali è stato inviato un questionario con la finalità di integrare le informazioni, raccolte attraverso i siti, con indicazioni dirette delle imprese. Complessivamente su 197 questionari inviati, sono stati raccolti 57 questionari di risposta.

Analisi delle politiche territoriali

Sono stati inoltre analizzati **i piani e i programmi di sviluppo regionale**, in relazione al tema della sostenibilità, per entrambi i territori. In particolare per le province di Como e Lecco, sono stati presi in considerazione i documenti di programma di sviluppo regionale e in particolare:

- Piano Regionale di Sviluppo (PRS) della XI Legislatura e relativi allegati (2018);
- Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER) (2019);
- Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile (2019);
- Piano Territoriale Regionale (PRT) – Documento di Piano (aggiornamento 2017);
- Piano Territoriale Regionale d'Area (PTR) "Valli Alpine: le Orobic Bergamasche e l'Altopiano Valsassina" (aggiornamento 2019).

In particolare il 18 settembre 2019, a Milano, è stato sottoscritto il **Protocollo lombardo per lo Sviluppo Sostenibile**. Con l'adozione di questo Protocollo, la Lombardia si impegna

Riquadro 2 – Programma d’attuazione della politica economica regionale 2020-2023 del Cantone Ticino

“Con il programma d’attuazione della politica economica regionale 2020-2023 (PdA 20-23) il Cantone Ticino intende confermare i suoi tre principali obiettivi di sviluppo economico, che sono l’aumento della competitività delle PMI, il rafforzamento delle destinazioni turistiche e il riposizionamento delle regioni periferiche. Questi tre obiettivi sono accumulati dalla ferma volontà di mantenere e creare posti di lavoro interessanti e adeguatamente retribuiti per i residenti. La politica economica regionale è oramai da diversi anni, e a tutti gli effetti, un tassello imprescindibile della politica di sviluppo economico del Cantone Ticino. Dopo i primi anni di rodaggio, il periodo 2016-2019 ha permesso di ulteriormente consolidare le logiche di sistema, favorendo le attività di messa in rete e il sostegno alle condizioni precompetitive – in particolare lo stimolo all’innovazione, il trasferimento tecnologico e il miglioramento delle condizioni quadro – garantendo nel contempo il coordinamento con altre politiche e leggi settoriali con impatto diretto o indiretto sullo sviluppo economico cantonale. [...]”

Se gli obiettivi e le priorità d’intervento sono chiaramente identificati, le singole misure o i progetti descritti non sono da considerarsi esaustivi, ma fungono da esempi concreti di iniziative potenzialmente finanziabili ai sensi della politica economica regionale. Una particolare attenzione, nell’attuazione della strategia di sviluppo economico, sarà posta al rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile, dell’uso parsimonioso del suolo e della responsabilità sociale delle imprese”.

a diventare “una delle regioni leader in Europa nell’attuazione delle politiche per la sostenibilità, la conservazione della biodiversità e dei servizi eco sistemici, l’economia circolare, la transizione energetica verso lo sviluppo delle fonti rinnovabili e la decarbonizzazione, favorendo una relazione integrata tra le dimensioni economica, sociale ed ambientale”⁷.

Per quanto riguarda il cantone Ticino, come sottolineato nella premessa del **“Programma d’attuazione della politica economica regionale 2020-2023 del Cantone Ticino”** pubblicata il 3 luglio 2019, la responsabilità sociale delle imprese rientra tra gli obiettivi della politica di sviluppo economico del Cantone [Riquadro 2].

A dimostrazione di questo impegno, il Cantone Ticino ha inserito i criteri di CSR nella **Legge per l’innovazione economica (LInn)** del 14 dicembre 2015. Inoltre il 10 aprile 2017 è stata approvata una sostanziale revisione della **Legge cantonale sulle commesse pubbliche (LCPubb)**, che è entrata in vigore contestualmente alla revisione del regolamento, il 1° gennaio 2020. Nella LCPubb saranno introdotti, a partire da quest’anno, **criteri di premialità sulla CSR**. È inoltre allo studio la possibilità di riconoscere contributi alla formazione nell’ambito della sostenibilità.

