Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Un'assunzione di responsabilità sociale: la buona pratica "Ticino&Lavoro"

Studente/essa
Eleonora Ricetta

Relatore/trice
Caterina Carletti

Corso di laurea
Economia aziendale TP

Indirizzo di approfondimento
Major Marketing&Sales

Tesi di Bachelor

Ticino&Lavoro

Luogo e data di consegna
Manno, 21 settembre 2016

STUDENTSUPSI

Un’assunzione di responsabilità sociale: la buona pratica “Ticino&Lavoro”

Autrice: Eleonora Ricetta

Relatrice: Caterina Carletti

Tesi di Bachelor
Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana
Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale
Manno, settembre 2016

“L’autore è l’unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Abstract

La Corporate Social Responsibility (CSR) è un tema che negli ultimi anni ha assunto un ruolo sempre più importante. Una maggiore presa di coscienza di questo fenomeno è stata resa possibile anche grazie all'avvento di internet, il quale ha favorito una migliore circolazione delle informazioni. Questa nuova disponibilità informativa ha fatto sì che l'operato delle organizzazioni fosse tenuto diligentemente sotto controllo conducendo le stesse a comportarsi più responsabilmente. L'agire delle imprese, però, non è fine a sé stesso. Oggigiorno, difatti, sono numerose le questioni che i diversi Stati si propongono di risolvere e il contributo delle aziende in tal senso gioca un ruolo essenziale.

Anche un contesto ridotto come il Cantone Ticino presenta problematiche sociali non indifferenti: la disoccupazione giovanile e il reinserimento della categoria over 45 sono solo alcuni esempi. È nell'ambito della lotta a queste fragilità che è nato il progetto Ticino&Lavoro ed è stata costituita l'Associazione Ticino&Lavoro (A.T.L).

Le finalità principali di tale ente sono la fornitura di un sostegno alle persone in cerca di occupazione e l'incoraggiamento del dialogo tra domanda e offerta di lavoro. Nonostante una collaborazione con l'associazione rappresenterebbe per le organizzazioni un modo sostenibile per arginare dei problemi sociali, attualmente l'iniziativa fatica comunque a destare un concreto interesse.

Siccome le imprese rappresentano un attore fondamentale per la riuscita del progetto, obiettivo della suddetta tesi è di proporre una soluzione che consenta alla piattaforma dell'A.T.L di divenire un mezzo tramite cui le aziende locali possono compiere buone pratiche nei confronti della comunità.

Ringraziamenti

Nella speranza che il seguente scritto possa realmente fornire un valido contributo all'Associazione Ticino&Lavoro e nel desiderio che esso riesca a destare interesse in chiunque lo legga, colgo l'occasione per ringraziare tutti coloro che mi hanno supportato in quest'esperienza.

Innanzitutto vorrei rendere grazie alla mia relatrice, Caterina Carletti, per l'aiuto e la disponibilità mostrata nei miei confronti. Un ulteriore ringraziamento va a tutti gli intervistati che hanno messo a disposizione il loro tempo per rispondere alle mie domande ed infine, ma non per questo meno importanti, ringrazio la mia famiglia ed i miei amici per avermi sostenuta e anche sopportata durante questi mesi di intenso lavoro.

Sommario

Abstract I

Ringraziamenti II

Abbreviazioni V

Indice delle figure V

Indice delle tabelle V

1 Introduzione 1

2 Domanda di ricerca e obiettivi 2

3 Metodologia 3

4 L'importanza crescente della CSR nel panorama internazionale 5

4.1 Gli ambiti della CSR 7

4.1.1 Workplace 8

4.1.2 Environment 8

4.1.3 Marketplace 9

4.1.4 Community: il rapporto tra l'impresa e il territorio 9

4.1.5 Comunicare la CSR 10

5 La trasformazione del mondo del lavoro e gli impatti sociali 11

5.1 L'Accordo sulla Libera Circolazione delle persone 12

5.2 Gli effetti della Libera Circolazione delle persone sul Ticino 14

5.3 Altre trasformazioni del mercato del lavoro svizzero e ticinese 16

5.4 La situazione attuale del mercato del lavoro ticinese 18

5.4.1 I fatti e le cifre 18

6 Strategie di risorse umane che impattano sul territorio e sulle comunità: tre esempi di risposte a problemi sociali 22

6.1.1 Caso Nestlé "needs YOUth": l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro 22

6.1.2 Caso Alessi "Buon lavoro – La Fabbrica per la città": il problema della perdita del lavoro 24

6.1.3 Caso Coca-Cola "5by20": l'imprenditorialità femminile 25

7 Nuovi strumenti per affrontare i problemi sociali: il ruolo della tecnologia e delle communities 26

7.1 Blog e social networks come strumenti di coesione 27

7.1.1 LinkedIn 28

7.1.2 JustKnock 29

7.1.3 Employerland 30

8 Analisi di marketing: il caso Ticino&Lavoro 31
8.1 Analisi interna 32
8.1.1 La storia 32
8.1.2 I dati 34
8.1.3 L'offerta attuale 36
8.1.4 La percezione degli iscritti al gruppo Facebook Ticino&Lavoro: risultati del questionario 37
8.1.5 La comunicazione 39
8.2 Analisi di mercato 40
8.2.1 Rapporto con le imprese del territorio 40
8.2.2 Analisi dei servizi esistenti concorrenti 41
8.2.3 Analisi SWOT 42
8.3 Proposta operativa 46
8.3.1 Scelta del target 47
8.3.2 La prestazione dell'Associazione Ticino&Lavoro: "Giovani&Lavoro" 48
8.3.3 La controprestazione delle aziende ticinesi 51
8.3.4 Comunicare il nuovo progetto 52
9 Conclusioni 55
Bibliografia 57
Allegati 68
Allegato 1: Scheda di tesi 68

Abbreviazioni

A.T.L	Associazione Ticino&Lavoro
AELS	Associazione europea di libero scambio
ALC	Accordo sulla Libera Circolazione delle persone
Cc-Ti	Camera di commercio e dell'industria Cantone Ticino
CdT	Corriere del Ticino
CSR/RSI	Corporate Social Responsibility/Responsabilità sociale d'impresa
GdP	Giornale del Popolo
ILO	Organizzazione internazionale del lavoro
ONU	Organizzazione delle Nazioni Unite
PPP	Periodo di pratica professionale
SECO	Segreteria di Stato dell'economia
SUPSI	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
UE	Unione Europea
URC	Uffici/o regionali/e di collocamento

Indice delle figure

Figura 1: Obiettivi Agenda 2030 6
Figura 2: Visione d'insieme delle scadenze transitorie per la Libera Circolazione delle persone ... 12
Figura 3: Evoluzione degli occupati secondo il tipo di permesso, in Ticino, dal 2002 e dal 2005 ... 15
Figura 4: Evoluzione degli iscritti al gruppo Facebook e piattaforma Ticino&Lavoro 35
Figura 5: Caratteristiche degli intervistati in base allo stato lavorativo attuale 37
Figura 6: Finalità di Ticino&Lavoro secondo gli intervistati 38
Figura 7: Circostanze che rendono il segmento "giovani", interessante 47

Indice delle tabelle

Tabella 1: Campionamento per quote sulla base del criterio "tipologia di permesso" 4
Tabella 2: Evoluzione della disoccupazione ai sensi della SECO e dell'ILO, in Svizzera e in Ticino 19
Tabella 3: Evoluzione del tasso di giovani disoccupati dal 2012 al 2015, in Svizzera e in Ticino ... 20
Tabella 4: Riepilogo similitudini e differenze esistenti tra Ticino&Lavoro e CorriereLavoro 42

1 Introduzione

Nel 2011 la Commissione Europea ha definito la Corporate Social Responsibility (CSR o RSI, in italiano) come la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (Commissione Europea, 2011, p. 7) le cui iniziative spaziano negli ambiti del mercato, del luogo di lavoro, dell'ambiente e della comunità. Tuttavia, è stato intorno agli anni '60 e '70 del secolo scorso che si è iniziato a parlare di questo fenomeno; già nella prima metà del 900, negli Stati Uniti d'America, è stato possibile riscontrare alcune intuizioni legate a questo concetto.

Si può affermare che svariati sono stati i contributi che hanno dato il via ad una significativa modifica della gestione delle imprese; tuttavia, è stata la *Stakeholder Theory* di Freeman - quest'ultimo è stato in grado di fornire un pensiero coerente con il cambiamento che era in atto - a porre le fondamenta dell'attuale concetto di CSR (Associazione Difesa Consumatori e Ambiente [ADICONSUM], 2010, p. 10; Viviani, s.d., Capitolo 1.1).
Questa teoria risalente ai primi anni '80, contrariamente a quanto dichiarato da Milton Friedman, ha accresciuto l'importanza di tutti i portatori d'interesse dell'impresa; pertanto non sono più stati solamente gli azionisti ad avere influenza sull'agire dell'organizzazione.

Nel 2001, grazie al *Libro Verde* della Commissione Europea, questo tema si è propagato anche in Europa ed è stato così che, grazie allo sviluppo di ulteriori concetti, nel 2003, la stessa Commissione Europea ha fatto rientrare la responsabilità sociale d'impresa tra i temi di maggiore rilevanza (Assi, Carletti, Klaus & Marazzi, 2006, p. 5).

Pure in Svizzera è avvenuta la diffusione di questo approccio responsabile. Infatti, nel corso degli anni, la Confederazione ha elaborato dei progetti il cui scopo era di integrare lo sviluppo sostenibile nella maggior parte del territorio nazionale. A tal proposito, a partire dal 2015, insieme agli altri 192 Stati membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite [ONU], tale nazione ha adottato una strategia per lo sviluppo sostenibile a favore dell'Agenda 2030 (Ufficio federale dello sviluppo territoriale [ARE], s.d.).

Anche in un contesto di proporzioni ridotte come il Canton Ticino, nel 2001, è stato adottato un piano per lo sviluppo sostenibile e, nel maggio dello stesso anno, è stato costituito il gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile (GrussTi) al fine di implementare una strategia a livello regionale (Gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile [GrussTi], 2009, p. 3).

Per quanto riguarda la diffusione di pratiche nell'ambito della CSR a livello ticinese, alcuni esempi sono raccolti nel libro *Per un nuovo dialogo tra mercato e società: la responsabilità sociale delle imprese nel Cantone Ticino attraverso 70 interviste ai protagonisti economici del territorio* redatto da Jenny Assi, Caterina Carletti, Roberto Klaus e Christian Marazzi (2006) in sede SUPSI.
A questo proposito, relativamente ai rapporti con la comunità, l'associazione Ticino&Lavoro (A.T.L) fondata l'8 ottobre 2014, rappresenta un buon esempio di responsabilità sociale.

L'obiettivo di quest'ultima consiste nel cercare di sensibilizzare i datori di lavoro ticinesi rispetto al contributo che potrebbero dare al territorio utilizzando una piattaforma che pone i bisogni dei cittadini al primo posto; si può pertanto definire la prestazione fornita dall'A.T.L come un servizio che consente di integrare la realtà aziendale con quella privata.
Tuttavia, il servizio fornito da tale ente è riconosciuto maggiormente dal pubblico privato piuttosto che da quello delle aziende, quindi il problema più rilevante dell'associazione risulta essere legato alla notorietà: infatti, senza una collaborazione con le imprese del territorio, le quali sono necessarie per la continuità ed il raggiungimento degli obiettivi dell'A.T.L, il futuro di Ticino&Lavoro non è garantito.

In conformità a quest'affermazione, l'idea della suddetta tesi è di analizzare la situazione attuale nella quale quest'associazione opera e di elaborare, dopo la definizione di alcuni concetti teorici, una proposta per promuovere questa *community*, oltre che nei confronti dei privati, anche verso le organizzazioni ticinesi.

2 Domanda di ricerca e obiettivi

Tale scritto si propone di rispondere a tre domande di ricerca differenti, riassumibili nei seguenti punti interrogativi:

- come possono le imprese contribuire alla soluzione di problemi sociali legati al territorio?;
- è possibile definire Ticino&Lavoro come una buona pratica di responsabilità sociale?;
- com'è possibile coinvolgere in questo progetto le imprese del territorio?.

Questo elaborato ha quale scopo principale quello di fornire un contributo utile all'A.T.L per migliorare il suo grado di conoscenza/notorietà tra le aziende ticinesi. Questo nel tentativo di far conoscere il suo servizio quale prestazione tramite cui le aziende del territorio possono compiere attività di natura responsabile nei confronti della comunità.
Il raggiungimento di quest'obiettivo è consentito dalla precedente elaborazione di una review della letteratura inerente li tema della CSR e dall'illustrazione di alcune prassi responsabili di successo attuate da tre grandi organizzazioni e di alcuni esempi di piattaforme online esistenti legate al tema della ricerca di occupazione.
Tali approfondimenti consentono, da un lato, di verificare i collegamenti del concetto di responsabilità sociale con il progetto Ticino&Lavoro e, dall'altro, di definire i punti forti e le peculiarità dell'associazione importanti da menzionare nell'ambito della formulazione di una proposta efficace atta a destare interesse nelle organizzazioni situate sul territorio ticinese.

3 Metodologia

Per redigere la seguente tesi è stato necessario raccogliere un insieme di informazioni sia tramite una *desk research,* sia mediante una *field research*.

Nell'ambito della prima tipologia di ricerca si è proceduto ad una raccolta di dati atti ad approfondire alcuni concetti teorici inerenti al tema della CSR e grazie ai quali è stato poi possibile elaborare una rassegna critica della letteratura.
Successivamente, sempre nell'ambito della cosiddetta *desk research*, si è proseguito con una raccolta di dati secondari atti ad analizzare le trasformazioni del mercato del lavoro ticinese; in questo caso l'autore si è affidato soprattutto alle statistiche esistenti presenti sui siti svizzeri e ticinesi di competenza, quali Ufficio federale di statistica (UST) e Ufficio di statistica (Ustat).
Infine, tramite delle risorse informatiche esistenti, sono stati analizzati alcuni esempi di pratiche responsabili e di piattaforme online propri di quest'ultimo decennio.

Per quanto riguarda, invece, il rilevamento di fonti primarie, sono state effettuate due tipologie di interviste differenti in funzione dei diversi soggetti presi in considerazione; le interviste sono state semi-strutturate per quanto riguarda i colloqui con il fondatore dell'A.T.L, con il presidente di HR Ticino e con l'avvocato Ciamei, mentre sono state strutturate quelle rivolte ad una decina di utenti della *community*.

Nel primo caso i colloqui sono avvenuti personalmente; il primo di questi ha permesso di comprendere meglio le dinamiche che hanno portato alla costituzione di Ticino&Lavoro, il servizio offerto dallo stesso e le attività comunicative passate ed attuali. Nel secondo incontro, invece, quello con il presidente dell'associazione che promuove l'incontro fra tutti i professionisti che operano nel settore delle risorse umane (HR Ticino, s.d.), è stato invece approfondito il processo di selezione dei collaboratori da parte delle aziende così da ottenere qualche spunto per poter implementare e rendere più attrattivo ed efficiente il sito dell'A.T.L dalla loro prospettiva. Per quanto riguarda la terza e ultima intervista, l'incontro con l'avvocato è stato necessario al fine di approfondire alcune questioni legate all'Accordo sulla Libera Circolazione delle persone (ALC) e l'applicablità dell'iniziativa Ticino&Lavoro in tal senso.
Per le seguenti interviste è stata scelta la tipologia semi-strutturata poiché le domande sono state pianificate in precedenza dall'intervistatore, tuttavia l'ordine di risposta non è stato determinante e non ha avuto alcun impatto sul risultato del colloquio. Inoltre si è voluto offrire agli intervistati la possibilità di affrontare temi non previsti qualora durante l'incontro ne fosse nata l'esigenza.

Il secondo gruppo di indagini, invece, si è basato su di un campionamento non probabilistico, quindi il campione non può essere definito statisticamente rappresentativo. I risultati, pertanto, non sono generalizzabili all'intera popolazione ("Laboratorio di ricerca aziendale", 2015). Questi ultimi, tuttavia, si sono rivelati comunque interessanti al fine di scoprire come l'utente è venuto a conoscenza del progetto e di osservare i motivi per i quali le persone hanno deciso di far parte della piattaforma e che tuttora li spingono a farne parte.

In questo caso, il campione selezionato è di tipo "per quote" poiché la decina di persone intervistate è stata divisa in classi omogenee tra loro sulla base del criterio "tipologia di permesso"; è stato scelto questo parametro di giudizio poiché Ticino&Lavoro rivolge il proprio servizio Facebook unicamente a svizzeri, dimoranti e domiciliati.

Tabella 1: Campionamento per quote sulla base del criterio "tipologia di permesso"

Pop. Cantone Ticino (2014)	*Valori (v.) ass.*	*V. % (sul tot. della pop. ticinese)*	*V. su un campionamento di 10 persone*
Totale	350'363	100%	10
− di cui svizzeri	253'633	72.4%	7
− di cui stranieri	96'730	27.6%	3
domiciliati (permesso C)	-	17.4%	2
dimoranti (permesso B)	-	9.7%	1

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: Ufficio di statistica [Ustat], 2016a, pp. 33-35

Infine, tali interviste sono state di tipo strutturato poiché esse si sono svolte mediante un questionario, elaborato grazie al software Survio, precedentemente redatto dall'intervistatore.

L'insieme di tutte le informazioni raccolte, sia tramite rilevamento primario sia secondario, ha fornito un supporto all'analisi del progetto Ticino&Lavoro sotto una nuova ottica ed ha funto da base allo sviluppo della proposta individuata per l'associazione.

4 L'importanza crescente della CSR nel panorama internazionale

La globalizzazione, un fenomeno attuale che ha preso piede intorno agli anni '90 del secolo scorso, consiste in uno "[…] spostamento verso un'economia mondiale più integrata ed interdipendente, guidata dalla riduzione delle barriere al commercio e agli investimenti e dal cambiamento tecnologico" (Hill, 2008, cit. in Ruggiero, 2016, p. 10). Con l'avvento di questo processo di apertura dell'economia e di abbassamento delle barriere, si è visto aumentare sempre di più il numero di concorrenti presenti sui mercati e di conseguenza questi ultimi sono lentamente divenuti saturi e maturi.
Per questa ragione, al fine di rendere il proprio prodotto/servizio preferibile rispetto a quello della concorrenza, le imprese mondiali sono passate progressivamente dal modello del "mass market" (mercato di massa) alla logica della "mass customization". Infatti, in concomitanza alla globalizzazione, sempre più organizzazioni hanno cominciato ad offrire possibilità di personalizzazione ai propri clienti, i quali, in misura sempre più crescente, sono divenuti propensi a sostenere un prezzo maggiore (il cosiddetto premium price) al fine di usufruire di prodotti/servizi il più possibile congrui alle proprie esigenze. (Tievoli, s.d., p. 9)

Simultaneamente a questa nuova possibilità offerta dalle organizzazioni, il potere degli stessi consumatori ha continuato a crescere; grazie al fenomeno della globalizzazione e al continuo progresso tecnologico, si è assistito ad un'ampia diffusione delle informazioni e, con l'avvento di internet, l'asimmetria informativa presente tra produttori e consumatori si è ridotta notevolmente. Difatti, verso la fine della terza rivoluzione industriale, la spesa marginale di accesso all'informazione codificata è stata ridotta in maniera sostanziale grazie alla rivoluzione informatica e delle telecomunicazioni (De Luca, 2016, p.22).
Il nuovo fruitore è diventato pertanto più informato e competente, col tempo ha richiesto e richiede tuttora sempre più trasparenza da parte delle imprese e di conseguenza è diventato più esigente nei loro confronti. Il rapido diffondersi delle notizie, delle *best practices* e dei comportamenti ritenuti irresponsabili, ha portato ad una maggiore sensibilità dei consumatori rispetto all'agire delle organizzazioni e di conseguenza ha attribuito alla CSR un ruolo sempre più rilevante nel panorama del consumo globale.
Per mezzo di questa evoluzione il fruitore ha assunto un comportamento sempre più attivo nei confronti delle imprese e si è evoluto, così, in "consum-attore". Questo nuovo protagonista "[…] comincia ad essere visto dalle aziende come un soggetto con il quale poter dialogare e confrontarsi" (Tievoli, s.d., p. 10); tuttavia, avere un ruolo attivo, per il cliente non significa solamente essere un alleato delle imprese; indica anche la capacità di saper giudicare con spirito critico le aziende sulla base dei loro atteggiamenti etici, sociali ed ambientali, oltre che economici, e di reagire di conseguenza qualora queste ultime agiscano in maniera non responsabile (Cerana, 2004, p. 16).