Complessivamente entrambe le aree geografiche denotano problematiche comuni e i piani programmatici si concentrano sulla ricerca di soluzioni per la competitività delle piccole e medie imprese con un’attenzione specifica ai temi dell’innovazione e della digitalizzazione, per la tutela della qualità del lavoro, la qualità dell’ambiente, l’attenzione al consumo di suolo e la riduzione delle emissioni di CO₂ e un contrasto alle problematiche legate al traffico. Altro tema rilevante è lo sviluppo del turismo con azioni che diminuiscano l’isolamento delle regioni di

montagna e infine un’attenzione alla sostenibilità, come premessa fondamentale per uno sviluppo economico e una crescita sociale inclusiva.

Nella parte italiana del territorio oggetto della ricerca un’attenzione sempre più crescente è data all’economia circolare, sia in termini di politiche che di incentivi, per favorire una transizione ad un’economia più virtuosa che riduca i propri impatti sull’ambiente.

I risultati della ricerca

L’atteggiamento verso la sostenibilità

L’analisi dei campioni presi in considerazione dalla ricerca evidenzia in primo luogo, al di là delle caratteristiche delle imprese, una **crecente sensibilità** attestata dalla presenza del tema della sostenibilità all’interno dei loro siti aziendali. In particolare nel cantone Ticino su un totale di 525 imprese analizzate, il 23% (122 imprese) dichiara il proprio impegno nell’ambito della CSR e il 14% elabora un rapporto di sostenibilità (73 imprese) ma, se si prendono in considerazione le imprese con più di 50 collaboratori (212), la percentuale dell’impegno sale addirittura al 42% e i rapporti al 28% (60). Per quanto riguarda invece le province di Como e di Lecco, sono state complessivamente considerate 354 aziende che, in larga parte, dispongono di spazi nei siti dedicati ai temi della sostenibilità ma denotano un limitato impiego del rapporto di sostenibilità che viene pubblicato solo dal 7% del campione esaminato (25).

I framework di riferimento

La misurazione della sostenibilità fa riferimento, per entrambi i territori, a **indicatori e linee guida internazionali**. Per quanto riguarda il Ticino, il 60% dei rapporti (44) riporta le certificazioni maggiormente adottate dalle impre-

⁷ Protocollo lombardo per lo Sviluppo Sostenibile – settembre 2019- p.3.



se analizzate, mentre nelle province di Como e Lecco, il 96% dei rapporti indica le **certificazioni** ottenute (24).

Gli indicatori maggiormente utilizzati sono quelli che fanno riferimento alle **linee guida GRI** (Global Reporting Initiative) applicati nell'80% dei rapporti italiani e nel 64% dei rapporti in Ticino. Sono state rilevate anche adesioni al **Global Compact** delle Nazioni Unite in entrambe le aree. Più frequente l'utilizzo dei **Sustainable Development Goals**, presenti nel 62% dei rapporti del campione ticinese e nel 64% dei rapporti italiani. Inoltre in Ticino l'82% del campione indica di avere effettuato la mappatura dei propri *stakeholder* e il 79% ha inserito una lista dei temi materiali per l'impresa (in forma di elenco e/o come matrice di materialità). Dati simili anche per l'Italia con la presenza nei rapporti analizzati dell'84% di matrici di materialità e dell'80% di mappe di *stakeholder*. Va inoltre sottolineato che, nel campione italiano, circa un terzo delle aziende ha adottato strumenti di LCA e il 40% ha utilizzato strumenti di valutazione di *Environmental Footprint* (10), mentre nel campione ticinese nel 63% dei casi (46) viene effettuata una verifica dei rischi. Il **codice etico** viene adottato dal 96% delle imprese italiane e dal 75% delle imprese svizzere. Un ultimo aspetto da sottolineare riguarda l'84% delle imprese italiane (21) che indicano il valore economico direttamente generato e distribuito. Dall'esame di questi dati risulta chiara la dimensione di "work in progress" richiesta dalla stesura del rapporto: chi adotta questo strumento, mette in atto un processo di miglioramento continuo che permetterà nel tempo di inserire nel rapporto tutti gli elementi necessari. Pur non avendo ancora raggiunto una copertura totale del campione, è comunque importante notare come gli standard internazionali si stiano sempre più diffondendo, un buon segnale di cultura condivisa e di attenzione al *benchmark* con le altre imprese.