Ma se il comportamento dei consumatori si è evoluto in questo senso, quali programmi avrà adottato l'Europa, rispettivamente la Svizzera, a riguardo del tema della sostenibilità?

Come si evince dalla parte introduttiva della seguente tesi, nel 2003 la responsabilità sociale è entrata a far parte delle questioni di maggior rilievo della Commissione Europea e, otto anni dopo, quest'ultima ha definito la CSR come la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (Commissione Europea, 2011, p. 7).
Nel corso di quest'ultimo ventennio, molteplici sono state le misure e le politiche adottate a livello internazionale (come ad es. l'Agenda 21 e la Dichiarazione di Johannesburg per lo sviluppo sostenibile); tuttavia, la strategia più recente è datata settembre 2015 e prende il nome di Agenda 2030.

L'Agenda 2030 è un documento sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU, Svizzera compresa, e rappresenta un piano di azione per lo sviluppo sostenibile. Questo programma a favore delle persone, del pianeta e della prosperità descrive le principali prove a cui la comunità internazionale è paragonata ed include 17 macro-obiettivi (vedi Figura 1) e 169 traguardi che gli Stati firmatari ambiscono a raggiungere nei prossimi 15 anni.

Figura 1: Obiettivi Agenda 2030

Fonte: Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite [UNRIC], s.d.

Tali propositi hanno valenza per tutti i governi membri dell'ONU, nessuna nazione esclusa, tuttavia è necessario che il loro perseguimento sia conforme alle peculiarità e alle urgenze di ciascun Stato affiliato.
Con l'attuazione dell'Agenda 2030 tutti gli Stati hanno dichiarato, oltre al raggiungimento dei macro-obiettivi entro il 2030, di avvalersi di questi ultimi come scenario di orientamento per i propri programmi nazionali relativi alla sostenibilità, e anche la Svizzera si è assunta tale impegno; infatti, le finalità che la Confederazione si è proposta di concretizzare nell'ambito della *Strategia per uno sviluppo sostenibile 2016-2019* si attengono a quelle definite dal piano elaborato dall'ONU.

Tuttavia, nonostante il piano di azione redatto dagli Stati membri dell'organizzazione intergovernativa rappresenti un quadro di riferimento importante per il territorio elvetico, in Svizzera, la priorità assoluta è data alla *Strategia per uno sviluppo sostenibile 2016-2019*, il piano di azione elaborato dal Consiglio Federale. Tale documento include le linee guida che la Confederazione deve seguire e poggia i suoi principi sulla Costituzione federale e su rilevanti documentazioni delle Nazioni Unite e di altre organizzazioni di carattere internazionale.
Il programma di azione svizzero è suddiviso in nove ambiti distinti, ognuno dei quali è connesso ad almeno uno dei macro-obiettivi dell'Agenda 2030.
Qui di seguito sono elencati i campi di azione della strategia svizzera:

1. consumo e produzione;
2. sviluppo degli insediamenti, mobilità e infrastruttura;
3. energia e clima;
4. risorse naturali;
5. sistemi economici e finanziari;
6. formazione, ricerca, innovazione;
7. sicurezza sociale
8. coesione sociale e pari opportunità tra i sessi;
9. salute.

(Ufficio federale dello sviluppo territoriale [ARE], 2016, pp. 8-42; UNRIC, s.d.)

4.1 Gli ambiti della CSR

"Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo <<di più>> nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate" (Commissione delle Comunità Europee, 2001, p.7).

Sulla base della sempre più richiesta trasparenza, e non solo, da parte dei consumatori, della crisi economica che non stenta a fermarsi e della situazione ambientale sempre meno sostenibile, le aziende, in funzione delle differenti cause che desiderano promuovere, possono attuare diverse tipologie d'iniziative responsabili. Queste ultime possono interessare la dimensione interna all'organizzazione oppure la dimensione ad essa esterna: il primo livello citato comprende, ad esempio, la gestione delle risorse umane e naturali, i diritti dei lavoratori così come la loro salute e sicurezza sul posto di lavoro e l'attenzione delle conseguenze ambientali dovute all'operare delle imprese stesse. La seconda dimensione, invece, prevede tutte quelle attività destinate alle comunità e istituzioni locali ed al mercato (clienti e fornitori), riguardanti questa volta il rispetto dei diritti umani e delle esigenze ambientali e sociali. (Unioncamere Lombardia, s.d.)

Di conseguenza le iniziative di CSR sono riconducibili a quattro categorie:

- *workplace* (luogo di lavoro);
- *environment* (ambiente);
- *marketplace* (mercato);
- *community* (comunità).[1]

4.1.1 Workplace

Le risorse umane sono da sempre indispensabili per il successo delle imprese ed è pertanto necessario che queste ultime si impegnino al fine di incrementare il benessere dei loro lavoratori. Investire nel benessere dei collaboratori significa investire nell'azienda; lavoratori soddisfatti, infatti, sono lavoratori più motivati che sono in grado di dare di più al loro datore di lavoro.
Con *workplace* - il primo ambito di applicazione in precedenza citato - s'intende perciò il luogo di lavoro offerto dalle aziende ai propri collaboratori ma anche l'impegno che le organizzazioni mostrano nel cercare di migliorare costantemente i loro rapporti con questi ultimi e nell'incrementarne la soddisfazione.

Dal punto di vista dei lavoratori, un buon posto di lavoro è quello caratterizzato dalla fiducia nei confronti dei loro datori, dall'orgoglio in ciò che compiono e dal benessere derivante dal rapporto con i colleghi (Great Place To Work, s.d.).
Pertanto, relativamente al *workplace* e quindi al rispetto, in senso ampio, del personale, le aziende non possono più pensare di limitarsi ad attuare un sistema di retribuzione in denaro ma devono impegnarsi in termini di *Welfare aziendale,* ad esempio investendo nella formazione dei dipendenti, in modo da permetterne uno sviluppo personale; impegnandosi nel creare un clima ed un ambiente di lavoro sereno al fine di ridurre il fenomeno dell'assenteismo; facendo sentire il personale parte dell'azienda ed eventualmente includerlo nelle decisioni che lo riguardano; offrendo orari di lavoro che permettano ai collaboratori di conciliare famiglia e occupazione ed, infine, trovando un modo alternativo per impiegare i dipendenti nel caso di periodi di difficoltà (vedi iniziativa attuata da Alessi nel Capitolo 6.1.2).

4.1.2 Environment

Oggigiorno le problematiche legate al clima fanno parte delle questioni prioritarie da affrontare e, per questo motivo, le iniziative a favore dell'ambiente (*environment*) sono tra le più conosciute e sentite dai consumatori e dalle organizzazioni.

[1] I seguenti cinque sottocapitoli fanno riferimento alle suddette fonti:
Assi & Carletti, 2013/2014a, b, c, d, e; Commissione delle Comunità Europee, 2001, pp. 7-14.

Attraverso questo genere di prassi, le aziende s'impegnano a ridurre il più possibile il loro impatto ambientale, ad esempio impiegando macchine il cui consumo è minimo, limitando gli sprechi di materie prime, investendo nelle energie rinnovabili, ma anche fabbricando prodotti utilizzando materiali non nocivi e più facili da smaltire. (Unioncamere Lombardia, s.d.)

4.1.3 Marketplace

Con *marketplace*, invece, s'intende il mercato in cui un'azienda opera, comprendente non solo i consumatori finali cui l'impresa fornisce il proprio servizio, ma anche i fornitori verso cui la stessa si rifornisce.

Essere responsabili nei confronti del mercato in senso ampio, significa, per le imprese, rispondere ai valori dei consumatori sempre più esigenti (o meglio dei "consum-attori") in totale trasparenza e questo può avvenire, ad esempio, attraverso la selezione accurata di fornitori e di partner commerciali; selezione che si basa sempre di più sul loro impatto ambientale e sociale. Scegliere scrupolosamente i fornitori significa prestare attenzione ai loro comportamenti i quali devono, di conseguenza, sottostare a determinati standard di condotta etici e ambientali (Assi et al., 2006, p. 47).

Un'ulteriore strada tramite cui un'organizzazione può attuare iniziative nell'ambito del mercato, può essere rappresentata dall'investimento in R&S (ricerca e sviluppo) al fine di sviluppare dei prodotti più sostenibili, non solo per l'ambiente, ma anche per la salute dei consumatori.

4.1.4 Community: il rapporto tra l'impresa e il territorio

"La maggior parta delle piccole imprese sono parte integrante della propria comunità e hanno un coinvolgimento attivo con le aspirazioni e le attività locali" (Assi & Carletti, 2013/2014e, p. 4); è per questo motivo che la collettività rappresenta uno stakeholder importante per le organizzazioni.

Da un lato le aziende forniscono alla società posti di lavoro, salari e risorse economiche; consentono pure lo sviluppo di competenze e di conoscenze e contribuiscono a dare visibilità al territorio. D'altro canto, quest'ultimo offre alle imprese: risorse naturali e umane, infrastrutture, legislazioni, fiscalità,… . Si può quindi affermare che l'apporto di risorse condiviso tra questi due soggetti è reciproco e che il territorio ha bisogno delle imprese tanto quanto queste ultime necessitano del territorio.

Ma quali attività possono intraprendere le aziende al fine di supportare la comunità in misura ancora maggiore?

Alcune esemplificazioni riguardano le sponsorizzazioni, la partecipazione ad eventi locali oppure l'organizzazione di iniziative di natura culturale. Le prassi attuabili, in ambito *community*, possono però riguardare anche il contributo, da parte delle imprese, alla risoluzione di tematiche sociali delicate, come ad esempio la disoccupazione.

Tuttavia, non tutti i progetti responsabili sono destinati ad avere un impatto rilevante sulla comunità; infatti, la riuscita di iniziative in ambito *community* è dettata dalla coerenza di queste ultime con l'operare delle organizzazioni e l'effettivo bisogno della società.

4.1.5 Comunicare la CSR

Prima di concludere questo capitolo inerente ai campi di applicazione della CSR occorre approfondire un altro aspetto rilevante nell'ambito di tale concetto: la comunicazione.

Se attuare un'iniziativa responsabile può non essere sempre semplice, trovare il modo giusto per comunicarla verso l'esterno può risultare ancora più complicato. La comunicazione, in tal senso, è caratterizzata da una duplice ambiguità: se da un lato, per un'impresa, divulgare le proprie pratiche di CSR è sicuramente molto importante, poiché la diffusione di queste ultime può contribuire senza dubbio alla sensibilizzazione della società rispetto al tema, dall'altro lato occorre scegliere la modalità di comunicazione più appropriata per non rendere tali sforzi di facile fraintendimento.
Informare è necessario al fine di far divenire la responsabilità sociale un concetto prioritario per la collettività; il cambiamento, di fatto, deve essere dapprima culturale piuttosto che economico e sociale. Tuttavia, il confine tra la dichiarazione dei propri impegni responsabili e l'ausilio di questi ultimi a fini prettamente pubblicitari è davvero delicato: le organizzazioni devono limitarsi a promulgare unicamente i comportamenti concretamente praticati e non spingersi oltre andando a creare aspettative fasulle che, prima o poi, verranno deluse; in ambito ambientale si parla di *greenwashing* - fenomeno tipico di un'azienda che attua attività di comunicazione non in linea con le attività che realmente pratica. (Assi et al. 2006, pp. 84-95; Cerana, 2004, pp. 47-48)

I mezzi tramite cui è possibile comunicare sono molteplici; si può usufruire dei media classici, come televisione, radio e giornali, oppure dei cosiddetti nuovi media, come ad esempio internet. Tuttavia, la forma di comunicazione più efficace nell'ambito della divulgazione della CSR risulta essere il passaparola; per ogni impresa, infatti, "[…] il miglior tipo di promozione per un bene o un servizio è rappresentato dal consiglio favorevole di un altro consumatore" (Mauri, 2002, p. 149). Per un'organizzazione, dunque, un buon giudizio si rivela il modo più efficace per destare interesse nel pubblico ed incentivare quello ancora non fruitore a raccogliere maggiori informazioni relativamente al proprio agire.
Il passaparola, però, è un'arma a doppio taglio: se da un lato consente di divulgare l'operato responsabile con una certa facilità e velocità, dall'altro lato diffonde con ancor più rapidità le considerazioni negative. Questo strumento di comunicazione, quindi, è maggiormente difficoltoso da gestire.

5 La trasformazione del mondo del lavoro e gli impatti sociali

Nonostante questo lavoro di tesi non sia incentrato sulle dinamiche evolutive e sulle trasformazioni del mercato del lavoro è opportuno e importante fare un breve riferimento a questi cambiamenti per avere una visione più completa e chiara del perché l'agire delle imprese private potrebbe essere essenziale al fine di contrastare i problemi sociali caratterizzanti degli ultimi anni.

Nel panorama del mercato del lavoro europeo i fenomeni di globalizzazione e d'internazionalizzazione hanno raggiunto la loro massima concretizzazione con l'entrata in vigore dell'Accordo sulla Libera Circolazione delle persone (ALC). Questa deregolamentazione, tuttavia, nella fase sperimentale ha portato all'insorgere di impatti alle volte contraddittori. Se da un lato essa ha creato nuova occupazione e quindi sviluppo economico, dall'altro lato ha condotto ad una perdita di posti di impiego per i cittadini svizzeri. Infatti, nel periodo introduttivo alla Libera Circolazione, la maggiore mobilità lavorativa, la quale ha condotto ad una migliore penetrabilità del mercato del lavoro e ad una maggiore competitività del territorio, ha fatto sì che in Svizzera si assistesse ad un generale aumento dei posti di lavoro disponibili. Ciò nonostante, sempre a causa di questa maggiore penetrabilità, almeno per i primi anni, è stata registrata una flessione dei posti di impiego destinati ai lavoratori nazionali. Di conseguenza l'ALC ha portato, almeno inizialmente, sia ad un incremento dei posti di lavoro indirizzati agli stranieri residenti ed ai frontalieri sia ad una riduzione degli impieghi occupati dalla forza lavoro elvetica.
Secondariamente, un ulteriore impatto contrastante è avvenuto in ambito retributivo. Se da una parte la Libera Circolazione ha condotto ad incrementi salariali a livello nazionale, soprattutto per le categorie degli stranieri residenti e dei frontalieri, dall'altra ha portato a sviluppi non omogenei. La crescita salariale, difatti, non è stata la medesima in tutte le realtà svizzere; alcuni contesti hanno registrato aumenti minori per talune categorie di lavoratori, conducendo, così, ad un peggioramento del differenziale salariale. (Bigotta, Gonzalez & Losa, 2012, p. 9-34).

Anche dai risultati del consueto sondaggio annuale pubblicato dall'istituto bancario zurighese Credit Suisse *Barometro delle apprensioni*, sono emersi spunti interessanti e in parte correlati a quanto appena affermato.
Sia nel 2014 che nel 2015 (così come anche nel decennio precedente) la disoccupazione è rimasta la preoccupazione dominante tra la popolazione svizzera intervistata.
Sempre da tale pubblicazione si è desunto che a partire dal 2012, presumibilmente in concomitanza con la sempre maggiore prossimità dell'entrata in vigore della Libera Circolazione senza vincoli, tra le inquietudini rilevanti è entrata a far parte altresì la relazione con gli stranieri (in generale); inquietudine facilmente desumibile anche dall'accettazione da parte del popolo dell'iniziativa contro l'immigrazione di massa. Si può quindi affermare che l'ALC abbia innescato delle preoccupazioni nel popolo elvetico, soprattutto nei confronti della forza lavoro straniera.

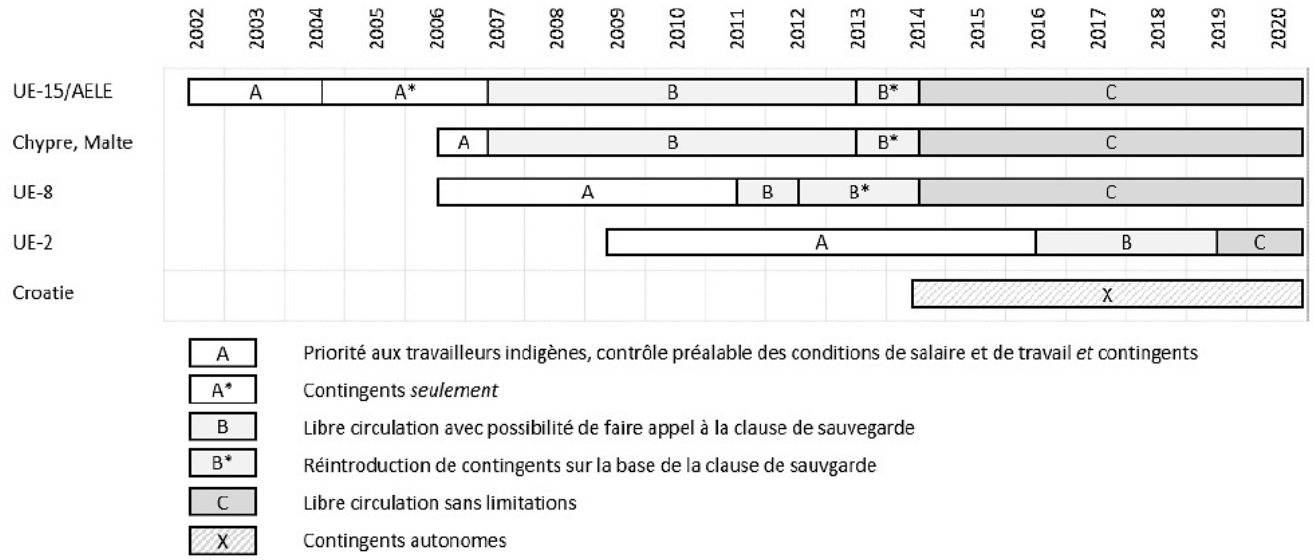
Infatti, nel sondaggio, un peso di rilievo è stato dato anche ai rapporti con l'Unione Europea (UE) e agli accordi bilaterali: difatti, nel 2014 gli intervistati hanno reputato i problemi con l'UE, l'immigrazione e l'apertura internazionale, le preminenti minacce all'identità elvetica. (Credit Suisse, 2014, 2015)

Date le circostanze e le precedenti dichiarazioni è interessante ripercorrere brevemente le tappe che avrebbero dovuto portare all'introduzione senza vincoli di questo accordo internazionale e alcune conseguenze da esso innescate.

5.1 L'Accordo sulla Libera Circolazione delle persone

Nel 1999 e nel 2004 la Svizzera ha concluso con gli Stati dell'UE una serie di accordi di natura economica (denominati Bilaterali I) e non (Bilaterali bis) in risposta al rifiuto del popolo svizzero all'entrata della nazione nello spazio economico europeo. L'obiettivo di tali sottoscrizioni, di fatto, era di salvaguardare la competitività del territorio elvetico ed evitarne l'isolamento dal resto dell'Europa.
L'ALC fa parte, quindi, della prima serie di accordi siglati, tuttavia, nonostante esso sia stato sottoscritto nel 1999, la sua è stata un'introduzione a stadi al fine di impedire il verificarsi di conseguenze fulminee sul mercato del lavoro svizzero.

Figura 2: Visione d'insieme delle scadenze transitorie per la Libera Circolazione delle persone



Fonte: Osservatorio sulla libera circolazione delle persone tra la Svizzera e l'UE [OFAS], 2016, p. 5

Prima del giugno 2002, negli anni precedenti all'entrata in vigore progressiva dell'ALC, in Svizzera era in auge "[…] una politica migratoria restrittiva atta a controllare e regolare i flussi e il numero di stranieri nel Paese" (Bigotta et al., 2012, p. 22).