I rapporti col mercato

Per quanto riguarda i rapporti col mercato, i temi di maggior rilevanza sono rappresentati

T. 1
Certificazioni adottate dalle imprese analizzate, in Ticino e nelle province di Como e Lecco

Certificazioni	Cantone Ticino (campione totale 73)	Como e Lecco (campione totale 25)
ISO 9001	13	16
ISO 14001	22	21
ISO 45001 (prima OHSAS 18001)	19	13
Adesione Global Compact	33	11
Utilizzo delle linee guida GRI	47	20
Riferimento agli SDG's	45	16
Mappatura stakeholder	60	20
Matrice di materialità	58	21
Codice etico	55	24

Fonte: SUPSI - progetto Interreg SMART

dalle norme anticorruzione e di rispetto dei diritti umani, dalla **creazione di prodotti sostenibili** con particolare **attenzione alle materie prime** e dalla **protezione dei consumatori**. Il controllo della catena di fornitura appare un tema fondamentale soprattutto in termini reputazionali e in particolare per le imprese che intrattengono rapporti di produzione a livello globale. Comprensibili quindi le dichiarazioni di impegno nella creazione di prodotti sostenibili, riportato in larga maggioranza sia dai rapporti ticinesi che italiani, prestando attenzione alla scelta delle materie prime, al calcolo del loro ciclo di vita e ai materiali di imballaggio. Interessante anche l'impegno in ricerca e sviluppo rilevato nel 73% dei rapporti ticinesi analizzati. I riferimenti all'economia circolare vedono invece una netta differenza tra le due aree con un 27% di rapporti che citano un impegno in questo senso in Ticino contro un 76% di quelli italiani. La protezione dei consumatori, dall'etichettatura dei prodotti, alle norme di salute e sicurezza, alla tutela dei dati viene indicata dal 67% dei rapporti svizzeri e dal 76% degli italiani. Complessivamente i dati denotano come la sostenibilità si stia configurando un *driver* dell'innovazione. La ricerca di nuovi materiali, la certificazione della provenienza delle materie prime, lo sviluppo di nuove tecnologie e di nuovi processi produttivi, l'introduzione dei principi dell'economia circolare denotano un impegno nella ricerca di soluzioni più sostenibili e responsabili.

Riquadro 3 – Gli standard internazionali

Global Compact – Il Global Compact delle Nazioni Unite è l’iniziativa strategica di cittadinanza d’impresa più ampia al mondo. Nasce dalla volontà di promuovere un’economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell’ambiente e della lotta alla corruzione (...) Così, a partire dal luglio del 2000, è stato lanciato operativamente dal Palazzo delle Nazioni Unite di New York il Global Compact delle Nazioni Unite. Da allora, vi hanno aderito **oltre 18.000 aziende** provenienti da **160 paesi nel mondo**, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale. (Fonte: <https://www.globalcompactnetwork.org>)

Sustainable Development Goals – Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono il progetto per raggiungere un futuro migliore e più sostenibile per tutti. Descrivono le sfide globali che dobbiamo affrontare, comprese quelle legate alla povertà, alle disuguaglianze, ai cambiamenti climatici, al degrado ambientale, alla pace e alla giustizia. I 17 Obiettivi sono tutti interconnessi e, per non lasciare indietro nessuno, è importante raggiungerli tutti entro il 2030. (Fonte: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>)

GRI - Global Reporting Initiative – I GRI Standard sono i primi standard globali per la rendicontazione della sostenibilità. Presentano una struttura modulare e interconnessa e rappresentano la migliore pratica globale per la rendicontazione di una serie di impatti economici, ambientali e sociali. Sono progettati per essere utilizzati come un insieme da qualsiasi organizzazione che vuole riferire sui suoi impatti e su come contribuisce allo sviluppo sostenibile. (Fonte: <https://www.globalreporting.org/standards>)

È opportuno sottolineare che, nel caso del settore bancario, gli sforzi si concentrano soprattutto sulla promozione degli investimenti sostenibili mentre sempre più società assicurative offrono prodotti assicurativi anche per rischi ambientali.

I rapporti con i collaboratori

I rapporti con i collaboratori rappresentano uno dei temi più rilevanti nelle strategie di responsabilità sociale adottate dalle imprese. I recenti dibattiti sui temi del lavoro e le problematiche sociali ad essi connesse hanno prodotto una crescente sensibilità da parte dei collaboratori, sempre più alla ricerca di imprese che assumono chiari posizionamenti sul tema e si preoccupano di offrire le migliori condizioni di lavoro. La condivisione di valori e di obiettivi diventa sempre più un elemento di motivazione e di fidelizzazione, fattori rilevanti per la competitività delle imprese. La diffusione dei piani di *welfare* aziendale, come formula di integrazione degli aspetti retributivi con *benefit* e servizi, mette in evidenza le nuove dinamiche tra impresa e collaboratori in una logica di responsabilità sociale e di *stakeholder engagement*. Non sorprende quindi che l’analisi dei rapporti di sostenibilità metta in evidenza, su entrambi i fronti, una molteplicità di buone pratiche in questo ambito. In particolare le iniziative si concentrano sulla **formazione**, sulla **salute e sicurezza** e sulla **conciliazione vita-lavoro**. Dall’analisi dei rapporti, si nota infatti che il 96% in Svizzera e il 100% in Italia attua progetti di formazione, sia a livello di sviluppo delle competenze professionali sia a livello di competenze personali.

T.2

Tipi di misure adottate dalle imprese nei rapporti col mercato, in Ticino e nelle province di Como e Lecco

Misure (rapporti con il mercato)	Cantone Ticino (campione totale 73)	Como e Lecco (campione totale 25)
Creazione prodotti sostenibili	64	23
Ricerca e sviluppo	53	18
Economia circolare	20	19
Protezione dei consumatori	49	19

Fonte: SUPSI - progetto Interreg SMART

I processi di digitalizzazione comportano un continuo adeguamento delle competenze dei collaboratori che, in un mercato in costante evoluzione, risulta essere un fattore di successo fondamentale. Per quanto riguarda invece il tema della salute e sicurezza, l’88% dei rapporti in Svizzera e il 96% in Italia si occupa della salute e della sicurezza dei propri collaboratori. Le iniziative in questo ambito si concentrano sulla sicurezza delle procedure e dei processi e sugli aspetti di prevenzione, sul benessere fisico e mentale dei collaboratori in termini di cura della salute, qualità dell’alimentazione, promozione dell’attività fisica, prevenzione di situazioni di stress. La conciliazione vita-lavoro è promossa dal 73% dei rapporti del campione svizzero, attraverso la flessibilità degli orari di lavoro, lo *smart working* e il prolungamento del congedo parentale, oltre gli obblighi di legge. Da sottolineare anche il tema della **diversità e pari opportunità** che viene citato nel 92% dei rapporti ticinesi e dal 96% di quelli italiani ma più a livello di dichiarazione di intenti che di buone pratiche adottate.

T. 3

Tipi di misure adottate dalle imprese nei rapporti coi collaboratori, in Ticino e nelle province di Como e Lecco

Misure (rapporti con i collaboratori)	Cantone Ticino (campione totale 73)	Como e Lecco (campione totale 25)
Formazione	70	25
Salute e sicurezza	64	24
Conciliazione vita-lavoro	53	18
Diversità e pari opportunità	67	24

Fonte: SUPSI - progetto Interreg SMART

**I rapporti con la comunità**

Un altro aspetto della responsabilità sociale delle imprese riguarda le relazioni che si instaurano tra l'impresa e la comunità in cui opera. Questo rapporto ha assunto negli ultimi anni particolare rilevanza, aprendosi a nuove progettualità e a collaborazioni tra pubblico e privato, che hanno permesso uno scambio non solo a livello di risorse economiche ma anche di competenze tecniche e organizzative. Le imprese, al di là del contributo economico tramite la tassazione e la creazione di posti di lavoro, possono diventare dei partner di riferimento anche nell'ambito di progetti di collaborazione a livello sportivo, culturale e sociale. Dall'analisi dei rapporti è emerso che gli strumenti maggiormente adottati dalle imprese sono stati le **donazioni**, le **sponsorizzazioni**, il **supporto alla formazione**, i **progetti in partnership** con enti e associazioni e il **volontariato d'impresa**. In particolare le donazioni e le sponsorizzazioni vengono effettuate dall'88% delle imprese in Ticino e il 75% offre supporto alle attività di formazione attraverso la creazione di posti per l'apprendistato, l'attività di stage e le collaborazioni con le Università e le scuole professionali.