Per una persona di nazionalità straniera era pertanto necessario possedere un permesso di lavoro per esercitare una professione all'interno della Confederazione; questi permessi, però, erano rilasciati soltanto in conformità a determinate condizioni (raccolte nella "clausola di priorità accordata ai lavoratori indigeni"), tra cui: il godimento di un contratto d'impiego valido e consono alle condizioni salariali svizzere da parte del richiedente e la verifica, da parte delle autorità, che nessun lavoratore autoctono (di origine svizzera oppure di nazionalità straniera ma già detentore di un permesso) fosse intenzionato ad occupare tale posizione.
È però con l'abolizione di tale preferenza, avvenuta nel 2004, che la situazione è mutata in misura più importante. Infatti, a partire da quell'anno, tutti i cittadini dei Paesi firmatari hanno potuto godere delle medesime condizioni di impiego, di lavoro e di vita dei lavoratori indigeni.
Tuttavia, al fine di evitare conseguenze troppo radicali sul mercato del lavoro svizzero, sono state introdotte delle misure di accompagnamento atte a tutelare gli occupati dal pericolo di dumping salariale e sociale. (Bigotta et al., 2012, pp. 22-23)
Inoltre, sempre nello stesso periodo è stata abolita anche l'obbligatorietà, per i lavoratori distaccati in Svizzera e per i cittadini UE17/AELS (Associazione europea di libero scambio), di richiedere un permesso di soggiorno per lo svolgimento di attività lucrative di durata inferiore a novanta giorni. Con tale libera prestazione di servizi, però, è stato previsto il mantenimento della sede operativa nel Paese di origine, nonché l'applicazione delle stesse condizioni del mercato del lavoro svizzero al fine di evitare l'avverarsi di concorrenza sleale rispetto alle imprese del territorio. (Rossi, 2014/2015, p. 128)

In seguito a tali accadimenti, e come si può evincere dalla Figura 2, è avvenuta l'abrogazione delle zone di frontiera e del contingentamento dei lavoratori provenienti dai Paesi UE17/AELS. Tuttavia, ancora una volta, al fine di tutelare il mercato del lavoro svizzero, in concomitanza a queste abolizioni è stata introdotta una clausola di salvaguardia. Secondo quest'ultima alla Confederazione era concesso di introdurre nuovamente e uniteralmente i contingentamenti per un anno e solo fino al decorrere del 2014, soltanto qualora l'immigrazione proveniente dall'UE fosse stata superiore al 10% rispetto al valore medio registrato nel triennio precedente. (Alberton, Gonzalez & Guerra, 2008, pp. 16-18)

Infine, come si può evincere anche dall'illustrazione precedente, a partire dal 2014 la Libera Circolazione delle persone sarebbe dovuta entrare in vigore senza limitazioni; però, il 9 febbraio dello stesso anno il popolo svizzero ha votato e approvato l'iniziativa popolare contro l'immigrazione di massa.
Quest'ultima prevede per la Svizzera l'introduzione di un sistema di gestione autonoma degli stranieri che le consente di regolare e limitare l'immigrazione "in funzione degli interessi globali dell'economia svizzera e nel rispetto del principio di preferenza agli Svizzeri" (art 121a, CS, 1999). Inoltre l'iniziativa disciplina che qualsiasi accordo di natura internazionale inadempiente al nuovo articolo della Costituzione deve essere ritrattato entro tre anni dalla votazione: ed è questo il caso dell'ALC.

A oggi, però, alcuna soluzione consensuale tra Svizzera e UE è stata trovata, probabilmente anche a causa della priorità data all'uscita della Gran Bretagna dall'Unione, e di conseguenza qualora entro il 2017 nessun accordo dovesse essere siglato, la Confederazione dovrebbe procedere all'introduzione di una clausola di salvaguardia unilaterale (un esempio potrebbe essere la clausola Bottom-up presentata dal Ticino).
Il futuro dell'ALC è quindi incerto e le conseguenze che tale modifica potrebbe comportare sono di difficile previsione.

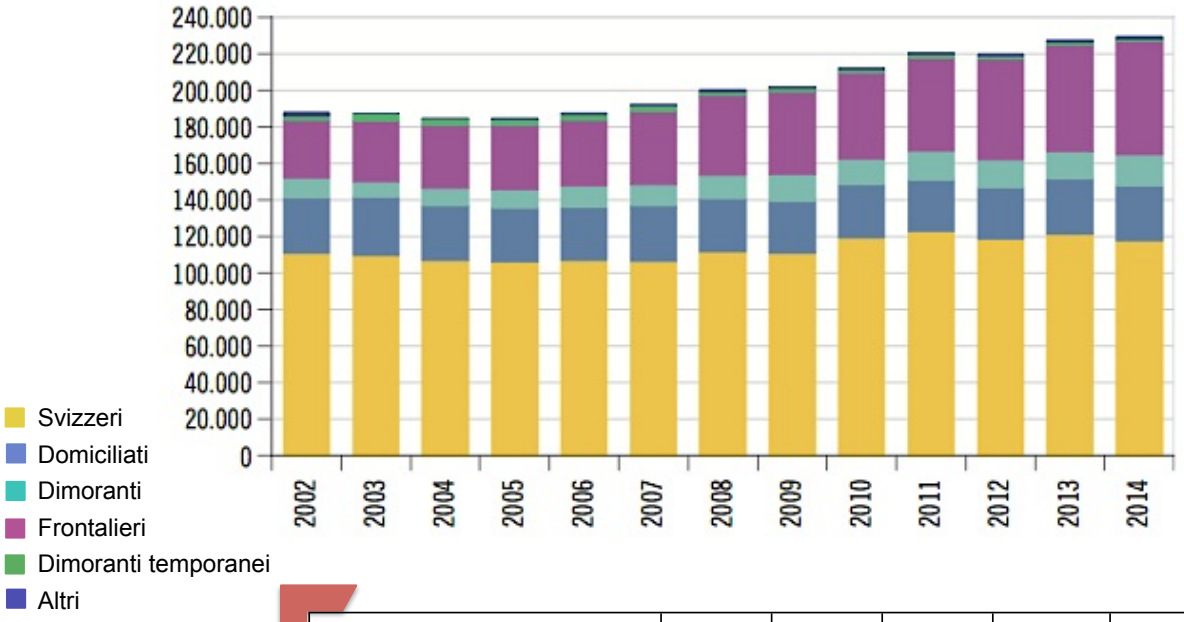
5.2 Gli effetti della Libera Circolazione delle persone sul Ticino

Nonostante gli effetti ex ante di tale importante avvenimento siano difficoltosi da prevedere, i cambiamenti avvenuti fino ad oggi sono di più semplice lettura; vediamone alcuni.

Nella Figura 3 è illustrata l'evoluzione degli occupati secondo la tipologia di permesso, dal 2002 in termini assoluti (in alto a sinistra) e dal 2005 in termini percentuali (in basso a destra).
È interessante notare come tra il 2002 e il 2004 non vi sia stato un incremento considerevole di lavoratori stranieri; tuttavia, con l'eliminazione del criterio di priorità indigena avvenuta nel 2004, è possibile osservare una crescita della componente straniera di circa il 6% fino al 2014. Quest'intensificazione è da ricondurre principalmente alla categoria della popolazione detentrice di un permesso G; è risaputo, infatti, che i frontalieri rappresentano una percentuale superiore di lavoratori in Ticino rispetto alla media svizzera.

Inoltre, rispetto ai primi anni dall'introduzione graduale dell'ALC, anche l'origine dei migranti che si dirigono in Svizzera è cambiata: se nel periodo 2006-2010 la Germania, l'Europa settentrionale e quella occidentale erano le regioni da cui proveniva la maggior parte degli immigrati, a oggi la situazione è mutata verso maggiori arrivi dall'Europa meridionale e da quella orientale (Giornale del Popolo [GdP], 6 luglio 2016, p. 13).

Figura 3: Evoluzione degli occupati secondo il tipo di permesso, in Ticino, dal 2002 e dal 2005



	2005	2010	2013	2014	2015
Svizzeri	*57.20%*	*56.20%*	*53.20%*	*51.20%*	*51.00%*
Stranieri, di cui:	*42.80%*	*43.80%*	*46.80%*	*48.80%*	*49.00%*
Domiciliati	16.00%	13.70%	13.50%	13.10%	11.70%
Dimoranti	5.30%	6.60%	6.50%	7.60%	9.20%
Frontalieri	19.30%	22.20%	25.50%	26.90%	27.10%
Dimoranti temporanei + altri	2.20%	1.30%	1.30%	1.20%	1.00%

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: Gonzalez, Stephani & Grignola Mammoli, 2015, p.11 & Ustat, 2012, p. 76, 2016a, p. 90, 2016b, p.3

Un ulteriore fenomeno che ha caratterizzato il mercato del lavoro ticinese soprattutto negli ultimi anni è legato alle persone notificate, le quali comprendono:

- assunzioni d'impiego presso un datore di lavoro svizzero: che nel 2015 rappresentavano la quota più rilevante;
- lavoratori distaccati presso un committente svizzero: che lo scorso anno occupavano la seconda posizione per percentuale;
- prestatori di servizio indipendenti (i cosiddetti "padroncini"): che nel 2015 rappresentavano l'ultima categoria di lavoratori notificati.[2]

Tra il 2006 - qualche anno dopo l'abolizione della necessità di un permesso di soggiorno per questo tipo di lavoratori - e il 2015, le persone notificate hanno subito un incremento del 215% circa, passando da 4'739 a 14'930. I numeri hanno continuato a salire anche tra il 2015 e il 2016, periodo durante il quale il valore delle persone notificate è aumentato del 10%.

[2] Definizioni dettate in conformità a quanto si evince da: Ustat, 2016b, p. 8.

La crescita che sta interessando questa categoria di lavoratori in Ticino, nei primi due trimestri dell'anno corrente, ha interessato soprattutto il settore dell'edilizia e del genio civile, nel quale è impiegato ben il 31.7% della totalità delle persone notificate.
Questo fenomeno sicuramente rischia di danneggiare le imprese insediate sul territorio ticinese, tuttavia la colpa non è riconducibile solamente alla situazione precaria che l'Italia sta vivendo ma anche alla popolazione, la quale, per risparmiare, fa capo a questa tipologia di lavoratori. (GdP, 15 luglio 2016, p. 3; Ustat, 2016b, pp. 8-10).

Nel Capitolo 5.1 sono state illustrate le tappe caratterizzanti dell'entrata in vigore dell'ALC in Svizzera, tra le quali era incluso anche l'inserimento di alcune misure di accompagnamento atte a tutelare gli occupati rispetto al pericolo di dumping salariale e sociale. Nonostante quest'introduzione, però, in Ticino è possibile notare delle differenze salariali tra la componente svizzera della forza lavoro e quella straniera.
Infatti, a parità di caratteristiche personali e professionali, gli occupati stranieri sono peggio retribuiti rispetto ai lavoratori con nazionalità, sebbene gli impieghi occupati da queste categorie siano gli stessi.
La differenza maggiore a livello salariale avviene nei confronti dei lavoratori frontalieri. Se i divari tra i salari mensili standardizzati di svizzeri e dimoranti e tra quelli di svizzeri e domiciliati sono diminuiti dal 2002 al 2014 - riduzione dal 18.3% al 15.9% nel primo caso e rispettivamente dal 10.9% al 6.1% nel secondo caso - il divario tra i lavoratori con nazionalità e quelli con permesso G è cresciuto; nell'anno 2002 il differenziale tra le mediane era circa del 18.5% mentre nel 2014 esso equivaleva al 20.5%.

È perciò importante rammentare che, da un lato, nonostante i lavoratori stranieri, soprattutto i frontalieri, rappresentino una parte essenziale del contesto lavorativo locale e consentano di fare fronte alle scarsità di impiegati in Ticino, d'altra parte, essi generano delle pressioni verso il basso del livello generale dei salari con il rischio di suscitare problematiche di dumping salariale; pericolo che ancora una volta riguarda soprattutto i lavoratori frontalieri. Ed è anche a causa di quest'ultima affermazione che sempre di più si è venuto a creare un malcontento nella popolazione residente, insoddisfazione che ha generato dissidi tra i cittadini svizzeri e quelli d'oltre confine.
(Gonzalez, Stephani & Grignola Mammoli, 2015, pp. 14-15; Ustat, 2016a, pp. 92-93, 2016b, p. 15)

5.3 Altre trasformazioni del mercato del lavoro svizzero e ticinese

Tuttavia, l'apertura graduale del mercato del lavoro elvetico verso l'esterno non è stata l'unica evoluzione caratteristica del contesto svizzero degli ultimi anni; infatti, il panorama lavorativo ha conosciuto ulteriori sviluppi oltre all'introduzione dell'ALC: la maggior partecipazione femminile, la sempre più intensa richiesta di competenze nei confronti dei lavoratori e il lavoro atipico, sono solo alcuni esempi.

Nell'ultimo ventennio circa, almeno per quanto riguarda la Svizzera, si è assistito ad un incremento continuo della partecipazione femminile al mondo del lavoro. Questo consolidamento può essere, almeno in parte, ricondotto all'aumento delle occupazioni a tempo parziale - che nel 2014 in Ticino rappresentavano circa un terzo degli impieghi (Alberton & Baruffini, 2011, cit. in Istituto di Ricerche Economiche [IRE], 2015, pp. 34-35) - le quali, nel territorio elvetico, hanno interessato principalmente la popolazione femminile residente ed hanno condotto, appunto, ad un maggiore inserimento delle donne nel contesto lavorativo.

Parallelamente a questo fenomeno, il mercato del lavoro è divenuto sempre più esigente, richiedendo in misura sempre maggiore preparazione e capacità alla forza lavoro. Le categorie più colpite da questa trasformazione sono state i giovani e gli over 45.

Negli ultimi anni la disoccupazione riguardante la fascia di popolazione più giovane è divenuto un problema comune in più parti del mondo, soprattutto per quanto riguarda i Paesi dell'Eurozona; anche in Svizzera la questione dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro rappresenta una sfida da affrontare.
Questa criticità potrebbe essere riconducibile alle competenze sempre più richieste da parte delle organizzazioni o forse alla ridotta propensione delle stesse ad assumersi rischi vista la limitata esperienza in campo professionale della componente giovane dei lavoratori.
Ultimamente, però, si può dire che il Ticino sta lavorando in tal senso: dal primo luglio 2016, difatti, il Cantone ha iniziato a promuovere degli incentivi nei confronti delle aziende propense all'assunzione di giovani neodiplomati nei due anni successivi al loro tirocinio, nell'ambito degli appalti pubblici. (GdP, 10 maggio 2016, p. 8; Mazzi, 19 luglio 2016, p.5)

Per quanto riguarda, invece, la categoria over 45, quest'ultima rappresenta la fascia più colpita dalla situazione di instabilità che caratterizza molte imprese. A causa del periodo di crisi, infatti, questi soggetti sono solitamente i primi a perdere l'impiego; forse perché si avvicinano sempre di più all'età di pensionamento o forse per altri motivi intrinsechi, essi sono anche i più difficili da ricollocare; una volta che questa categoria entra in disoccupazione, è più difficile che ne esca.

L'ultimo esempio di sviluppo citato all'inizio del capitolo, invece, riguarda il lavoro interinale. Questa tipologia di lavoro, che prevede personale impiegato a prestito temporaneamente e quindi non direttamente assunto dal datore di lavoro ma da un'agenzia di collocamento, è aumentata negli ultimi anni ed ha interessato soprattutto la componente straniera della forza lavoro. Da un lato è positivo che, grazie a questa inusuale forma di impiego, il numero di posti di lavoro sia aumentato; tuttavia, tale forma di lavoro ha generato per la società e per i lavoratori stessi un'instabilità che la Svizzera ha tentato e sta cercando di arginare mediante dei contratti collettivi di lavoro (CCL). Infatti, dal 2012 è stato introdotto un CCL e, a partire dal mese di maggio di quest'anno ne è entrato in vigore uno nuovo la cui validità si estende fino al 2018. Queste contrattazioni hanno consentito, almeno in parte, di regolamentare tale tipologia di occupazione e di introdurre standard minimi per il lavoro precario (Unia, 2016).

(Gonzalez et al., 2015, pp. 11-25; IRE, 2011, pp. 39-40, 2015, pp. 34-35)

5.4 La situazione attuale del mercato del lavoro ticinese

In particolare, per quanto riguarda il Ticino, nell'ultimo decennio circa sono avvenuti degli accadimenti che hanno determinato una trasformazione del mercato del lavoro cantonale, in senso ampio, e della disoccupazione. Tra questi, oltre all'introduzione dell'ALC, emerge una modifica del quadro normativo elvetico: la revisione della Legge sull'assicurazione contro la disoccupazione (LADI).

Quest'ultima, entrata in vigore il primo aprile 2011, non ha provocato conseguenze dirette sull'andamento del mercato del lavoro, bensì sul numero dei disoccupati iscritti presso gli Uffici regionali di collocamento (URC). Tuttavia, nonostante questa ripercussione non abbia avuto effetti diretti sulla piazza lavorativa svizzera, essa non è da trascurare poiché ha generato una distorsione del tasso di disoccupazione ai sensi della Segreteria di Stato dell'economia (SECO); infatti, tale revisione potrebbe aver disincentivato le persone senza lavoro ad iscriversi presso gli URC. (Gonzalez et al., 2015, p. 7)

È importante accennare a questo episodio in quanto, nel corso di questo capitolo, esso entrerà in gioco nell'ambito della lettura dei dati statistici.

5.4.1 I fatti e le cifre

Negli ultimi mesi, in conformità ai rilevamenti effettuati dalla SECO, da un lato è avvenuta una riduzione del tasso di disoccupazione ticinese e, dall'altro, ha avuto luogo un avvicinamento di quest'ultimo valore a quello svizzero (Corriere del Ticino [CdT], 11 maggio 2016, p. 25); *ma secondo quale tasso?* È la domanda giusta da porsi.

A tal proposito, in Svizzera, esistono due nozioni di disoccupazione distinte e, al fine di rendere la lettura più comprensibile, occorre chiarirle:

- "disoccupati ai sensi dell'ILO[3]: persone in età compresa tra i 15 e i 74 anni che rispondono contemporaneamente alle seguenti condizioni:
  - non erano occupate nel corso della settimana di riferimento;
  - hanno cercato attivamente impiego nelle quattro settimane precedenti;
  - erano disposte a iniziare subito un'attività;
- disoccupati iscritti agli URC: persone senza un impiego e immediatamente collocabili, registrate presso un ufficio regionale di collocamento (URC) indipendentemente dal fatto che percepiscano o meno un'indennità di disoccupazione." (Gonzalez et al., 2015, p. 72)

L'aspetto negativo di quest'ultima nozione è rappresentato dal fatto che essa tiene conto unicamente dei disoccupati iscritti presso gli URC.

[3] Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Questo implica che tutti coloro che hanno esaurito il loro periodo di prestazioni oppure le persone che non hanno diritto alle indennità poiché non hanno versato sufficienti contributi, sono inclini ad abbandonare gli URC o a non segnalarsi del tutto; di conseguenza, il tasso di disoccupazione ai sensi della SECO fornisce una visione parziale del fenomeno della mancanza di lavoro.

Tenendo conto di questa differenza e per ricollegarci all'interrogativo precedente, occorre eseguire una verifica prendendo in considerazione anche l'evoluzione del tasso ai sensi dell'agenzia specializzata delle Nazioni Unite.

Tabella 2: Evoluzione della disoccupazione ai sensi della SECO e dell'ILO, in Svizzera e in Ticino

	1° trim. 2010		**1° trim. 2011**		**1° trim. 2012**		**1° trim. 2013**		**1° trim. 2014**		**1° trim. 2015**		**1° trim. 2016**	
	CH	*TI*	*CH*	*TI*	*CH*	*TI*	*CH*	*TI*	*CH*	*TI*	*CH*	*TI*	*CH*	*TI*
SECO	4.0%	5.1%	3.3%	5.2%	3.0%	4.8%	3.3%	5.0%	3.3%	4.7%	3.3%	4.3%	3.6%	4.0%
ILO	5.1%	6.7%	4.4%	6.2%	4.3%	7.3%	4.6%	8.0%	4.8%	7.9%	4.4%	6.0%	5.1%	7.0%

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: Rilevazione sulle forse di lavoro in Svizzera [RIFOS], 2016; Segreteria di Stato dell'economia [SECO] & Dipartimento delle finanze e dell'economia [DFE], 2016

Come si evince dalla Tabella 2, negli ultimi anni il tasso ai sensi dell'ILO è sempre stato superiore a quello rilevato dall'autorità elvetica.
Inoltre, anche se la maggior parte dei quotidiani ticinesi[4] ha affermato una ripresa da parte del Cantone italofono, dall'illustrazione sovrastante si desume, invece, che soltanto il dato ticinese ai sensi della SECO ha subito una flessione nell'ultimo anno; quello ai sensi dell'ILO è addirittura cresciuto dell'1% rispetto allo stesso periodo del 2015.

Un altro fattore da considerare che potrebbe, in parte, aver contribuito alla diminuzione della disoccupazione ai sensi della SECO e quindi aver alimentato una discussione da parte dei media intorno al tema della ripresa ticinese, è il periodo. Nei mesi estivi, infatti, è più facile assistere ad una flessione del tasso poiché entra in gioco il cosiddetto lavoro stagionale, il quale offre impieghi di diverso genere consentendo di lavorare anche a chi, durante la restante parte dell'anno, un'occupazione non ce l'ha (Gonzalez et al., 2015, p. 20).