Anche nei rapporti delle province di Como e Lecco l'adesione ai progetti per la comunità è presente nel 96% dei rapporti analizzati. In qual-

T. 4

Tipi di misure adottate dalle imprese nei rapporti con la comunità, in Ticino e nelle province di Como e Lecco¹

Misure (rapporti con la comunità)	Cantone Ticino (campione totale 73)	Como e Lecco (campione totale 25)
Donazioni e sponsorizzazioni	64	24
Supporto alla formazione	55	–
Progetti in partnership	35	–
Volontariato d'impresa	31	–

¹ Per Como-Lecco è stato utilizzato un unico indicatore che contiene tutte le tipologie di progetti con la comunità.
Fonte: SUPSI - progetto Interreg SMART

che caso viene citato anche il volontariato d'impresa come possibile contributo alla risoluzione di un problema locale. È opportuno sottolineare che, nel caso delle aziende multinazionali, spesso vengono attivati progetti di comunità nei paesi in via di sviluppo dove l'impresa opera attraverso le sue sedi. Anche se finora gli interventi a livello di comunità hanno spesso assunto un carattere filantropico, stanno diventando sempre più numerosi gli esempi di rapporti tra impresa e associazioni locali che si consolidano attraverso processi di co-creazione e di partecipazione attiva. Lo scambio di conoscenze e competenze permette una crescita complessiva del territorio e della sua comunità e contribuisce ad accrescere la reputazione dell'impresa, consolidando i suoi rapporti istituzionali.



foto: Provincia di Como - Servizio Turismo

I rapporti con l'ambiente

Anche i rapporti con l'ambiente si concentrano sulle tematiche di maggiore rilevanza per i rispettivi territori: dall'inquinamento dell'aria, generato dall'eccessivo traffico, alla necessità di una più efficace gestione dei rifiuti e una riduzione dei consumi energetici. Il rilevamento dei dati in questi ambiti costituisce un'ottima premessa per un dialogo più efficace tra imprese e istituzioni, al di là degli obblighi di legge. L'attenzione delle imprese converge quindi su cinque ambiti principali: il consumo energetico, le emissioni di CO₂, il consumo di materiali, la gestione dei rifiuti e i consumi idrici. Il 93% dei rapporti in Ticino e il 96% nelle province di Como e Lecco contiene informazioni relative ai **consumi energetici**, mentre per le emissioni di CO₂ il dato è rilevato nel 92% dei rapporti italiani e nel 90% di quelli ticinesi. La misurazione riguarda i combustibili per climatizzazione e la produzione di energia, i carburanti per veicoli aziendali, l'energia elettrica e le relative emissioni, dovute alle fasi di produzione e trasporto. Il 76% delle aziende comasche e lecchesi, calcolano sia le **emissioni di CO₂** sia i consumi energetici. Oltre all'impegno nella riduzione dei consumi energetici, va sottolineato il crescente

impegno ad aumentare la quota di energia da fonti rinnovabili. Il 70% dei rapporti in Ticino dichiara di utilizzare energia rinnovabile nello svolgimento delle proprie attività. Nel grado di impegno, però, vi sono differenze significative. Alcune aziende utilizzano semplicemente energia elettrica approvvigionata da società che hanno l'etichettatura con la quota di energia rinnovabile (es. energia elettrica proveniente dall'idroelettrico, eolico o dal solare, ecc.). Altre utilizzano energia rinnovabile certificata o investono, per esempio, nell'installazione di impianti fotovoltaici per generare in proprio l'energia elettrica necessaria allo svolgimento delle proprie attività, o almeno una parte di essa. Per quel che riguarda le fonti di energia termica, vi sono pratiche quali passare da fonti non-rinnovabili come l'olio di riscaldamento a rinnovabili, ad esempio alla biomassa o ad altre fonti non-rinnovabili, ma meno impattanti.

Alcune imprese inoltre, nei loro rapporti di sostenibilità, effettuano il monitoraggio degli spostamenti dei collaboratori e delle merci. Per i collaboratori si differenziano tra gli spostamenti effettuati con veicoli aziendali e gli spostamenti effettuati con veicoli propri. Il 62% delle imprese in Svizzera dichiara di rilevare i dati

degli spostamenti dei collaboratori, effettuati con veicoli aziendali o con aereo ma vi sono imprese che rilevano anche i chilometri percorsi dai collaboratori negli spostamenti casa-lavoro. L'impegno alla riduzione di emissioni di CO₂ è testimoniato anche dalle iniziative a favore della mobilità sostenibile, promossa dal 47% dei rapporti ticinesi analizzati. Gli strumenti più diffusi sono gli incentivi all'utilizzo di mezzi pubblici, il *car pooling*, la promozione della mobilità lenta, oltre al rinnovamento delle flotte aziendali con autoveicoli ibridi o a basso consumo.

Anche il **consumo dei materiali** può contribuire significativamente all'impronta ecologica di un'azienda. Per questo le linee guida internazionali come il GRI ne chiedono il monitoraggio. Nel campione analizzato, il 75% dei rapporti in Ticino e il 32% nelle province di Como e Lecco misurano il consumo di materiali, maggiormente utilizzati in azienda, secondo l'indicatore GRI. Le differenze variano in modo significativo in base al settore merceologico. Infine il 92% dei rapporti italiani e l'82% dei rapporti del campione ticinese contengono informazioni sulla **gestione dei rifiuti** generati dall'azienda. La maggior parte ne riporta le quantità secondo la tipologia e spesso anche secondo la destinazione (riutilizzo, riciclaggio, incenerimento, discarica, ecc.). Inoltre, le aziende in generale mettono in atto pratiche per ridurre la quantità dei rifiuti generati in azienda, attraverso ammodernamenti, programmi di sensibilizzazione per i collaboratori e con miglioramenti di qualità dei rifiuti generati (es. utilizzo in azienda di borracce o di bicchieri di carta invece che di plastica).

Per quanto riguarda la **gestione delle risorse idriche**, il 64% dei rapporti ticinesi contiene i dati relativi a questo aspetto mentre nei rapporti italiani il tema è considerato nel 32% dei casi.

Il monitoraggio dei consumi idrici avviene sia da parte di imprese che hanno processi di lavorazione che implicano un notevole utilizzo delle risorse idriche sia da parte di imprese per le quali il tema è meno rilevante. In ogni caso il dato viene preso in considerazione o attraverso la misurazione o attraverso una dichiarazione di

T. 5
Tipi di misure adottate dalle imprese nei rapporti con l'ambiente, in Ticino e nelle province di Como e Lecco

Misure (rapporti con l'ambiente)	Cantone Ticino (campione totale 73)	Como e Lecco (campione totale 25)
Consumi energetici	68	24
Emissioni CO ₂	66	23
Consumo di materiali	55	8
Gestione rifiuti	60	23
Gestione risorse idriche	47	23
Biodiversità	18	12

Fonte: SUPSI - progetto Interreg SMART

approccio al tema e circa il 50% delle imprese in Ticino e il 32% in Italia riporta l'impegno a una riduzione dei consumi. Le iniziative per ridurre la quantità dell'acqua consumata in azienda sono piuttosto eterogenee e variano da investimenti più modesti, come l'installazione di riduttori di flusso nei rubinetti o di sistemi di recupero dell'acqua piovana, a investimenti più importanti come l'ammodernamento dei sistemi di rinfrescamento, ecc. Meno diffuso l'approccio nella gestione delle acque reflue e il relativo monitoraggio: viene menzionato in Ticino nel 29% e in Italia nel 48% dei rapporti di sostenibilità e sono ancora meno le imprese che ne eseguono anche il monitoraggio di quantità.

Il 72% dei rapporti italiani invece misura il prelievo idrico in base alle fonti di approvvigionamento.

Di minor rilievo il tema della **biodiversità** che viene citato dal 25% delle imprese in Ticino e dal 48% delle imprese italiane, anche se spesso si tratta più di una generica dichiarazione di supporto al tema che di progetti o interventi significativi.

Rispetto ad altri ambiti della sostenibilità e della responsabilità sociale delle imprese, l'ambiente appare forse l'area più avanzata sia in termini di sensibilità che di strumenti pratici. Essendo partita per prima, grazie alla reazione ai disastri ambientali, al supporto delle scoperte scientifiche e alle preoccupazioni per i cambiamenti climatici, l'area ambientale si è sviluppata a livello normativo e ha usufruito, a vario titolo, di supporti economici che hanno favorito la diffusione di interventi da parte delle imprese.