In seguito, come si può nuovamente costatare dalla tabella sovrastante, un ulteriore aspetto caratteristico del Ticino è rappresentato dalla perenne superiorità del tasso ticinese rispetto alla media nazionale. Sebbene nel più recente periodo entrambi i dati rilevati dalla SECO si siano avvicinati, l'indice del Cantone a sud delle Alpi è stato costantemente più elevato di quello proprio della Confederazione. I medesimi discorsi valgono soprattutto per il tasso di disoccupazione giovanile, indicatore che analizza i dati inerenti alle persone tra i 15 e i 24 anni.

[4] Tale affermazione fa riferimento alle seguenti fonti: Corriere del Ticino [CdT], 11 maggio 2016, p.25; Giornale del Popolo [GdP], 11 maggio 2016, p.6, 9 luglio 2016, p. 5.

Sarà per via della bassa propensione della fascia più giovane ad iscriversi presso gli URC o a causa delle minori competenze ed esperienze di cui dispone, ma il tasso di disoccupazione ad essa corrispondente si attesta intorno a valori più elevati rispetto al resto della popolazione in età lavorativa; sia per quanto riguarda il valore rilevato dall'ILO rispetto a quello determinato dalla SECO, sia per quanto concerne il dato ticinese rispetto al valore svizzero. I giovani sono, pertanto, insieme alla categoria over 45, la fascia più colpita dal fenomeno della mancanza di lavoro.

Tabella 3: Evoluzione del tasso di giovani disoccupati dal 2012 al 2015, in Svizzera e in Ticino

	2012		**2013**		**2014**		**2015**	
	SECO	*ILO*	*SECO*	*ILO*	*SECO*	*ILO*	*SECO*	*ILO*
CH	3.2%	6.1%	3.3%	7.0%	3.2%	7.7%	3.4%	6.4%
TI	6.2%	-	6.3%	-	6.1%	-	5.7%	-

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: RIFOS, 2015; SECO, s.d.

Una delle ragioni che potrebbe motivare la scarsa volontà dei giovani senza lavoro ad iscriversi alla disoccupazione e quindi spiegare perché il dato rilevato dall'autorità elvetica equivale a quasi la metà di quello constatato dall'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, è legata alla modifica del quadro normativo elvetico in precedenza accennata. Infatti, con la revisione della LADI, l'iscrizione agli URC è divenuta meno favorevole per la popolazione più giovane. Dal primo aprile 2011 ai giovani sotto i 25 anni che hanno versato contribuiti per almeno un anno, spettano indennità giornaliere unicamente per un massimo di nove mesi, qualora questi non abbiano figli a carico. Per contro, tutte le persone in questa fascia d'età cui, per motivi di studio o altri, non corrisponde alcun periodo contributivo, hanno la possibilità di beneficiare della disoccupazione solamente dopo un periodo di attesa di centoventi giorni e per un massimo di quattro mesi; ciò significa che, sebbene gli URC offrano misure a favore dei giovani atte a facilitarne l'inserimento nel mondo del lavoro, ad una delle categorie che più ne necessità, ovvero quella degli studenti, sono posti vincoli non indifferenti. Tali limiti, di conseguenza, non hanno che inasprito la volontà dei giovani ad iscriversi presso gli URC, facendo in parte diventare il dato rilevato dalla SECO, meno indicativo. (IAS, s.d.; Organizzazione Cristiano Sociale Ticinese [OCST], 2014)

Il problema dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, però, non caratterizza solo il territorio ticinese o, più ampiamente, il contesto svizzero. Come già affermato in precedenza, questo tema rappresenta una sfida che molte realtà stanno cercando di affrontare; esso rientra, difatti, anche nelle finalità dell'Agenda 2030, la quale, nell'ambito dell'obiettivo n° 8 e del sotto-obiettivo 8.6 si propone di "incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti" e, nello specifico, di "ridurre entro il 2030 la quota di giovani disoccupati e al di fuori di ogni ciclo di studio o formazione" (UNRIC, s.d.).

La questione dell'inserimento della fascia più giovane di popolazione nel mercato del lavoro è e rimane, perciò, tra i temi di maggiore rilevanza per il prossimo futuro e, anche il Ticino e le aziende del territorio, nel loro piccolo, devono cercare di intervenire.
A tal proposito, nell'ambito delle misure di rilancio dell'occupazione (L-Rilocc), il Cantone a sud delle Alpi ha promosso l'iniziativa Periodo di pratica professionale (PPP) per i giovani al primo impiego, in collaborazione con la Confederazione.
Il PPP consente ai giovani di età inferiore a 30 anni, diplomati da meno di un anno, domiciliati o residenti in Ticino da almeno ventiquattro mesi e iscritti presso un URC o nel periodo di attesa, di acquisire esperienza presso delle imprese operanti sul suolo ticinese che si rendono disponibili.
La metà dei costi derivanti dall'iniziativa è coperta in parte dalla Confederazione e per il resto dal Cantone italofono, per un periodo massimo di sei mesi; l'altro 50%, invece, è a carico dei datori di lavoro che si mettono a disposizione. (Sezione del lavoro, s.d.)
Questa misura ritrae senz'altro un'interessante opportunità per i giovani; tuttavia, essa presenta due caratteristiche tutt'altro che banali. Innanzitutto, rivolgendosi unicamente alla categoria degli iscritti alla disoccupazione, non consente di arginare un fenomeno che va ben oltre quanto costatato dalla SECO. In seguito, nonostante siano stati la Confederazione ed il Cantone ad aver promosso quest'iniziativa e ad aver deciso di mettere a disposizione i loro fondi, il PPP deve essere organizzato direttamente dalle imprese, alle quali spetta, appunto, la presa di contatto con l'autorità interessata.

Prima di terminare va comunque menzionato, sia per il caso della fascia di popolazione più giovane sia per la restante parte, che sebbene il problema macroeconomico della disoccupazione esista, alle volte sono le stesse persone alla ricerca di un'occupazione a mancare di flessibilità e quindi a rendere più difficile la lotta a questo fenomeno. Tale rigidità, però, è difficilmente quantificabile.

In conclusione si può quindi affermare che con l'avvento della globalizzazione e soprattutto con l'internazionalizzazione dei mercati e della produzione, sono avvenuti sì una generale apertura verso un'economia mondiale più integrata e interdipendente ed un maggiore scambio di informazioni, capitali e competenze tra i diversi Paesi; tuttavia sono venute a crearsi delle problematiche sociali che, a oggi, sono ancora di ardua soluzione. L'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e la disoccupazione, la difficoltà di reinserimento nel mondo lavorativo delle categorie over 45, il rischio di disoccupazione per imprese che non riescono a fronteggiare la crisi, il controllo dei contratti atipici, il Diversity Management, le pari opportunità e l'imprenditorialità femminile, sono solo alcuni esempi di questioni sociali che attendono di essere risolte. In ogni caso il tentativo di risposta a questi problemi non può pervenire soltanto dall'impegno dello Stato; è necessaria, invece, una stretta collaborazione tra la realtà pubblica e quella privata al fine di rendere più efficace la strategia di lotta a tali difficoltà.

6 Strategie di risorse umane che impattano sul territorio e sulle comunità: tre esempi di risposte a problemi sociali

Le conclusioni del capitolo precedente hanno portato ad affermare che le organizzazioni giocano un ruolo importante nell'ambito della lotta alle questioni di natura sociale; ma concretamente*, come possono le imprese contribuire alla soluzione di questi problemi legati al territorio?*

Scopo dei seguenti paragrafi è la risposta a questa prima domanda di ricerca; responso reso possibile dalla descrizione di alcune tipologie di iniziative realizzate da imprese diverse, il cui scopo è stato, infatti, di partecipare alla soluzione di dilemmi sociali connessi al territorio.

Nello specifico le questioni affrontate dalle tre aziende oggetto di questa sezione del lavoro sono diverse: l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro è il problema che Nestlé sta cercando di risolvere mediante il progetto "Nestlé needs YOUth"; Alessi, invece, attraverso l'iniziativa responsabile adottata nel 2013 ha cercato di arginare il problema legato al rischio della perdita del lavoro dovuto ad una situazione di sovracapacità in uno dei suoi stabilimenti. Infine, con l'idea "5by20", The Coca Cola Company, ha progettato un modo per sostenere le donne imprenditrici nel mondo.
Nei paragrafi seguenti sono pertanto descritti tre esempi di iniziative responsabili adottate da tre imprese di natura diversa; la prima, Nestlè, un'azienda multinazionale e globale di origini svizzere attiva nel settore alimentare. Secondariamente Alessi, un'azienda italiana di design, ed infine The Coca Cola Company, un'organizzazione multinazionale statunitense il cui brand è tra i marchi più conosciuti al mondo.

Prima di cominciare con l'illustrazione dei casi vera e propria è bene evidenziare come l'accezione "corporate" di *Corporate Social Responsibility* implichi una pluralità di soggetti organizzativi (enti a scopo di lucro, associazioni non profit, …). Questo significa che le politiche responsabili possono riguardare ed essere adottate da diverse tipologie di organizzazioni; anche quelle oggetto di questo capitolo, infatti, seppur siano aziende attive in settori diversi e siano caratterizzate da origini e dimensioni diverse, hanno tutte promosso iniziative di natura responsabile (Cerana, 2004, p. 11).

6.1.1 Caso Nestlé "needs YOUth": l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro

Nestlé è una multinazionale di origini svizzere leader nel settore alimentare, la cui nascita è riconducibile al 1866.

Sin dagli inizi, l'azienda con sede a Vevey, "[…] ha fondato la propria attività su forti valori umani e solidi principi" (Nestlé Italia, s.d.a) e dal 1998 ha iniziato a redigere il documento *I Principi Aziendali Nestlé*, un importante strumento di gestione che racchiude, appunto, i valori guida che l'organizzazione persegue ed intende perseguire. Tale rapporto è condiviso non solo con il management di tutto il mondo, ma è disponibile anche per tutti coloro interessati nell'agire dell'azienda.

Inoltre, a partire dal 2002, Nestlé, ha inserito in questa documentazione i primi nove principi della Convenzione Globale delle Nazioni Unite, facendo così diventare dieci i valori guida; quest'aggiunta ha rappresentato un'ulteriore dimostrazione dell'impegno di tale impresa alimentare nell'ambito della responsabilità sociale.
I principi aziendali di Nestlé sono appunto dieci e sono riconducibili alle seguenti categorie:

- consumatori;
- diritti umani e condizioni di lavoro;
- le nostre persone;
- fornitori e clienti;
- l'ambiente.

Si può quindi affermare che Nestlé è impegnata a trecentosessanta gradi nella creazione di valore condiviso. (Nestlé S.A, 2010, pp. 1-7)

A proposito della terza area di intervento, la multinazionale leader nel settore alimentare, nel 2013 ha ideato il progetto "Nestlé needs YOUth", iniziativa con l'obiettivo di contribuire al problema dell'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani di età inferiore a 30 anni, rafforzandone competenze e profilo professionale.
Il progetto per l'occupazione giovanile in Europa è nato "[…] dall'impegno assunto dalla società di continuare a investire in Europa anche durante la crisi economica" (Nestlé Italia, 2013); quest'ultima, di fatto, ha creato disagi in molteplici ambiti e, uno degli aspetti più preoccupanti e rilevanti del periodo, è appunto rappresentato dalla disoccupazione giovanile.
Nestlé crede che lo Stato non possa arginare in maniera autonoma i problemi sociali; per questo motivo, attraverso il progetto "Nestlé needs YOUth", ha voluto generare 20'000 nuove opportunità lavorative indirizzate a questa categoria di soggetti provenienti da tutta Europa, nel periodo 2014-2016. Di queste nuove posizioni professionali, la metà è stata destinata alla possibilità di apprendistato e stage, mentre la restante parte si è tradotta nell'assunzione diretta da parte del colosso mondiale. Inoltre, per il pubblico dell'Europa meridionale, l'impresa ha previsto delle occasioni esclusive di lavoro all'estero.
Un'altra peculiarità dell'iniziativa di Nestlé è caratterizzata dall'inserimento di un programma di preparazione al lavoro; consulenza che ha previsto, ad esempio, seminari destinati alla stesura di curriculum vitae e alla preparazione a colloqui di assunzione presso scuole e università.

Ma l'azienda svizzera non si è limitata a questo: Nestlé, infatti, ha incoraggiato i suoi fornitori europei a partecipare al proprio progetto, incitandoli a loro volta a fornire opportunità lavorative, di apprendistato e di stage a giovani adulti di età inferiore a 30 anni; quest'iniziativa ha preso il nome di "Alliance for Youth".
(Nestlé Italia, s.d.b, 2013)

6.1.2 Caso Alessi "Buon lavoro – La Fabbrica per la città": il problema della perdita del lavoro

Alessi, un'azienda di origini italiane fondata nel 1921, è definita come la Fabbrica del Design Italiano.

Sin dagli albori quest'impresa ha riservato un'attenzione particolare verso le attività responsabili, tant'è che tali iniziative fanno parte della cultura aziendale dell'organizzazione da sempre.

Negli anni, però, questi progetti hanno assunto anche un'importanza strategica per l'organizzazione; infatti, questi ultimi, le hanno consentito, e le consentono tuttora, di relazionarsi con gli interlocutori in un modo nuovo.

A tal proposito, Alessi, ritiene "che il bene della società e quello dell'azienda non siano due cose distinte […] ma che si condizionano a vicenda in modo virtuoso al punto che, nel lungo periodo, non possono prescindere l'una dall'altra" (Alessi, s.d.). Così, nel 2011, sono state definite quattro aree d'intervento nell'ambito delle prassi responsabili:

- la gestione dell'impatto;
- le persone;
- la cultura;
- il sociale.

Riguardo quest'ultima area, nel 2013, è stata lanciata la campagna "Buon Lavoro - La Fabbrica per la Città", la quale non ha delineato unicamente un'iniziativa di CSR per l'azienda, bensì una maniera per non arrendersi di fronte alla crisi in atto.

Come detto in precedenza, il problema che quest'azienda ha cercato di arginare con tale progetto era legato al rischio della perdita di lavoro per i dipendenti dello stabilimento di Crusinallo (Piemonte) dovuto ad una sovracapacità produttiva presente nello stesso.

Uno dei motivi per i quali Alessi si è trovata confrontata con questo genere di difficoltà, è dovuto alla scelta, da parte dell'impresa stessa, di continuare a mantenere una buona parte della produzione nel Bel Paese. Decisione dell'organizzazione, questa, che manifesta il profondo legame di essa con il territorio e che le ha permesso di conservare i posti di lavoro, la qualità, nonché la fama dei prodotti firmati Alessi.

Con quest'idea, la Fabbrica del Design Italiano, ha cercato di valorizzare il lavoro dei propri dipendenti in un modo diverso e nuovo. Da una a otto giornate, da realizzare tra giugno e novembre 2013, da parte dei circa trecento dipendenti volontari sono state destinate ad interventi di manutenzione e ad attività socio-assistenziali al servizio del Comune e della comunità di Omegna; le attività di volontariato svolte sono state, ad esempio, la pulizia delle acque, l'imbiancatura di stabili e l'assistenza ad anziani bisognosi. Le ore lavorative che i volontari hanno destinato a questa campagna sociale, sono state normalmente retribuite.

I benefici generati da questo progetto non hanno coinvolto soltanto Alessi ma hanno rappresentato una convergenza degli interessi di vari *stakeholders* ad essa annessi, quali lavoratori e comunità. Anche l'amministrazione locale del Comune di Omegna ha potuto beneficiare del sostegno di cui necessitava. Infatti, a causa della situazione economica caratteristica di tale periodo, la località era stata costretta a limitare le spese atte ai servizi per la comunità, ritrovandosi così obbligata a ricorrere al volontariato da parte degli abitanti per sopperire a tali mancanze.
(Serra, 31 maggio 2013, p. 23; Goodpoint, s.d.)

Questa campagna di Alessi a favore dei suoi dipendenti e della comunità del paese nella provincia di Verbano Cusio Ossola, è stata molto apprezzata dai lavoratori che hanno deciso di aderirvi volontariamente. Dalle loro testimonianze, difatti, si evince come quest'iniziativa sia stata un modo ingegnoso per reagire alla crisi, una possibilità per rendersi utile, un'occasione di crescita personale evitando di stare a casa senza lavoro. Inoltre, questo intervento responsabile, ha permesso all'organizzazione italiana di evitare il ricorso alla cassa integrazione ordinaria nei mesi tra giugno e novembre 2013 (Provincia Verbano Cusio Ossola, s.d.).

6.1.3 Caso Coca-Cola "5by20": l'imprenditorialità femminile

The Coca Cola Company è un'azienda pluricentenaria con sede ad Atlanta (Georgia), leader nel settore del *beverage* e attiva in tutto il globo.

Quest'organizzazione è conosciuta soprattutto per il suo prodotto iconico, la Coca Cola, la quale conferisce anche il nome all'azienda; tuttavia, l'impresa statunitense porta sotto la propria marca ombrello molteplici marchi, come ad esempio Sprite e Fanta.

Diversamente dalle altre aziende descritte in questo paragrafo, non è chiaro se The Coca Cola Company sia nata sostenendo determinati valori e principi etici e sociali; comunque, oggi, tale azienda è molto impegnata nella responsabilità sociale e prevede tre aree di intervento:

- ambiente;
- persone;
- stile di vita.

Per quanto concerne il primo campo di azione, il management dell'organizzazione, ha elaborato il programma denominato "Vision 2020", il quale fissa gli obiettivi ambientali di lungo termine che la compagnia statunitense intende perseguire. Ma non è tutto: l'azienda, infatti, si impegna anche verso le comunità in cui opera e un esempio in questo ambito è costituito dall'iniziativa globale "5by20", nata nel 2010.

Il progetto "5by20" rappresenta un modo ingegnoso per sostenere le donne imprenditrici nel mondo, le quali, secondo The Coca Cola Company, sono i pilastri portanti del suo sistema di business. Quest'idea persegue lo scopo di "[…] potenziare il ruolo economico di 5 milioni di donne imprenditrici attive nella catena del valore […]" (Coca Cola Journey, 2014a) dell'azienda entro il 2020, attraverso l'offerta di corsi di formazione imprenditoriale, di incontri di sostegno con tutors e altre donne e servizi finanziari.
Nel 2010 l'iniziativa ha riguardato unicamente quattro Paesi pilota, quali Brasile, India, Sudafrica e Filippine ma, nel 2012, essa è stata estesa ad ulteriori realtà raggiungendo, così, 865'000 donne nel mondo. Per ogni contesto il progetto è stato leggermente adattato: in Egitto, oltre alle prestazioni precedentemente citate, sono stati forniti chioschi per la vendita al dettaglio, mentre in Brasile, il progetto è destinato principalmente ad artigiane attive nell'ambito del riciclo dei materiali.
Ovviamente il merito del successo di "5by20" non è da attribuire solamente a The Coca Cola Company in quanto, per raggiungere più da vicino le comunità interessate ed offrire loro il supporto più adeguato, sono state fondamentali le collaborazioni con istituzioni, fondazioni e altre aziende; UN Women, l'organizzazione dell'ONU il cui obiettivo è sostenere le donne nel mondo, ne rappresenta un esempio. (Coca Cola Journey, 2014a, 2014b)

7 Nuovi strumenti per affrontare i problemi sociali: il ruolo della tecnologia e delle communities

Come detto nel Capitolo 4 di questo scritto, con l'avvento delle nuove tecnologie ma soprattutto di internet, le asimmetrie informative tra produttore e consumatore si sono ridotte considerevolmente; ma non è tutto. Grazie al giungere del mezzo di comunicazione di massa per eccellenza anche le abitudini di consumo sono mutate negli anni. Difatti, se in passato i fruitori effettuavano acquisti prevalentemente nel mondo fisico, oggigiorno vi sono sempre più persone che fanno compere nel territorio virtuale.
Però, così come sono cambiate le abitudini di consumo, anche l'approccio al mondo del lavoro ha subito delle modifiche: ora, sempre di più, esistono piattaforme online che consentono di mettere in contatto il datore di lavoro con chiunque sia alla ricerca di un impiego, senza alcuna intermediazione.

Prima di procedere con l'esemplificazione di alcuni di questi networks è opportuno fare un tuffo nel passato al fine di comprendere le origini del fenomeno dell'e-recruiting (o reclutamento on-line).