L'analisi dei questionari

Il 29% del campione di 197 imprese in Ticino con più di 50 collaboratori ha fornito le risposte al questionario inviato a settembre 2019. Obiettivo del questionario era la rilevazione di informazioni maggiormente dettagliate rispetto ai dati forniti dai siti e dai rapporti di sostenibilità. Oltre ad una conferma di quanto riportato nella documentazione ufficiale, il questionario ha permesso di integrare alcuni aspetti interessanti per valutare l'atteggiamento delle imprese sul tema. Un primo aspetto riguarda il **processo di gestione della CSR** all'interno dell'azienda. L'87% dei rispondenti ha dichiarato che l'azienda dispone di una figura di riferimento che si occupa di questo tema. Si tratta di figure professionali eterogenee che variano dai responsabili risorse umane, ai responsabili qualità o direttamente ai CEO e che associano alle loro consuete funzioni anche il ruolo di **CSR manager**. In qualche caso l'azienda ha creato un gruppo di accompagnamento che si occupa del tema per poter disporre di un maggior numero di competenze. In prospettiva è ipotizzabile che il ruolo di CSR manager sarà assunto da figure professionali dedicate con competenze professionali idonee e specifiche. Un altro aspetto interessante è relativo alla rilevazione dell'impatto economico a livello territoriale che viene effettuata dal 44% dei rispondenti. L'attenzione nei confronti del mercato invece si concentra sui criteri di sostenibilità nella **selezione/utilizzo delle materie prime e sui criteri di sostenibilità nella scelta dei fornitori** che vengono utilizzati nel 67% delle

risposte. Inoltre il 65% dichiara di adottare una politica volta a favorire l'impiego di partner locali e il 58% utilizza un codice etico o di condotta per i fornitori. La trasparenza della filiera è sicuramente un tema centrale per tutte le imprese ma i dati evidenziano anche un'attenzione particolare nei confronti del territorio e di fornitori che condividano valori e obiettivi dell'impresa.

Le **relazioni con i collaboratori** si confermano un tema molto importante e le iniziative messe in campo dalle aziende sono molteplici a partire dalla formazione, evidenziata nel 90% delle risposte e seguita da iniziative nell'ambito della salute e sicurezza (83%). Interessante anche sottolineare il contributo delle imprese in termini di assicurazioni sovra obbligatorie, strumento utilizzato dal 74% dei rispondenti. Seguono le buone pratiche nell'ambito della conciliazione lavoro-famiglia (54%) e l'adozione di piani di mobilità (61%). Passando alle **tematiche ambientali**, il 70% dei rispondenti dispone di piani di riduzione del consumo energetico mentre il 46% dichiara di utilizzare energie da fonti rinnovabili. Ancora poche imprese adottano progetti di economia circolare (30%) mentre il 51% dichiara di comunicare progetti e obiettivi nell'ambito della sostenibilità, rivolgendo la propria **comunicazione** principalmente ai collaboratori e ai clienti. Infine l'87% dei rispondenti considera la CSR un **fattore di competitività** e il 92% ritiene che la formazione sul tema sia fondamentale a livello scolastico ma anche di management aziendale. Alla domanda sui temi in cui la **formazione** risulterebbe maggiormente necessaria, l'elaborazione di una strategia di CSR e la sostenibilità ambientale raccolgono il 60% dei consensi, seguite da benessere aziendale (50%), dai piani di mobilità (36%) e dalla gestione della catena di fornitura (29%). La domanda conclusiva riguardava i fattori che potrebbero contribuire in futuro ad un'ampia **diffusione del tema**. Una maggior conoscenza e condivisione delle buone pratiche è stata indicata dal 48% dei rispondenti, una maggior visibilità per le imprese socialmente responsabili dal 38% e incentivi economici e fiscali dal 46% e dal 50% dei rispondenti.

Riquadro 4 – Prossimi passi

Al termine della ricerca sono stati riassunti alcuni possibili passi da intraprendere in futuro per promuovere il tema nel cantone Ticino:

1. Sostenere le attività del gruppo di lavoro CSR Ticino per la promozione del tema e l'integrazione del dialogo pubblico-privato
2. Promuovere la diffusione del rapporto di sostenibilità con l'inserimento degli indicatori di Territorio, in collaborazione con le associazioni economiche
3. Promuovere la formazione sul tema anche presso i funzionari della Pubblica Amministrazione
4. Sviluppare proposte formative adeguate alle necessità delle piccole, medie e grandi imprese
5. Sostenere la creazione della figura del responsabile CSR d'impresa o del responsabile CSR d'area, in grado di offrire una consulenza a più imprese di piccole dimensioni
6. Introdurre criteri di premialità e di sostegno a livello economico per favorire l'adozione di questo approccio da parte delle imprese (es. commesse pubbliche)
7. Creare visibilità a livello di comunicazione per le imprese orientate alla CSR e far conoscere le migliori buone pratiche del territorio

Conclusioni

L'immagine che si evince dai dati raccolti è quella di un territorio transfrontaliero che si muove a due velocità. Pur partendo da problematiche economiche, sociali e ambientali con diversi tratti comuni e da un contesto imprenditoriale sensibile al tema e ben radicato nelle comunità in cui opera, l'impressione è quella di una sostanziale differenza tra le imprese che hanno già compreso quanto la sostenibilità si configuri come fattore di competitività e quante invece hanno appena avviato il processo. Nell'affrontare questo processo, il **rapporto di sostenibilità** rappresenta un'ottima occasione per dotarsi di uno strumento di analisi e di pianificazione ma anche di un valido documento di comunicazione. Da questo punto di vista appare subito evidente, anche prendendo in considerazione il solo dato numerico (73 rapporti nel campione ticinese e 25 nel campione italiano), che il territorio ticinese ha promosso con maggior efficacia il tema in questi ultimi anni. Probabilmente le spinte che hanno favorito la diffusione di un maggior impegno verso la sostenibilità sono state:

- la presa di posizione del Dipartimento delle finanze e dell'economia del Cantone Ticino che ha inserito dapprima la responsabilità sociale delle imprese nel programma di attuazione della politica economica regionale (2016-2019 e 2020-2023) e nella Legge per l'innovazione economica e più recentemente nel Programma di legislatura 2019-2023.
- L'atteggiamento degli istituti di credito che hanno cominciato a prestare sempre più attenzione all'impegno delle imprese come fattore di maggior garanzia, rispetto ai rischi di gestione e come fattore di competitività, rispetto al miglioramento dell'impatto.
- Le esigenze di mercato, considerata la presenza sul territorio di imprese con forte vocazione all'export e a mercati internazionali, sensibili al tema.

- L'impegno fattivo delle associazioni di categoria che hanno promosso il tema attraverso convegni, *workshop* e incontri, favorendo lo scambio di buone pratiche tra imprese e sviluppando occasioni di dibattito.

In realtà, in entrambi i contesti, uno strumento come il rapporto di sostenibilità rappresenta un'ottima occasione per dar conto delle proprie prestazioni sociali, ambientali ed economiche e per raccontare le buone pratiche aziendali, ma richiede, oltre ad un forte coinvolgimento del *management*, anche la presenza di una organizzazione interna già significativamente strutturata.

In tal senso si potrebbe immaginare, da parte delle amministrazioni pubbliche e delle associazioni di categoria, l'implementazione di misure volte ad incentivare le aziende a redigere e adottare tali strumenti, offrendo supporti adeguati per la loro realizzazione. Inoltre l'introduzione di **indicatori di territorio** nei rapporti di sostenibilità rappresenterebbe un'ulteriore opportunità di dialogo tra imprese e Pubblica Amministrazione. La scelta degli indicatori dovrà essere valutata dall'Amministrazione Pubblica e condivisa con le associazioni economiche per valutarne l'applicabilità e l'efficacia. Infine sarà determinante lo sviluppo delle **competenze sul tema** attraverso un'offerta formativa in grado di integrare aspetti teorici e strumenti pratici. Creare una **cultura condivisa** sul territorio, misurare con indicatori adeguati il contributo delle imprese e il loro impatto a livello economico, sociale e ambientale permetterà agli amministratori di promuovere politiche di sviluppo territoriale più efficaci e in partnership con imprese e comunità.