La nascita del Web è attribuita a Tim Berners-Lee nell'anno 1991, quando quest'ultimo, ricercatore al CERN (Consiglio europeo per la ricerca nucleare*)* di Ginevra, ha pubblicato il primo sito internet al mondo. Solo l'anno successivo, però, tale tecnologia è stata resa pubblica e pertanto diffusa a privati cittadini e aziende. (Prati, 2007, pp. 9-10)

Dalla sua introduzione, intorno agli anni ’90 del secolo scorso, il Web si è sviluppato su diverse fasi evolutive, tra cui: Web statico, Web dinamico e Web partecipativo (o Web 2.0).

La prima fase corrisponde allo stadio in cui la fruizione di internet era ancora esigua. L’utilizzo del Web era destinato alla mera pubblicazione di informazioni da parte di un numero di soggetti modesto, come Università o aziende innovative, mentre consentiva unicamente una lettura passiva dei contenuti ai pochi utenti presenti.
Il livello successivo, denominato Web dinamico, rappresenta la fase in cui, grazie ad una più ampia diffusione di internet, il numero di utenti in grado di utilizzare tale tecnologia e di produrre contenuti è cresciuto; in Svizzera, ad esempio, il numero di utenti che hanno utilizzato il mezzo di comunicazione di massa per eccellenza è passato dal 5% circa (1997) all’80% (2012) (Ustat, 2015, p. 44). È stato questo il periodo in cui il Web si è evoluto da statico a interattivo.
Infine, l’ultimo stadio evolutivo citato, corrisponde al Web 2.0. Internet risulta essere ora uno strumento sempre più di massa e alla portata di tutti. Il Web è divenuto partecipativo ed è caratterizzato dalla volontà, da parte degli utenti, di interagirvi, collaborare e condividere le proprie esperienze attivamente: partecipazione e condivisione sono pertanto le parole chiave di tale fase evolutiva (Prati, 2007, p. 35). È a quest’ultima che, grazie alla nascita di blog e di social networks, sono attribuite l’introduzione del fenomeno delle online communities e la diffusione dell’e-recruiting.
(Camponovo, 2015; Prati, 2007, p. 11)

7.1 Blog e social networks come strumenti di coesione

Si può dire che con la diffusione massiccia di internet è avvenuta una generale presa di coscienza da parte di consumatori e utenti.

Se da un lato, grazie alla maggiore diffusione di informazioni, i consumatori si sono evoluti in “consum-attori” assumendo così un ruolo dinamico e critico nei confronti delle aziende, dall’altro, con l’avvento del Web 2.0 ed una maggiore facilità di utilizzo di quest’ultimo, gli utenti sono passati da semplici lettori a partecipanti attivi del mondo virtuale.

Ma quali sono stati gli strumenti principali che hanno consentito quest’ultima trasformazione?
Blogs e social networks sono la risposta, ma prima di entrare nel dettaglio di uno e dell’altro strumento occorre ribadire che entrambi hanno facilitato l’utilizzo di internet ed hanno, di conseguenza, consentito ad una molteplicità di utenti, privi di particolari conoscenze in ambito informatico, di accedere a questa nuova tecnologia.

A proposito dei blogs, termine coniato dalla contrazione delle parole “web” e “log”, la loro nascita è attribuita intorno alla fine degli anni ’90 negli Stati Uniti d’America.
Questo nuovo strumento dell’epoca può essere definito come l’evoluzione dei siti web personali.

Se la creazione e la gestione di questi ultimi implicavano il possesso di speciali competenze, il nuovo strumento del Web 2.0 ha semplificato il funzionamento consentendo, così, a molteplici internauti di dar voce alle proprie idee, opinioni ed esperienze. Inoltre, se i personal websites non consentivano l'interazione tra ideatore e visitatori, con i web logs questi ultimi hanno assunto un ruolo attivo nella discussione generando, di conseguenza, delle vere e proprie piattaforme di condivisione e quindi comunità; la partecipazione, difatti, è una caratteristica essenziale dei diari online. (Banzato, 2009, pp. 1-3)
A proposito di reclutamento tramite internet delle risorse umane, anche i blogs possono svolgere un ruolo interessante: tramite essi, di fatto, le aziende interessate hanno la possibilità di sollecitare delle discussioni il cui obiettivo è di destare interesse nei potenziali candidati, di creare comunità di talenti intorno a sé e di selezionare, pertanto, i profili più idonei in base alle reazioni scaturite (Amendola, 2008, p. 103).

Però, così come i personal websites sono stati soppiantati dai web logs, anche questi ad un certo punto sono stati superati dai social networks che, tra le altre funzionalità, permettono di pubblicare contenuti nel proprio spazio personale.

L'introduzione delle reti sociali è da ricondurre all'incirca allo stesso periodo della nascita dei blogs; tuttavia, il loro successo ha preso piede nel 2003, qualche anno dopo l'affermarsi dei diari online.
Con i social networks il massimo livello di partecipazione degli utenti è giunto al culmine; nessuno strumento, infatti, aveva mai consentito un grado di condivisione tale ed è proprio questo uno dei motivi che ha spinto le aziende ad esplorare il territorio virtuale come fonte per ampliare le loro relazioni lavorative. (Prati, 2007, Social Network)

Al fine di comprendere meglio quanto appena trattato, di seguito sono illustrati tre esempi di piattaforme virtuali impiegate dalle organizzazioni nell'ambito del reclutamento del personale.

7.1.1 LinkedIn

Relativamente alla categoria delle reti sociali utilizzate come strumento per il reclutamento online del personale, LinkedIn e Facebook sono due esemplari di successo che non possono non essere citati. Tuttavia solo la prima di queste piattaforme gioca un ruolo preponderante nell'ambito dell'e-recruiting.

LinkedIn è un social networking Web site professionally oriented (Nikolaou, 2014), nel senso che, differentemente da reti sociali come ad esempio la precedentemente menzionata Facebook, è nato per essere uno spazio espositivo rivolto a tutti coloro alla ricerca di un lavoro e alle imprese con la necessità di accedere ad una rete di profili utile alla selezione di nuovi collaboratori.

Il lancio di tale *community* professionale è datata 2003 e, nonostante con gli anni siano state create svariate piattaforme, ha continuato a rimanere tra i networks più diffusi ed utilizzati nell'ambito del reclutamento online.

Dalla sua fondazione, la piattaforma sociale LinkedIn, è divenuta la rete professionale più grande al mondo con più di 433 milioni di utenti.
La missione che questa società quotata in borsa persegue, è il collegamento di professionisti provenienti da tutto il globo al fine di aumentarne rendimento e successo. Infatti, la piattaforma di origine statunitense, consente di gestire autonomamente la propria rete di contatti, permette di sapere quali profili sono indirettamente connessi al proprio ed offre la possibilità di instaurare un collegamento diretto con le persone verso cui si nutre un interesse particolare.
La credibilità di LinkedIn, così come quella dei suoi membri, è rafforzata ulteriormente dall'opportunità, da parte di altri iscritti, di raccomandare i profili conosciuti; questo consente alle imprese interessate ad un potenziale candidato di avere un'opinione esterna senza impiegare risorse proprie. (Amendola, 2008, p. 105)

I membri di LinkedIn sono sia persone fisiche, sia persone giuridiche. Le prime, hanno la possibilità di creare il proprio profilo, inserendo dati inerenti alla propria persona e alla propria esperienza lavorativa, come pure di accedere ad offerte di lavoro pubblicate da imprese. Le organizzazioni interessate ad assumere nuovi collaboratori, invece, tramite LinkedIn hanno l'opportunità di entrare in contatto con un'ampia rete di profili.
Le realtà aziendali, grazie alla piattaforma online, dispongono di diverse occasioni di contatto con i potenziali candidati. Esse possono creare pagine apposite, le così dette "LinkedIn Career Pages", il cui scopo è di destare l'interesse delle persone attraverso contenuti informativi inerenti all'operare dell'impresa oppure, un'ulteriore possibilità consiste nelle "Work With Us Ads". Queste ultime corrispondono ad offerte di lavoro pubblicate sui profili del personale già assunto dall'organizzazione ed hanno l'obiettivo di attirare l'attenzione di utenti del network ogni qualvolta questi cercano o entrano in contatto con i collaboratori aziendali. (LinkedIn, s.d.)

Oggigiorno, però, nell'ambito dell'e-recruiting, oltre agli oramai usuali social networks, stanno prendendo sempre più piede piattaforme indipendenti che propongono metodi innovativi per selezionare potenziali candidati: sono questi gli esempi di JustKnock ed Employerland.

7.1.2 JustKnock

"Cerchi lavoro? Non ti resta che bussare" (JustKnock, s.d.). È questa la traduzione di "just knock" nonché lo slogan della recente piattaforma di e-recruiting sviluppata in Italia.
Justknock ha invertito il processo di selezione del personale grazie all'individuazione di un sistema di valutazione che consente di superare le criticità della candidatura tradizionale; infatti, tramite il curriculum vitae, i potenziali candidati sono giudicati unicamente dalle loro esperienze e competenze e non dalla motivazione e dal desiderio che li spingono a voler entrare nel mondo del lavoro.

Questo problema è rilevante soprattutto nel caso di giovani alle prime armi, i quali solitamente non possiedono esperienze lavorative considerevoli a causa, appunto, della loro età. È questo il motivo per cui le ideatrici di Justknock hanno deciso di sviluppare un sistema di selezione basato unicamente sulla meritocrazia: infatti, quando le imprese partner ricevono il progetto del candidato, questo viene valutato senza conoscerne l'identità e l'anonimato consente di premiare le idee migliori, non più sulla base di una valutazione delle competenze e capacità scritte nero su bianco, ma solamente in base al merito. (Eta Beta Rai, 2016)

La startup milanese permette due diverse soluzioni di incontro tra domanda e offerta. La prima, denominata "Basket Ideas", avviene quando un utente decide spontaneamente di proporre un'idea all'azienda verso cui nutre un interesse e sta all'azienda valutare la pertinenza e la validità del progetto proposto. Qualora l'organizzazione fosse interessata alla proposta, essa prenderà contatto con la piattaforma online, che funge da intermediario, per richiedere le credenziali del candidato.
La seconda modalità, invece, è quella della "Job call"; in questo caso è l'azienda a porre una sfida ai candidati tramite la proposta di una questione da risolvere. In seguito a tale opzione, gli utenti interessati entreranno in competizione al fine di presentare la soluzione migliore al problema esposto. (Justknock, s.d.)

7.1.3 Employerland

Employerland, il primo social game dedicato al mondo del lavoro, è una recente startup italiana i cui fondatori hanno sviluppato un sistema innovativo di selezione dei possibili candidati basato sui videogiochi; campo di azione particolarmente padroneggiato dai giovani odierni.

Per giocare, e quindi prendere parte alla *business competition* ideata dalle aziende partner della piattaforma, non occorre fare altro che scaricare l'applicazione, online da ottobre 2015. Una volta superato questo passaggio il potenziale candidato è sottoposto ad una serie di questioni legate all'organizzazione mandante e, concluso il videogame, l'impresa selezionerà i candidati che hanno ottenuto i migliori risultati e potrà fissare un incontro conoscitivo.
L'idea di gioco che sta alla base di questa piattaforma innovativa serve da allenamento e riproduce ciò che potrebbe avvenire in un colloquio nella vita reale. Tuttavia, nonostante possa essere divertente prendere parte alle sfide lanciate dalle aziende, Employerland consente di raggiungere organizzazioni cui normalmente è difficile ambire, pertanto non bisogna sottovalutare l'esperienza di gioco.
Essendo che si tratta di una piattaforma di gaming, quest'applicazione è destinata principalmente al sostegno di giovani adulti nell'ingresso nel mondo del lavoro, i quali, come menzionato in precedenza, padroneggiano questo genere di realtà.

Come si evince dalle parole dell'ideatore di Employerland, in Italia "gli imprenditori scommettono solo su investimenti sicuri" (Di Turi, 27 giugno 2014) e questo potrebbe essere una motivazione del perché, per ora, questo sistema di selezione dei candidati è principalmente utilizzato da grandi multinazionali. Infatti, queste ultime, hanno un approccio più innovativo rispetto alle piccole-medie imprese caratteristiche del territorio italiano; la mentalità può rappresentare perciò un ostacolo alla soluzione di problemi sociali. (Eta Beta Rai, 2016)

8 Analisi di marketing: il caso Ticino&Lavoro

Nei capitoli precedenti sono stati descritti diversi concetti di natura molto differente. Si è parlato di responsabilità sociale d'impresa e degli ambiti ad essa connessa; si è discusso di come, negli anni, il panorama lavorativo si è evoluto soprattutto in Svizzera e nel Cantone italofono. In seguito sono stati proposti alcuni esempi di pratiche responsabili attuate da imprese di natura diversa, il cui scopo è stato di partecipare alla soluzione di differenti tematiche sociali. Infine, è stato illustrato come, col passare del tempo, la tecnologia sia divenuta uno strumento di supporto sempre più indispensabile, basilare al punto tale da modificare quasi radicalmente le abitudini della popolazione.
Tutti questi concetti sono connessi con l'iniziativa Ticino&Lavoro poiché il fine della suddetta tesi è di far riconoscere l'A.T.L quale mezzo che, fornendo supporto tecnologico, offre alle aziende locali, anche a chi generalmente non è in grado di compiere iniziative di questo genere, la possibilità di effettuare una pratica di CSR in ambito *community*; nel caso specifico fornendo un sistema sostenibile per arginare un problema sociale.

Ora, nel capitolo conclusivo, occorre dare un responso alle ultime due domande di ricerca indagate. Inizialmente, attraverso l'analisi interna e quindi la descrizione dell'associazione da poco fondata Ticino&Lavoro, si intende rispondere alla seguente questione: *è possibile definire Ticino&Lavoro come una buona pratica di responsabilità sociale?*.
Successivamente, una volta comprovata la natura responsabile del progetto, occorre stabilire cosa l'associazione deve compiere per destare interesse tra le imprese del territorio e come essa debba comunicare e diffondere i propri valori (Domanda di ricerca n° 3).

8.1 Analisi interna[5]

8.1.1 La storia

Come detto all'inizio dello scritto un esempio di diffusione delle pratiche di CSR sul territorio ticinese è rappresentato dalla fondazione, l'8 ottobre 2014, dell'Associazione Ticino&Lavoro (A.T.L).

Il progetto Ticino&Lavoro è nato il 19 gennaio 2014 come gruppo Facebook sul quale, solamente svizzeri, dimoranti e domiciliati, una volta iscritti gratuitamente, hanno la possibilità di condividere offerte, richieste di lavoro e problematiche personali legate al tema.

Le motivazioni che hanno spinto il fondatore a creare un gruppo sul social network per eccellenza sono state: la volontà di fornire un servizio addizionale in favore delle persone in cerca di lavoro, il voler offrire un contributo per tutelare il territorio e la promozione di iniziative produttive nei confronti di disoccupati e non.

Inizialmente, l'intero progetto si è sviluppato tramite il social network Facebook poiché si tratta di uno strumento molto utilizzato che consente di raggiungere e coinvolgere molte persone; quasi chiunque, di fatto, possiede un profilo Facebook. Oggigiorno, infatti, internet è uno strumento usato da sempre più persone e, nonostante sia diffuso tra la popolazione più giovane (15-29 anni) in misura leggermente maggiore, anche la fascia adulta (30-59 anni) ne fruisce in maniera importante (Ustat, 2016a, p. 346).

Sin dal principio è stato deciso di rendere il gruppo accessibile unicamente a determinate categorie di persone; questa scelta è legata principalmente a tre motivi: primariamente alla situazione del mercato del lavoro presente in Ticino. Ai tempi della creazione della pagina vi era, infatti, un tasso di disoccupazione superiore rispetto a quello nazionale.

In secondo luogo, hanno giocato un ruolo importante la sempre più vociferata insoddisfazione dei ticinesi rispetto al panorama lavorativo e l'apparente mancata presa di posizione per migliorare la situazione da parte di autorità e politica.

Infine, è stato deciso di escludere determinati permessi poiché essi sono facilmente aggirabili e più spesso oggetto di abusi da parte dei datori di lavoro. Non si trattava, e non si tratta, quindi solo di voler "privilegiare" chi risiede sul territorio portando valore aggiunto, ma piuttosto di non incoraggiare le attività di dumping, gli abusi e i favoritismi sia da parte dei datori di lavoro sia da parte di chi il lavoro lo accetta. Il servizio mira ad essere il più etico possibile e pertanto, viste le contenute risorse a disposizione, vuole evitare di essere teatro, nel limite delle sue capacità, di abusi da entrambe le parti.

[5] Alcune delle informazioni riguardanti i paragrafi 8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.1.5 e 8.2.1 si riferiscono alla suddetta fonte: G. Albertini, intervista, 11 agosto 2016.

Gli scopi sociali di questo gruppo, così come dell'associazione senza finalità lucrativa successivamente costituita, possono essere sintetizzati nei punti seguenti:

- "la promozione delle relazioni tra disoccupato e datore di lavoro;
- unire nella ricerca di un impiego disoccupati e occupati domiciliati o residenti in Svizzera;
- fornire strumenti con lo scopo di facilitare il reinserimento professionale dei disoccupati nel mondo del lavoro" (Ticino Informato, s.d.).

L'obiettivo generale che l'associazione si propone di raggiungere consiste perciò nel voler sensibilizzare i datori di lavoro ticinesi rispetto al contributo che potrebbero dare al territorio utilizzando una piattaforma che pone i bisogni dei cittadini al primo posto; si può pertanto definire la prestazione fornita dall'A.T.L come un servizio di pubblica utilità (CSR ambito *community).*

Inoltre, tra le finalità elencate in precedenza, emerge anche la volontà di fornire strumenti e documenti atti a facilitare l'accesso al mercato del lavoro. L'associazione mira, di conseguenza, non solo a migliorare l'incontro tra domanda e offerta, bensì anche a rendere l'intero sistema più efficiente. È per questa ragione che, al fine di elaborare delle proposte di miglioramento per rendere gli uffici regionali di collocamento (URC) più funzionali, gli amministratori hanno deciso di condurre un sondaggio riguardante l'operato degli URC, nel 2015.

In seguito, la fama acquisita dal progetto e il desiderio di compiere un'azione ancor più concreta e credibile, hanno spinto i creatori del gruppo Facebook dapprima a costituire l'associazione Ticino&Lavoro (A.T.L), un ente senza scopo di lucro e apartitico e, a inizio 2015, a creare il sito internet in collaborazione con Ticino Informato.

Differentemente dal social network, però, è possibile iscriversi gratuitamente alla piattaforma unicamente se si è di nazionalità svizzera oppure se si è detentori di un permesso C. Tale decisione soprattutto poiché, a oggi, l'operato di Ticino&Lavoro è reso possibile unicamente grazie al volontariato e rendere accessibile la piattaforma anche ai detentori di permesso B richiederebbe ulteriore lavoro e verifiche più approfondite che, attualmente, l'ente non è in grado di fornire; qualora in futuro il progetto dovesse crescere, però, sarà premura degli amministratori estendere il servizio anche ai detentori di permesso B.

Altre diversità rispetto al gruppo Facebook corrispondono alla possibilità di iscrizione da parte delle aziende, sempre senza il pagamento di un compenso, e alle nuove opportunità ad esse offerte. Difatti, grazie alla piattaforma ticinoelavoro.ch le organizzazioni residenti sul territorio, una volta registrate, hanno la possibilità da un lato di pubblicare i propri annunci in bacheca e dall'altro di accedere ad un database di candidati in base al settore di appartenenza.

Il successo ottenuto tra i privati consente perciò di definire Ticino&Lavoro una *community*; infatti, con comunità s'intende "l'insieme delle persone che vivono sullo stesso territorio o che hanno origini, tradizioni, idee, interessi comuni [...]" (Garzanti Linguistica, s.d.) e, nel caso di questo ente, il fattore cardine che ha indotto e induce le persone a partecipare, è la condivisione di una problematica, di un modo di pensare e la volontà di dare una mano al prossimo.

L'aspetto di comunità e solidarietà, però, va anche oltre i meri membri del gruppo social. A inizio 2016, l'A.T.L ha devoluto un contributo monetario in favore di un centro diurno attivo nel sostegno di ragazzi dai 15 ai 20 anni (Tio.ch, 23 febbraio 2016), ma non è tutto. Grazie alle iniziative a firma, Ticino&Lavoro ha reinvestito le sponsorizzazioni, ricevute da terzi, nei volontari iscritti al gruppo Facebook, i quali sono stati ricompensati per ogni firma raccolta.

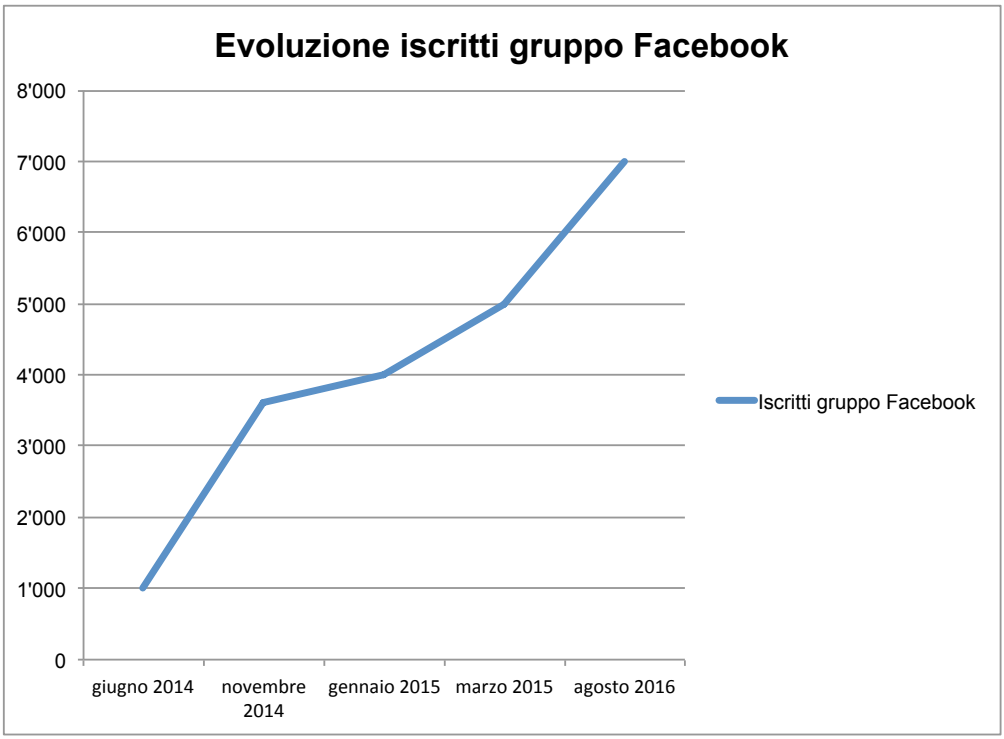
La notorietà raggiunta tra i privati, però, non è sufficiente. Il mercato del lavoro è fatto di domanda e offerta, le quali dovrebbero essere in costante dialogo. Di conseguenza, nell'ambito del servizio offerto dall'associazione, le imprese giocano un ruolo essenziale per la continuità, l'utilità ed il raggiungimento degli obiettivi di Ticino&Lavoro; nel 2014, un tentativo di apertura verso questi soggetti è già stato compiuto. Il 3 ottobre di tale anno è avvenuto un incontro con la Camera di commercio e dell'industria del Cantone Ticino (Cc-Ti), la quale ha successivamente dichiarato di reputare il progetto un'interessante iniziativa; tuttavia, non è stato possibile stringere nessun tipo di collaborazione. (Camera di commercio e dell'industria Cantone Ticino [Cc-Ti], 2014).
(Associazione Ticino&Lavoro [A.T.L], s.d.a, s.d.b)

8.1.2 I dati

Per quanto concerne il gruppo Facebook, il numero di utenti è continuato ad aumentare passando da 1'000 registrati nel giugno 2014 a 7'000 nell'agosto 2016. Siccome, però, un conteggio preciso degli iscritti non è stato tenuto, non è stato possibile risalire alla quota di membri per categoria di permesso; i dati disponibili, infatti, sono unicamente quelli totali.
Oltretutto, sebbene esista anche il servizio "Facebook" rivolto alle imprese, nessun'indicazione sul numero di aziende che ne hanno fatto uso è disponibile.

Invece, relativamente alla piattaforma ticinoelavoro.ch, i privati che hanno deciso di iscriversi e quindi di creare un proprio profilo equivalgono ad un totale di 722, di cui più di tre quarti si sono registrati nel corso del 2015. È comunque normale che i partecipanti alla piattaforma siano meno numerosi rispetto agli utenti del social network; la prima, difatti, è stata creata all'incirca un anno dopo il secondo.
Inoltre, sebbene possano accedere a ticinoelavoro.ch sia svizzeri sia detentori di permesso C, non è stato possibile reperire il dato preciso relativo a questi ultimi, registrati presso la piattaforma; questo poiché l'associazione non dispone di tale campo nel proprio database. Tuttavia, grazie ad un controllo a campione, è stato possibile definire la quota delle persone con permesso di domicilio intorno al 30% nell'anno 2015, mentre nel primo mese del 2016 equivalevano a 7 su 25.
Per quanto riguarda, invece, le imprese iscritte al portale, a oggi esse hanno raggiunto un totale di 41; quest'informazione evidenzia ancora una volta quanto i servizi siano più noti e utilizzati dai privati che dalle organizzazioni ticinesi.

Figura 4: Evoluzione degli iscritti al gruppo Facebook e piattaforma Ticino&Lavoro



	2015	gennaio 2016	agosto 2016	Totale
Utenti privati piattaforma	595	25	102	722
Aziende piattaforma	32	9	-	41

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: Associazione Ticino&Lavoro (G. Albertini/F. Valsangiacomo), email 29 agosto/2 settembre 2016; Ticino&Lavoro, s.d.

In seguito, il numero di persone ricollocate grazie ai vari servizi offerti dall'A.T.L equivale a 158 fino ad ora (somma che corrisponde circa al 2.25% della totalità degli utenti del social network). Questo dato, però, non è necessariamente preciso giacché vengono conteggiate come ricollocate solamente quelle persone che hanno compilato il sondaggio apposito presente sul gruppo Facebook. Per questo motivo gli utenti che hanno trovato lavoro potrebbero essere più di quelli che hanno fatto avere notizia della loro assunzione. In aggiunta, non è stato possibile risalire alla quantità di persone ricollocate sulla base del servizio di cui hanno fatto uso, poiché il conteggio delle stesse avviene unicamente sulla base della compilazione del questionario condiviso sul social network.

In ogni caso questo dato è molto importante considerato che esso racchiude i risultati raggiunti dall'ente fino a questo momento e di conseguenza riflette la riuscita del progetto. Tuttavia, sebbene i ricollocati conteggiati non corrispondano necessariamente agli iscritti che realmente hanno trovato lavoro tramite le prestazioni dell'associazione, a oggi tale percentuale risulta essere un poco bassa rispetto al numero dei fruitori dei servizi Ticino&Lavoro.

Infine, attualmente si contano 9 soci e 25 persone che hanno devoluto denaro a favore dell'A.T.L.

8.1.3 L'offerta attuale

Innanzitutto occorre precisare che la piattaforma è stata creata da un volontario che si intende di informatica e che non dispone di conoscenze specializzate. Qualora il progetto dovesse ingrandirsi e divenire qualcosa di più importante, sarà necessario fare capo ad una figura maggiormente idonea.

I servizi offerti da Ticino&Lavoro sono distinguibili in due categorie principali: la piattaforma sul sito internet e il gruppo Facebook, le quali sono divisibili in altrettante due tipologie: quelle promosse in favore delle aziende e quelle nei confronti dei privati cittadini.

Nell'ambito del servizio piattaforma rivolto alle organizzazioni, questo comprende la possibilità per le stesse, dopo aver effettuato l'iscrizione presso il sito, da un lato di usufruire del database di profili iscritti a Ticino&Lavoro in base al settore, e dall'altro di pubblicare il proprio annuncio in bacheca, il quale sarà visibile da ogni persona possedente un profilo sulla piattaforma.
Nel caso specifico, per potersi iscrivere, le aziende devono fornire un documento che ne attesti l'attività sul territorio, come ad esempio l'estratto del registro di commercio; questa misura è stata presa poiché, tramite la piattaforma, le imprese entrano in contatto con informazioni sensibili e quindi è necessario avere una garanzia del loro operato.
La prestazione rivolta ai privati, invece, fornisce la possibilità agli stessi, dopo essersi iscritti e aver fornito una copia del documento di identità (per svizzeri) o del permesso (per i detentori di permesso C), di pubblicare il proprio curriculum vitae, in modo da poter essere presi in considerazione qualora un'azienda fosse interessata ad un profilo simile, e di visionare gli annunci pubblicati dalle aziende.

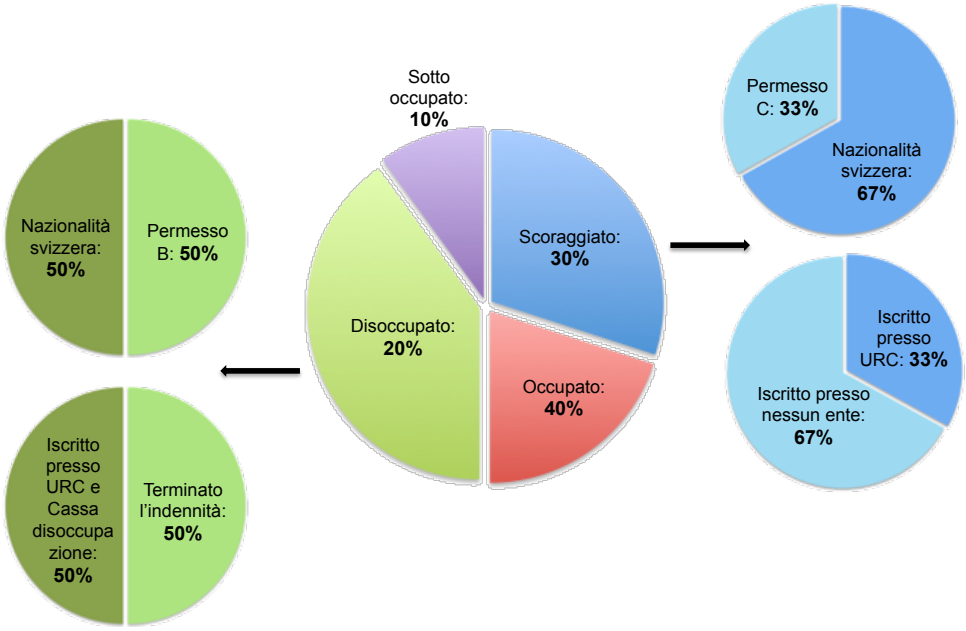
Per quanto concerne Facebook, il servizio rivolto alle organizzazioni consiste in una sorta di agenzia di reclutamento. Sono sempre di più, infatti, le imprese che contattano gli amministratori del gruppo richiedendo la pubblicazione del proprio annuncio. Successivamente, è compito degli amministratori stessi, dopo aver raccolto le diverse candidature, effettuare una prima scrematura e di seguito inviare i profili più idonei all'azienda richiedente.
Relativamente alla prestazione destinata ai privati, invece, essa si basa sul sostegno e sulla solidarietà tra gli utenti. Sul gruppo social, difatti, chiunque trovi o legga un annuncio di lavoro è tenuto a condividerlo con il resto della *community*. D'altro canto, tutti coloro che desiderano pubblicare il proprio annuncio di ricerca oppure che hanno una questione di cui desiderano discutere, possono anche in questo caso presentarne il contenuto.

8.1.4 La percezione degli iscritti al gruppo Facebook Ticino&Lavoro: risultati del questionario

Al fine di scoprire alcuni dei motivi che hanno spinto gli attuali utenti del gruppo Facebook Ticino&Lavoro a partecipare al progetto e al fine di verificare se gli obiettivi ed i fini dell'A.T.L, di fatto, sono stati trasmessi correttamente almeno agli intervistati, è stato sottoposto un questionario ad una decina di iscritti: 7 di nazionalità svizzera, 2 detentori di permesso C ed 1 dimorante.
Sebbene il campione intervistato non sia statisticamente rappresentativo, l'eterogeneità caratterizzante i rispondenti al sondaggio ha consentito di trarre qualche spunto interessante.

Degli intervistati, 5 su 10 possiedono un'occupazione; tra questi uno dichiara di desiderare un aumento della percentuale lavorativa rientrando, di fatto, nella categoria dei sotto occupati, mentre un altro ha affermato di aver trovato lavoro grazie a Ticino&Lavoro. Il campione comprende poi 2 persone in cerca di lavoro, una iscritta presso URC e presso una Cassa di disoccupazione e un'altra che ha terminato il beneficio dell'indennità. La restante parte dei rispondenti, invece, si dichiara scoraggiata e quindi non attivamente alla ricerca. Tuttavia, nonostante tale definizione, uno di questi ultimi è iscritto presso un ufficio di collocamento (Figura 5).

Figura 5: Caratteristiche degli intervistati in base allo stato lavorativo attuale



Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base delle interviste ai membri di Ticino&Lavoro

In seguito, alla domanda *Come è venuto/a a conoscenza dell'esistenza di Ticino&Lavoro?* sono state due le risposte fornite: grazie a conoscenti e tramite Facebook. Questi responsi consentono di mettere in luce nuovamente l'importanza giocata dal passaparola nell'ambito della diffusione del progetto e la rilevanza del fattore social.

Successivamente, i motivi per cui gli intervistati hanno deciso di entrare a fare parte del gruppo sono stati, in prevalenza, il desiderio di reperire informazioni sulle posizioni libere e accedere ad una pluralità di annunci di lavoro. Per quanto riguarda, invece, la risposta data dagli occupati intervistati, la metà ha mostrato la volontà di aiutare gli altri iscritti: ancora una volta è emerso l'aspetto solidale e di comunità, tipico del gruppo Facebook Ticino&Lavoro.

Uno degli obiettivi principali di questo sondaggio è stato di capire se le finalità perseguite dall'A.T.L sono state trasmesse correttamente. A tal proposito è stato chiesto agli intervistati cosa, secondo loro, Ticino&Lavoro si proponesse di fare ed è stata fornita loro la possibiità di scegliere tra sei opzioni, alcune delle quali erano poco pertinenti.
Nonostante alcuni dei rispondenti abbiano selezionato alcune delle risposte meno appropriate, come ad esempio la messa in discussione dell'operato degli uffici di collocamento, l'opzione che assolutamente non doveva essere presa in cosiderazione, ovvero "creare una discussione intorno al tema del frontalierato", non è stata scelta. Fortunatamente la risposta più quotata e selezionata da 7 intervistati su 10 è stata quella corretta; si può quindi affermare che, almeno in parte, Ticino&Lavoro è riuscito a trasmettere i suoi scopi nel modo corretto.

Figura 6: Finalità di Ticino&Lavoro secondo gli intervistati

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base delle interviste ai membri di Ticino&Lavoro

In conclusione, sebbene la maggioranza del campione (8 su 10) ritenga gli sforzi dell'associazione utili al fine di aiutare le persone in cerca di un'occupazione e, nonostante la gran parte di esso abbia già consigliato a qualcuno di aderire al progetto o consiglierebbe di parteciparvi in futuro, soltanto uno degli intervistati ha dichiarato di essere iscritto alla piattaforma ticinoelavoro.ch.

8.1.5 La comunicazione

A oggi l'associazione Ticino&Lavoro, come si può desumere anche dal paragrafo 8.1.2, non dispone di entrate tali da poter effettuare ampie attività di comunicazione; tuttavia qualcosa in tal senso è già stato fatto seppure in alcuni casi si tratta di azioni sporadiche.

A maggio 2015 ha avuto luogo l'evento "In piazza a Lugano con Ticino&Lavoro!" il cui obiettivo è stato di sensibilizzare le aziende dei dintorni circa l'esistenza del progetto. L'attività di sensibilizzazione è stata resa possibile grazie ai volontari, i quali sono andati a presentare l'iniziativa "porta a porta" nelle sedi delle organizzazioni e presso i negozi locali.
A tutti i partecipanti sono state fornite le magliette con logo e tutto il materiale necessario alla sensibilizzazione; anche in questo caso è emerso il senso di *community*.
In seguito vi era intenzione di estendere tale evento anche al Bellinzonese; tuttavia, poiché il dispendio di forze nel Luganese non ha portato ai risultati sperati, l'attività nel Sopraceneri non ha più avuto luogo.

Un'altra attività di comunicazione consiste nell'appuntamento con Radio Fiume Ticino, ogni giovedì per una decina di minuti. Questa rubrica è iniziata a ottobre 2015 e i compiti di Ticino&Lavoro sono di portare gli annunci interessanti della settimana, il racconto di qualche avvenimento interessante accaduto durante l'ultimo periodo e la risposta alle questioni che vengono poste. Ogni tanto capita anche che venga chiamato un ospite noto con il quale si discute dei temi della disoccupazione e del mondo del lavoro.

A seguito di tali eventi, l'associazione ha partecipato al mercatino di Natale di Lugano; partecipazione che le ha consentito di presentare la propria iniziativa al pubblico e di raccogliere qualche fondo.

Parallelamente a tutte queste iniziative sono accompagnati i costanti interventi sul gruppo Facebook per informare gli utenti di come sta procedendo il progetto, delle nuove persone ricollocate ed eventualmente delle attività programmate; il contatto con la *community* non manca perciò mai.

Infine, nonostante non si possa definire propriamente un'attività di comunicazione quanto piuttosto una vetrina per l'iniziativa ticinese anche in Svizzera interna, qualche tempo fa il presidente dell'A.T.L è stato chiamato per un'intervista da parte della Schweizer Radio und Fernsehen (SRF) (Schweizer Radio und Fernsehen [SRF], 2016). L'emittente televisiva svizzera tedesca stava producendo un servizio sulla clausola di salvaguardia e, quando ha scoperto quello che l'ente non profit si stava proponendo di fare in Ticino, ha voluto conoscere in cosa consisteva Ticino&Lavoro.
Questo appuntamento ha consentito al progetto di essere conosciuto anche in un'altra realtà e di ricevere apprezzamenti da oltre Gottardo.

Attualmente l'operato di Ticino&Lavoro è divulgato soprattutto grazie al passaparola; forma di comunicazione che ha permesso, in così poco tempo, l'affermarsi del progetto. Tuttavia, per ottenere un successo più concreto, bisogna cercare di andare oltre al mero scambio di informazioni tra conoscenti. Pertanto, nell'ambito dell'A.T.L, la comunicazione risulta essere un aspetto di fondamentale importanza poiché è lo strumento tramite cui l'ente potrà raggiungere, e di conseguenza cercare di coinvolgere, le aziende del territorio.

8.2 Analisi di mercato

8.2.1 Rapporto con le imprese del territorio

A oggi, nonostante anche il passaparola tra le imprese del territorio stia cominciando a prendere piede, la prestazione offerta dall'associazione è maggiormente nota al pubblica privato; ma perché?

Il motivo principale potrebbe essere ricondotto alla mancanza di fondi per promuovere il servizio alle aziende del territorio. L'associazione, infatti, viene sostenuta dalle diverse tipologie di soci, da attività di raccolta fondi sporadiche, come ad esempio la partecipazione al mercatino di Natale di Lugano precedentemente citata e, infine, dagli sponsor, i cui loghi appaiono sul sito internet come contro prestazione al sostegno. Nessuna di queste fonti di finanziamento, tuttavia, garantisce all'associazione un contributo tale da poter crescere.

Inoltre, quasi nessun sostegno è dato dalle aziende locali, le quali, invece, sarebbero in grado di versare all'ente un contributo più consistente; probabilmente l'A.T.L dovrebbe cercare di effettuare una comunicazione, oltre che nel promuovere il servizio offerto, anche in tal senso, magari cercando di incentivare il passaparola tra le imprese già coinvolte visto che è la forma di comunicazione privilegiata.

L'associazione ticinese, di conseguenza, ora come ora non dispone di mezzi per poter compiere campagne di comunicazione efficaci nell'ambito della divulgazione del proprio progetto; il passaparola rimane lo strumento maggiormente usato.

Un'ulteriore motivazione che potrebbe spiegare l'assenza di un rapporto con le imprese del territorio, potrebbe essere la mancanza di collaborazione e sostegno da parte di istituzioni, quali Comuni, Cantoni, URC,… e di conseguenza da parte di enti di più grossa taglia, come ad esempio la Cc-Ti. Dal momento che, per ora, nessuna partnership tra le istituzioni e Ticino&Lavoro è stata stretta, questo potrebbe disincentivare gli enti a fare la stessa cosa; l'assenza di un filtro istituzionale potrebbe essere visto, infatti, come un segnale di mancata sorveglianza e sicurezza.

Oltretutto, per quanto l'operato dell'associazione possa essere ritenuto utile, senza una collaborazione con questi soggetti l'A.T.L non è in grado di usufruire delle informazioni in loro possesso, le quali semplificherebbe il lavoro di Ticino&Lavoro in misura importante; per il momento la crescita del progetto rimane e diviene, quindi, più complicata.

A oggi, per sopperire a questa lacuna, si sta lavorando in merito ad un accordo con il Comune di Lugano, ma nulla di concreto è stato ancora definito.

Infine, l'associazione si basa unicamente sul volontariato, pertanto non vi è nessuno che sia in grado di concentrare totalmente i propri sforzi nel progetto; la prestazione offerta fatica, conseguentemente, a passare ad un livello maggiormente professionale.

L'attuale mancanza di finanziamenti con conseguente carenza di organico salariato e di collaborazioni con istituzioni ed enti di una certa importanza, non consente all'associazione di divenire un servizio maggiormente professionale e quindi di relazionarsi a dovere con le organizzazioni locali.

8.2.2 Analisi dei servizi esistenti concorrenti

I concorrenti del servizio offerto dall'A.T.L sono riconducibili a tutte le agenzie di lavoro operanti a scopo di lucro, come ad. esempio Adecco, Jobcontact,… le quali, dietro il pagamento di un compenso, forniscono all'azienda i profili più idonei a quello che stanno cercando. Altri competitors, però, sono anche tutte le piattaforme online che si propongono di facilitare il dialogo tra domanda e offerta di lavoro, tra cui Indeed, Jobscout24, Monster.ch,… ; l'esemplificazione per eccellenza esistente sul suolo ticinese è quella di CorriereLavoro, una piattaforma ideata dal quotidiano Corriere del Ticino (CdT) e, apparentemente, molto simile a quella creata dall'associazione.
Il servizio realizzato dal quotidiano, tuttavia, non è gratuito e presenta delle differenze rispetto a quello ideato dall'A.T.L (Tabella 4). Le aziende, infatti, devono pagare per pubblicare i propri annunci e per accedere al database. Per i privati l'iscrizione è invece gratuita; nonostante ciò tale piattaforma non persegue lo stesso principio di Ticino&Lavoro: CorriereLavoro, difatti, non pone vincoli di accesso.
Un'ulteriore differenza rispetto a ticinoelavoro.ch sta nel fatto che il servizio fornito dal CdT può essere definito più innovativo. CorriereLavoro, infatti, offre ai privati iscritti l'opportunità di registrare gratuitamente una video-presentazione e di effettuare un job test che consente al candidato di esprimere appieno le proprie potenzialità; modi diversi di presentarsi che rendono i candidati più appetibili nei confronti dei potenziali datori di lavoro. Inoltre, un altro esempio di maggiore innovazione è rappresentato dal fatto che tale piattaforma compie un'associazione automatica del candidato con gli annunci verso cui quest'ultimo si dimostra più compatibile; in Ticino&Lavoro questo processo di associazione viene effettuato manualmente dall'iscritto.

Infine, CorriereLavoro è supportato da un soggetto già noto e ottimamente insediato a livello territoriale; questo fa sì che tale piattaforma disponga di una vetrina non indifferente. (CorriereLavoro, s.d.)

Tabella 4: Riepilogo similitudini e differenze esistenti tra Ticino&Lavoro e CorriereLavoro

	Ticino&Lavoro	**CorriereLavoro**
Similitudini	gratuito per i privati	
	possibilità per i privati di rendere disponibile il proprio CV	
	possibilità per le aziende di pubblicare annunci e accedere al database	
	consente il dialogo tra domanda e offerta di lavoro sia tramite piattaforma online sia tramite Facebook	
Differenze	servizio gratuito per tutti gli iscritti	servizio a pagamento per le aziende
	si rivolge unicamente a talune categorie di privati	accesso per i privati senza vincoli
	servizi utili ma che fanno molto capo alla manualità degli iscritti	servizi più innovativi e automatizzati
	componente social: il sostegno morale sta dietro al funzionamento e al successo del gruppo Facebook	servizio a scopo di lucro
	pluralità di servizi: offre anche informazioni di diverso genere e servizio di segnalazione abusi	servizio unicamente di contatto tra domanda e offerta di lavoro e un blog relativo agli ultimi avvenimenti accaduti sul mercato del lavoro
	piattaforma creata da una neo costituita associazione apartitica: la pagina Facebook garantisce un'offerta capillare grazie all'aiuto reciproco e al passaparola che consentono di accedere a informazioni alle volte non ancora rese pubbliche	piattaforma creata da un soggetto già noto sul terrotorio: maggiore notorietà e contatto con le aziende locali

Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: CorriereLavoro, s.d.

8.2.3 Analisi SWOT

In conclusione al Capitolo 8.2 è necessario riepilogare le informazioni raccolte al fine di ottenere una visione più chiara dell'ente non profit oggetto di questo lavoro.

L'analisi SWOT sottostante consente di mettere in risalto non solo i punti di forza caratterizzanti del progetto ideato dall'A.T.L, bensì anche i principali punti critici. Inoltre, secondariamente, essa permette di considerare gli elementi esterni all'associazione, quali opportunità e minacce, determinanti da non trascurare poiché potrebbero, indirettamente, comportare conseguenze positive o negative.

Punti di forza:

- *Passaparola*: rappresenta una risorsa primaria per il progetto Ticino&Lavoro. Tale forma di diffusione di notizie consente all'A.T.L di comunicare verso l'esterno senza spendere denaro; il passaparola è uno scambio di informazioni promosso dai fruitori del servizio, e non solo, e di conseguenza è gratuito.

Oltre a ciò, questa forma di comunicazione permette di divulgare le informazioni inerenti all'operato dell'associazione con una certa facilità; sono gli utenti stessi, difatti, a promuovere volontariamente l'agire dell'associazione.

- *Servizio offerto tramite sito internet e tramite Facebook:* come già ripetuto più volte, l'A.T.L opera su due fronti principali: la piattaforma sul sito internet e il gruppo Facebook.
  Il fatto di operare su più fronti permette all'A.T.L da un lato di offrire un servizio più completo, soprattutto per i privati; Ticino&Lavoro consente ad essi sia di mettere a disposizione il proprio curriculum vitae sia di visionare offerte di lavoro a cui altrimenti non avrebbero potuto accedere. Dall'altro lato, la pluri-operatività permette di raggiungere una molteplicità di soggetti: coloro che preferiscono interagire tramite il social network e coloro che, più intenditori di tecnologia, preferiscono fare uso del servizio offerto dalla piattaforma.
- *Valori radicati nel progetto e reale contributo fornito:* l'iniziativa Ticino&Lavoro nasce per due principali motivazioni: fornire uno strumento aggiuntivo atto a facilitare il reinserimento dei disoccupati nel mercato del lavoro e la volontà di arginare il fenomeno degli abusi in ambito lavorativo. Il fatto di toccare dei temi delicati per la società ticinese consente all'operato dell'A.T.L di destare un certo interesse tra la popolazione. Inoltre, il progetto si propone di sostenere e contribuire al benessere del territorio; tuttavia, Ticino&Lavoro non lo fa soltanto offrendo strumenti di dialogo tra domanda e offerta di lavoro, bensì organizzando attività collettive atte ad aiutare i cittadini, devolvendo somme di denaro in beneficenza oppure fornendo interessanti spunti per migliorare dei servizi vitali per la società (ad esempio il sondaggio URC).

Punti di debolezza

- *Passaparola:* come detto in precedenza, esso rappresenta una risorsa primaria per Ticino&Lavoro; tuttavia, potrebbe essere visto anche come una risorsa forzata. Questo poiché, vista la mancanza di fonti di finanziamento, l'A.T.L è impossibilitata ad organizzare vere e proprie attività di comunicazione indirizzate alle aziende locali. Di conseguenza, il passaparola è una forma di comunicazione necessaria per l'esistenza e la divulgazione dell'agire dell'ente.
- *Pluralità di servizi offerti:* sebbene le molteplici prestazioni fornite da Ticino&Lavoro consentano di offrire un servizio più completo e di raggiungere una pluralità di soggetti, non è possibile utilizzarle entrambe da un'unica sorgente. Le possibilità che l'associazione offre sono valide, tuttavia, una può escludere l'altra. Un'unione faciliterebbe la diffusione del progetto e renderebbe il servizio ancora più efficiente e professionale.

- *Carenza di fonti di finanziamento e di organico:* senza entrate e senza qualcuno che si dedica totalmente al progetto è difficile crescere. A oggi l'iniziativa Ticino&Lavoro è maggiormente riconosciuta dal pubblico privato ticinese, tuttavia, non è solo con quest'ultimo che il progetto può raggiungere il successo. Per ottenere riscontri di una certa portata tra le aziende del territorio è necessario effettuare attività a loro indirizzate; con pochi fondi, però, attualmente tale processo diviene più complicato, così come risulta essere difficoltoso assumere una persona che diriga interamente le proprie energie verso il progetto.
- *La difficoltà di collaborazione con enti di grossa portata:* nonostante i principi che hanno portato alla nascita del progetto Ticino&Lavoro siano condivisi da gran parte della società, è difficile per l'ente andare oltre l'ottenimento di giudizi favorevoli, probabilmente proprio a causa della delicatezza degli argomenti trattati e della non istituzionalità dell'iniziativa. Inoltre, un ulteriore motivo che potrebbe spiegare la difficoltà di collaborazione con enti di grossa portata potrebbe essere il breve periodo di esistenza dell'iniziativa.

Opportunità

- *La crescente importanza del fenomeno della CSR:* oggigiorno la responsabilità sociale ha assunto un ruolo sempre più importante nelle diverse economie mondiali. Purtroppo e anche erroneamente, spesso si pensa che solo le grandi organizzazioni siano in grado di promuovere iniziative di CSR e che soltanto questi soggetti possano in parte contribuire alla soluzione di problemi sociali. Tuttavia, e come anche affermato precedentemente nel suddetto scritto, anche le aziende di più piccola taglia possono contribuirvi. Il progetto Ticino&Lavoro rappresenta un esempio di mezzo tramite cui le imprese ticinesi hanno la possibilità di agire responsabilmente e quindi contribuire alla sostenibilità territoriale. L'A.T.L, nell'ambito della divulgazione della propria iniziativa, può perciò sfruttare l'ondata di positività che sta investendo il concetto di responsabilità sociale.
- *Possibilità di specializzarsi su di un target specifico:* l'associazione Ticino&Lavoro ha l'opportunità di trasformare, per prima, il proprio servizio in una proposta di CSR concreta indirizzata alle aziende locali atta a risolvere una problematica reale presente a livello cantonale; tale possibilità permetterebbe all'ente di andare oltre il mero dialogo tra domanda e offerta di lavoro e di differenziarsi dalla concorrenza.
- *Possibilità di ottenere fondi tramite piattaforme crowdfunding e agevolazioni vista la natura non lucrativa dell'ente:* i problemi legati alla mancanza di finanziamenti potrebbero essere arginati, almeno in parte, presentando il progetto su di una piattaforma crowdfunding. Questo genere di piattaforme è facilmente accessibile ai privati e, essendo il progetto molto riconosciuto tra di essi, l'associazione potrebbe riuscire a ricevere una quantità di donazioni non indifferenti. Un esempio nella realtà ticinese è quello di Progettiamo.ch.

Un altro aspetto interessante è legato alla natura non lucrativa dell'ente. Clear Channel, un'azienda svizzera che si occupa di campagne di comunicazione "fuori casa", nell'ambito della sua responsabilità nei confronti della società, offre sostegno alle organizzazioni non profit permettendo a queste ultime di fare uso, in maniera agevolata e in casistiche speciali anche gratuitamente, delle loro infrastrutture di comunicazione. (Clear Channel Svizzera, s.d.) Qualora, quindi, l'A.T.L fosse interessata a promuovere il proprio progetto in tal senso, Clear Channel potrebbe essere un'interessante ed efficace soluzione.

- *Servizio interessante applicabile anche ad altre realtà svizzere:* il Ticino non è l'unico Cantone svizzero a presentare determinate problematiche; altre potrebbero essere le realtà interessate ad un progetto simile, come ad esempio il Canton Ginevra.
  Inoltre, un buon riscontro oltre Gottardo è già stato ottenuto grazie all'intervista di un'emittente televisiva della Svizzera interna al fondatore di Ticino&Lavoro. Quindi, qualora l'iniziativa dovesse funzionare nel Cantone italofono, una sua estensione anche in altri contesti svizzeri potrebbe trovare terreno fertile.
- *Possibilità di impiego per disoccupati e di esperienza per studenti:* attualmente l'operato di Ticino&Lavoro è reso possibile unicamente grazie a volontari. Tuttavia, in un prossimo futuro potrebbero esservi le risorse necessarie per assumere qualche collaboratore interno, andando così a creare, sebbene modestamente, alcune possibilità di impiego per disoccupati.
  Inoltre, nell'ambito dell'unione del gruppo Facebook con la piattaforma sul sito internet, l'associazione ha intenzione di promuovere tale problematica agli studenti SUPSI quale possibile mandato per i lavori di tesi; questo consentirebbe agli universitari di immedesimarsi in un impiego reale e di acquisire esperienza.

Minacce

- *Evoluzione ALC:* come già dichiarato in precedenza, attualmente, il fatto di non prendere in considerazione talune categorie di persone potrebbe mettere l'associazione in una posizione sfavorevole. Visto quanto l'A.T.L si propone di fare, l'aspetto che risulta essere più delicato e che quindi potrebbe farla incappare in problemi di "discriminazione" è la non accettazione dei dimoranti presso la piattaforma. Tuttavia, dal momento che a febbraio 2017 saranno passati tre anni dalla votazione contro l'immigrazione di massa, non si sa come l'accordo internazionale potrebbe evolversi e se tali fragilità continuerebbero a sussistere.
- *Sviluppo di un servizio più efficace:* il progetto Ticino&Lavoro è un'iniziativa guidata da giovani ticinesi interessati alle problematiche e alle evoluzioni del mercato del lavoro. Tuttavia, senza alcuna esperienza in tal senso e senza alcun aggancio importante per far decollare il progetto, potrebbe capitare che qualcun altro se ne approfitti a loro scapito. Per tale ragione è necessario tutelarsi con un posizionamento più definito e specifico.

- *Assenza di un filtro istituzionale:* Ticino&Lavoro è un progetto promosso da un ente non profit costituito da privati e questo comporta l'assenza di un filtro istituzionale che altrimenti avrebbe tutelato le parti prese in causa. Tale mancanza potrebbe rappresentare, pertanto, un disincentivo per le aziende e per gli enti di grossa taglia.
- *Esistono già molte piattaforme di reperimento di personale:* nel mondo, così come in Svizzera, esistono moltissime piattaforme di e-recruiting che consentono la messa in contatto di domanda e offerta di lavoro. La piattaforma Ticino&Lavoro, perciò, con la volontà di proporsi quale piattaforma di dialogo tra questi due soggetti, non è una novità. Anzi, limitando il contesto d'azione al Canton Ticino, esistono già agenzie di reclutamento e piattaforme note che offrono un servizio simile.

8.3 Proposta operativa

Alla luce di quanto emerso grazie all'analisi SWOT, attualmente Ticino&Lavoro, nonostante possa essere considerato un progetto di natura responsabile, non detiene le caratteristiche tali per emergere rispetto alle piattaforme già esistenti, dal punto di vista delle imprese ticinesi. Per questo motivo è necessario ripensare i fondamenti del progetto affinché questo riesca a destare maggiore interesse nei potenziali partner aziendali e, perché no, nelle istituzioni.
L'iniziativa deve, pertanto, uscire dalla fase sperimentale e per fare ciò è necessario definire con maggiore chiarezza il proprio servizio e il tipo di collaborazione che s'intende offrire come partner alle aziende del territorio. È indispensabile compiere questo passaggio poiché per un'organizzazione è vantaggioso collaborare con un'associazione solo se quest'ultima è in grado di fornirle valore aggiunto, anche in termini di competenze, di cui adesso non dispone.

Giacché a oggi i servizi offerti dall'ente non profit, ticinoelavoro.ch e gruppo Facebook, sono tra loro difficilmente conciliabili e siccome le attuali risorse economiche e tecniche sono insufficienti a gestire dei servizi di tale portata, l'idea è di focalizzare la sola piattaforma verso un target di mercato ancor più di nicchia. Tale modifica non può che giovare all'offerta dell'A.T.L in quanto, così facendo, le due prestazioni eviterebbero di escludersi a vicenda, come invece adesso accade. Inoltre, dal momento che il progetto si situa nella fase embrionale, dirigersi verso più segmenti di persone non è così conveniente poiché questo porta ad una maggiore dispersione di energie in vista di risultati meno soddisfacenti.

8.3.1 Scelta del target

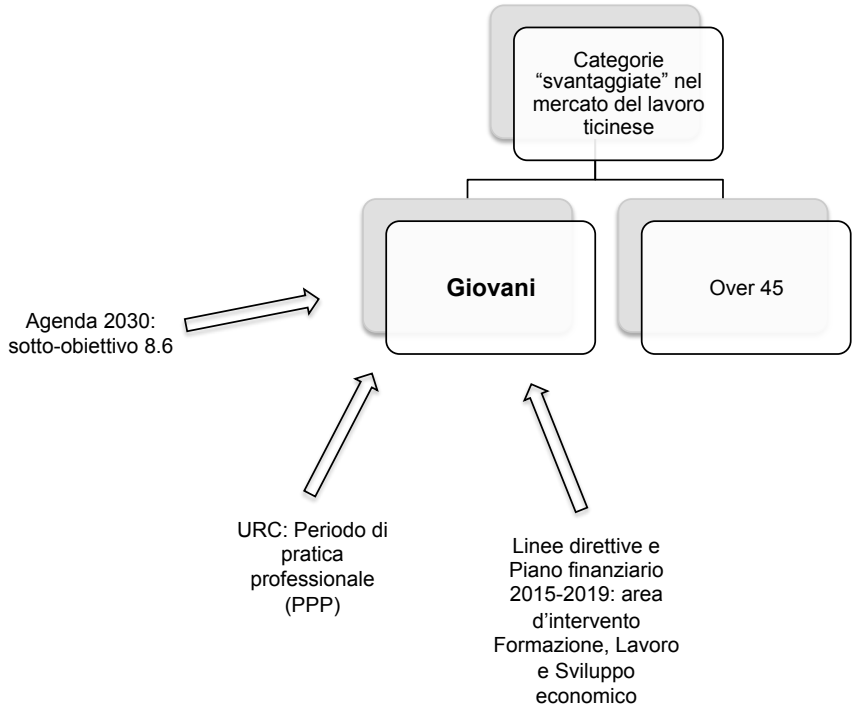
Al fine di decidere verso quale nicchia è opportuno che Ticino&Lavoro diriga i propri sforzi, occorre verificare quali sono le principali problematiche sociali inerenti al mercato del lavoro, presenti in Ticino. Siccome nei capitoli precedenti di questo lavoro sono già state individuate alcune delle categorie maggiormente colpite dal fenomeno della disoccupazione e dalla sempre maggior richiesta di competenze da parte dei datori di lavoro, è possibile ridurre il ventaglio di questioni sociali legate al tema del lavoro, a due: l'inserimento dei giovani nel panorama lavorativo e il reinserimento delle categorie over 45.

In qualsiasi caso, viste le attuali risorse a disposizione dell'ente, in un primo momento è più idoneo indirizzarsi unicamente verso la risoluzione di un unico problema e in seguito, qualora il progetto dovesse decollare, si potrebbe pensare di includere nel servizio anche la categoria svantaggiata prima non considerata.

Perché i giovani?

Il problema dell'inserimento nel mondo lavorativo della fascia di popolazione più giovane rappresenta una sfida per molteplici realtà. Inoltre, anche nell'ambito delle Linee direttive e Piano Finanziario 2015-2019, è stata dichiarata l'esigenza di dover "[…] sollecitare - eventualmente con misure specifiche - le aziende che non formano ad assumere apprendisti facendo leva sull'assunzione di una responsabilità sociale, sulla necessità di investire nei giovani […]" (Consiglio di Stato, 2016, p. 28). Per questa ragione la proposta elaborata per Ticino&Lavoro consiste nel focalizzare la propria piattaforma, ticinoelavoro.ch, su questo target.

Figura 7: Circostanze che rendono il segmento "giovani", interessante



Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base di: Consiglio di Stato, 2016; Sezione del lavoro, s.d.; UNRIC, s.d.

Così facendo l'A.T.L si mette nella posizione di "sfruttare" l'ondata di attenzione creatasi intorno al tema, la quale dovrebbe fornire al nuovo progetto maggiore visibilità e, conseguentemente, destare un più grande interesse.
Inoltre, la nuova direzione che l'iniziativa Ticino&Lavoro prenderebbe, diventerebbe complementare a quanto già avviato dal Cantone, in collaborazione con la Confederazione, nell'ambito dei PPP. Tuttavia, tale novità creerebbe una duplice opportunità: essa offrirebbe la possibilità di acquisire esperienza a tutti i giovani, senza limitare tale occasione agli iscritti presso gli URC o in attesa, e permetterebbe alle imprese locali di partecipare alla soluzione di una problematica sociale compiendo una buona pratica.

Di conseguenza, dirigendo la propria offerta unicamente verso la categoria di giovani ticinesi, ticinoelavoro.ch, diverrebbe un'iniziativa diversa che consentirebbe all'ente non profit di distinguersi dalla concorrenza.

Oltretutto l'A.T.L, decidendo di elargire un servizio specifico per i giovani, fornirebbe una prestazione utile anche per il Cantone. Infatti, quest'ultimo investe molto nella formazione dei giovani ticinesi sin dai primi anni scolastici e, non fornire loro un sostegno nella ricerca di un'attività lavorativa che li consenta di ritornare sul territorio cantonale, significa per lo stesso lasciarsi scappare risorse valide, la così detta fuga di cervelli, per cui sono state investite somme non indifferenti. Questo potrebbe, di conseguenza, incoraggiare il Cantone a sostenere l'iniziativa dell'associazione.

8.3.2 La prestazione dell'Associazione Ticino&Lavoro: "Giovani&Lavoro"

La proposta consiste, perciò, nel diventare partner delle aziende ticinesi nell'ambito delle buone pratiche legate all'inserimento nel mondo del lavoro delle categorie svantaggiate. Nello specifico il consiglio è di focalizzarsi sul target dei giovani residenti su suolo svizzero desiderosi di trovare un'opportunità per entrare nel mercato del lavoro, tra i 18, età in cui potenzialmente gli adolescenti escono dalla fascia degli apprendisti, e i 27 anni, periodo che generalmente corrisponde alla fine del secondo ciclo di studi universitari, quale punto di partenza.
Un servizio rivolto a questa fascia di popolazione darebbe la possibilità a chi finisce l'apprendistato e non viene tenuto dall'impresa formatrice e a chi conclude il percorso formativo universitario, di ottenere una chance per entrare nel mondo del lavoro.
La volontà di dirigersi verso un target specifico, però, non vale per la pagina Facebook in quanto, quest'ultima, si basa su di una logica di tutt'altro genere rispetto alla piattaforma, quello della *community*.

Ridimensionamento di ticinoelavoro.ch

Innanzitutto occorrerà ridimensionare la piattaforma esistente inserendo un'area dedicata a questo nuovo servizio "Giovani&Lavoro". L'opzione più consigliata per l'ente è di ripartire da zero offrendo unicamente la possibilità di iscrizione a giovani adulti; tuttavia l'A.T.L potrebbe decidere di gestire la fase di transito mantenendo anche la prestazione corrente e piano piano dirigere la propria attenzione verso il nuovo progetto. In ogni caso quest'ultimo baserà la propria offerta su di un database di profili, diviso per settore di specializzazione, rivolto a tutte le aziende interessate ad offrire un posto di stage retribuito, della durata tra sei mesi e un anno, a giovani adulti. La piattaforma ticinoelavoro.ch non si occuperà più, perciò e per il momento, di raccogliere profili riguardanti tutte le fasce d'età, bensì si focalizzerà solo su quella tra i 18 e i 27 anni, compiuti.

Per quanto riguarda, invece, le aree di raccolta di informazioni quali, ad esempio, "Disoccupazione", "Assistenza sociale", "Segnalazione Abusi",… si consiglia di continuare a lasciarle accessibili a tutti in quanto una piattaforma di e-recruiting non fornisce unicamente un database di profili, bensì anche informazioni concernenti differenti temi e strumenti di supporto di diverso genere che sono senz'altro utili a chiunque. (Frigerio, Lo Conti, Raineri, Riccio & Samorè, 2013/2014, p. 3).

Iscrizione

Relativamente all'iscrizione, essa sarà ancora gratuita. Di conseguenza, sia i privati sia le organizzazioni, per poter usufruire del servizio, dovranno essere iscritti. I primi per creare un profilo dovranno fornire, come in parte accade oggi, la copia di un documento che ne attesti il legame con il territorio elvetico e l'età, quali ad esempio la carta d'identità, il permesso di domicilio o di dimora. Mentre le seconde, per motivi di sicurezza, dovranno ancora una volta fornire una dichiarazione dell'attività in Ticino.

Funzionalità della nuova sezione della piattaforma

Esse saranno simili a quelle già presenti attualmente. Gli iscritti avranno la possibilità di pubblicare il proprio curriculum vitae, di condividere la propria documentazione e di accedere agli annunci pubblicati in bacheca dalle aziende, mentre queste ultime potranno accedere ad un database di profili e pubblicare il proprio annuncio.

Siccome, però, l'iniziativa si dirige verso un target diverso, occorrerà renderla più innovativa, dinamica e, di conseguenza, dovrà fare uso di linguaggi diversi.

Career portfolio

Al giorno d'oggi c'è chi afferma che il semplice curriculum vitae non basta più: chi è in cerca di un'opportunità lavorativa deve trovare il modo di emergere rispetto agli altri. L'idea, perciò, che potrebbe rendere il nuovo portale Giovani&Lavoro ancor più interessante agli occhi delle imprese, è la possibilità per i giovani iscritti di allegare un career portfolio: un video simpatico che consente alla persona di presentarsi in maniera dinamica. (Liparoti, 2009)

- *Vantaggi per i datori di lavoro:* innanzitutto questa nuova possibilità consentirebbe ai datori di lavoro di entrare maggiormente in sintonia con il potenziale candidato. Secondariamente, avendo la possibilità di vedere questi ultimi già di persona, l'azienda può farsi una prima idea riguardo al profilo, anche in termini di soft *skills* e verificare, almeno in parte, se il giovane candidato potrebbe fare al caso suo o meno; un primo screening potrebbe, perciò, essere già compiuto grazie al video.

  Inoltre, la possibilità di visionare profili tramite video non può che stuzzicare la curiosità delle organizzazioni del territorio ed incoraggiarle ad iscriversi al portale anche se esse non sono attualmente interessate ad offrire posti di stage. Però, perché no, una presentazione creativa potrebbe far cambiare idea al datore di lavoro, il quale potrebbe decidere di offrire un'opportunità lavorativa ad un soggetto che reputa interessante.

- *Vantaggi per i giovani utenti:* il beneficio più grande, invece, che un giovane potrebbe trarre da una presentazione via video è rappresentato dalla possibilità di comunicare meglio le proprie potenzialità. Un career portfolio, infatti, consente di andare oltre la mera descrizione su carta del percorso formativo e delle competenze in possesso, esso, magari, potrebbe consentire anche a chi sul curriculum vitae non detiene caratteristiche particolari, di emergere rispetto ad altri.

Facebook come servizio complementare

Una possibilità aggiuntiva che questo nuovo servizio potrebbe fornire ai datori di lavoro qualora nessun candidato iscritto alla piattaforma rispondesse alle caratteristiche richieste, consiste nella pubblicazione della proposta lavorativa anche sul gruppo Facebook. Così facendo, da un lato si offrirebbe all'impresa l'opportunità di raggiungere un pubblico ancor più ampio e dall'altro si consentirebbe al servizio Facebook di divenire una prestazione aggiuntiva al portale online.

Bollino Giovani&Lavoro

Essendo quella di Ticino&Lavoro l'offerta di una buona pratica, l'ente potrebbe decidere di rilasciare alle imprese fruitrici della piattaforma il bollino Giovani&Lavoro, da esporre sia presso la sede fisica dell'azienda sia sul sito aziendale, come dichiarazione di partnership. A tal proposito si potrebbe pensare di crearne di diverse tipologie da concedere in base al contributo dato in termini di giovani assunti: qualora un'azienda mettesse a disposizione una posizione di stage all'anno, le spetterebbe il bollino di *bronzo*. Se, invece, un'impresa si impegnasse a creare più posti di stage durante l'anno, il bollino assegnatole sarebbe quello d'*oro*. Infine, qualora un'organizzazione si sforzasse di creare lei stessa opportunità di stage e in più facesse partecipare le sue aziende fornitrici al progetto, allora le spetterebbe il bollino più significativo, quello di *platino*.

Sezione dedicata alle buone pratiche

In conclusione, come ringraziamento per l'assunzione di pratiche di business socialmente responsabili e per il contributo fornito alla società, l'A.T.L potrebbe creare una sezione apposita sulla propria piattaforma in cui viene indicato quanto di buono è stato compiuto dalle imprese partner, con il collegamento diretto ai vari siti internet di proprietà aziendali.

In aggiunta, ogni fine anno l'associazione potrebbe stilare, e pubblicare sul proprio portale, una classifica delle aziende maggiormente impegnate nell'iniziativa. Così facendo, la piattaforma fornirebbe un'ulteriore vetrina alle imprese collaboratrici ed un incentivo a compiere azioni concrete.

In ogni caso, sia per il bollino sia per la sezione dedicata alle buone pratiche, al fine di verificare la veridicità dell'impegno assunto dai partner aziendali e divulgarne il buon operato, saranno rilevanti i feedback rilasciati sia dai giovani stagisti sia dalle organizzazioni stesse.

8.3.3 La controprestazione delle aziende ticinesi

La volontà di questa nuova sezione del portale ticinoelavoro.ch sarà di fornire un supporto tecnologico a tutte quelle imprese ticinesi che desiderano compiere attività di responsabilità sociale mettendo a disposizione di giovani adulti posti di stage retribuiti della durata tra sei mesi e un anno, con eventuale possibilità di assunzione alla fine del rapporto lavorativo.

Tipologia di stage offerto

Esistono diverse tipologie di stage. Una è quella di osservazione, caratterizzato da una durata massima di un mese e solitamente non retribuito, che consente allo stagista di partecipare ad un contesto lavorativo, senza però avere un ruolo attivo. Altri due esempi sono quelli dello stage durante gli studi e dello stage internazionale, i quali durano solitamente di più rispetto alla tipologia descritta precedentemente. Infine, esiste lo stage d'inserimento professionale; quest'ultimo genere di stage ha generalmente una durata che va dai tre mesi all'anno ed è normalmente retribuito: è a questo genere di stage cui Giovani&Lavoro mira. (Students-careers, s.d.)

Aspetto retributivo

Dal momento che non esiste una legge che disciplina nel dettaglio il contratto di stage e siccome quest'ultimo può essere corrisposto ad un contratto di lavoro a tempo determinato, l'associazione ha intenzione di collaborare unicamente con quelle aziende che vogliono agire responsabilmente, ovvero offrendo posti retribuiti secondo la legislazione vigente. Questo significa che il datore di lavoro in questione dovrà impegnarsi a "[…] pagare il salario convenuto o d'uso o stabilito mediante contratto normale o contratto collettivo" (art. 322 cpv. 1, CO, 1911); queste due ultime forme contrattuali, difatti, garantiscono dei limiti oltre cui i livelli salariali non possono scendere.

Tuttavia, giacché in Svizzera non è ancora stata stabilita una retribuzione minima legale, ci si aspetta che in caso di libero accordo tra le parti contraenti del contratto, e qualora l'iniziativa "Salviamo il lavoro in Ticino" venga applicata, la somma convenuta "[…] assicuri un tenore di vita dignitoso […]" (art 13 cpv. 3, Costituzione della Repubblica e Cantone Ticino, 1997) al giovane stagista. (Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca [DEFR], 2016; OCST, s.d.)

Unicamente adempiendo a queste caratteristiche sarà possibile stabilire una collaborazione che può essere definita socialmente responsabile. L'iniziativa Giovani&Lavoro si propone, infatti, di garantire ai giovani adulti al primo impiego condizioni lavorative sostenibili.
Si ricorda, inoltre, che sulla piattaforma è possibile, per chiunque si ritenesse vittima di un abuso, segnalare il caso. Quindi, qualora un'azienda dovesse mentire relativamente alle sue intenzioni e volesse solamente sfruttare i benefici derivanti dalla pratica di CSR senza applicarsi, la segnalazione non tarderà ad arrivare.

8.3.4 Comunicare il nuovo progetto

Per prima cosa, al fine di fornire un servizio realmente utile alle aziende interessate ad offrire posti di stage a giovani adulti, è necessario incentivare questi ultimi ad iscriversi presso la piattaforma.
Siccome un'opportunità di stage può essere interessante sia per ragazzi che hanno terminato l'apprendistato o una scuola superiore in Ticino, sia per studenti universitari neo diplomati, occorre diversificare le attività di comunicazione.
In seguito, una volta creata sensibilità nei giovani intorno alla nuova prestazione fornita, sarà necessario prendere contatto anche e soprattutto con le imprese del territorio.

Giovani residenti sul suolo ticinese

Per raggiungere questi ultimi una possibilità è di organizzare degli aperitivi in bar situati nei diversi distretti ticinesi. Questa rappresenta un'idea interessante poiché, data l'età del target, ad un aperitivo in compagnia non si dice mai di no. Durante la serata si consiglia di dedicare la prima parte alla presentazione della piattaforma ed i servizi ad essa connessa, mentre il tempo restante sarà importante al fine di stabilire delle relazioni più dirette con i singoli partecipanti. Rilevante in tal senso sarà la preparazione di materiale pubblicitario, quali volantini o biglietti da visita, che aiuti i partecipanti a ricordare le caratteristiche salienti dell'offerta.
Ovviamente, al fine di stabilire se vale la pena organizzare o no l'incontro, si dovrà creare un evento in Facebook che sarà poi promosso anche sul gruppo Ticino&Lavoro, per verificare il potenziale interesse nell'attività.
Tuttavia, dato che attualmente l'A.T.L non dispone di mezzi tali da organizzare diverse serate, la via più vantaggiosa per riuscire in questo intento è di concludere degli accordi direttamente con i proprietari dei bar. L'idea è che questi ultimi si occupino dell'organizzazione dell'aperitivo, gratuita o dietro il pagamento di un piccolo compenso, e in cambio l'associazione si impegnerà a portare una quantità minima di persone prestabilita, le quali ripagheranno in consumazioni.

Studenti universitari ticinesi

Al fine di raggiungere questa volta gli studenti universitari ticinesi che studiano sia in Ticino sia in altri cantoni, un'idea è di prendere contatto con le associazioni studentesche, come ad esempio ASTAZ per il Canton Zurigo, USTI per il Ticino, STOICA per il Canton Vaud,… . In questi casi si potrebbe chiedere loro di condividere la presentazione del progetto sulle loro pagine Facebook e di inviare un'email contenente tutti i dettagli della piattaforma alla totalità dei loro associati; difatti, di solito, queste associazioni dispongono di una newsletter che potrebbe aiutare l'A.T.L a divulgare il proprio servizio velocemente.

Tuttavia, sia nel caso dei giovani residenti in Ticino che in quello di studenti residenti oltre Gottardo, la presentazione di questa nuova possibilità offerta dal portale dovrebbe essere condivisa anche sul gruppo Facebook Ticino&Lavoro, così che i giovani già utenti del gruppo possano scoprire la nuova opportunità, iscriversi e attivarsi nel passaparola.

Associazioni di categoria

Innanzitutto occorrerà informare le associazioni di categoria, ad esempio AITI (Associazione industrie ticinesi), circa il nuovo servizio promuovendo il messaggio *"Perché diventare partner? Per fare CSR!"*. In tal caso sarà rilevante accennare ai vantaggi derivanti dalla pratica di responsabilità sociale tramite la collaborazione con l'A.T.L, tra cui:

- la possibilità di fare attività di CSR anche per imprese che non hanno i mezzi per compierle da sé;
- il miglioramento delle relazioni con la comunità e le organizzazioni del territorio;
- le conseguenze positive sulla reputazione e sull'immagine aziendale;
- la maggiore soddisfazione, la fidelizzazione e il riconoscimento da parte dei clienti;
- gli effetti positivi sulle vendite e sulle quote di mercato;
- la maggiore possibilità di accedere a crediti.
  (Assi & Carletti, 2013/2014a, p. 27, 2013/2014e, p. 4, 2016, p. 8)

Nella migliore delle ipotesi le associazioni di categoria potrebbero decidere di stringere una partnership con l'A.T.L e, qualora questo dovesse succedere, l'ente potrebbe usufruire del loro database per mandare alle singole imprese ticinesi un'email o una lettera di presentazione del progetto. Se, invece, nessuna collaborazione fosse stretta, sarà premura dell'A.T.L iniziare a prendere contatto con le aziende ticinesi privatamente; qualora questo dovesse avverarsi l'autore ha preparato per l'ente un database contenente più di 200 indirizzi aziendali.

HR Ticino

Un'ulteriore ed interessante via per promuovere l'iniziativa Giovani&Lavoro è di prendere parte agli eventi gratuiti organizzati da HR Ticino, un ente senza scopi lucrativi che "[…] promuove l'incontro fra tutti i professionisti che operano nel settore delle risorse umane siano essi titolari di posizioni all'interno di funzioni HR, consulenti in aziende di servizi specializzate o liberi professionisti" (HR Ticino, s.d.). La partecipazione a questi incontri consentirebbe all'A.T.L, durante il momento finale dell'aperitivo, di far conoscere ai presenti il progetto e di iniziare a crearsi un network di conoscenze.

Campagna pubblicitaria mirata

Per concludere, al fine di raggiungere direttamente le organizzazioni ticinesi, si potrebbe pensare di organizzare una campagna pubblicitaria in collaborazione con Clear Channel - l'azienda svizzera che, nell'ambito delle sue iniziative di CSR, ha deciso di offrire le proprie infrastrutture a prezzi vantaggiosi, se non gratuitamente, a enti non profit - oppure parlando del progetto tramite l'emittente radiofonica Radio Fiume Ticino nell'ambito dello spazio settimanale dedicato a Ticino&Lavoro.

In entrambe le occasioni sarà fondamentale dirigere la propria comunicazione verso un messaggio pubblicitario del genere: "*Sei interessato ad offrire un posto di stage a qualcuno? Lo cerchi giovane e residente? Utilizza la piattaforma Giovani&Lavoro, un database di profili di giovani fino a 27 anni, diviso per settori di specializzazione. Collaborando con noi la tua azienda darà un contributo alla società ticinese*".

Infine, come è già stato precedentemente affermato nel caso della presa di contatto con le associazioni di categoria, anche in questa situazione sarà importante fare riferimento ai vantaggi derivanti dalla pratica di responsabilità sociale tramite la collaborazione con l'A.T.L (*"Perché diventare partner? Per fare CSR!"*).

9 Conclusioni

Ticino&Lavoro è un esempio che dimostra come, per avere successo, una buona idea non basta; le circostanze esterne possono condizionare la riuscita di un progetto. Un'intuizione, infatti, non corrisponde necessariamente ad un'opportunità imprenditoriale, la quale, a sua volta, non obbligatoriamente si traduce in un modello di business efficace.

Nel caso dell'A.T.L tutto è partito dalla volontà di fornire un sostegno alle persone residenti sul territorio ticinese in cerca di un'occupazione; questa può essere definita come una buona intuizione iniziale.
Tuttavia, la mera idea generale non è sufficiente per portare avanti un progetto; occorre, invece, identificare l'opportunità di business concreta che si cela dietro l'intuizione di partenza. Per Ticino&Lavoro questo passaggio si è concretizzato quando il fondatore ha riscontrato un'incongruenza tra quanto era offerto dal mercato e ciò di cui la popolazione necessitava: è in quel momento che è nata l'idea di creare un gruppo Facebook e in seguito una piattaforma di dialogo tra domanda e offerta di lavoro.

Gli ideatori del progetto, tuttavia, hanno commesso alcuni errori di valutazione che non hanno consentito loro di sviluppare, fino ad ora, un reale ed efficace modello di business.
Il problema principale si è riscontrato nella visione a breve termine degli amministratori. È normale che inizialmente fosse difficile prevedere un riscontro tale da parte dei privati; però, questa mancata previsione ha probabilmente fatto perdere del tempo prezioso, il quale non ha permesso di definire le mosse seguenti con il giusto anticipo. Secondariamente, in questa fase iniziale non vi è stata un'adeguata organizzazione nella raccolta dei dati. Questi ultimi, infatti, sono sì stati rilevati ma in maniera generica e poco specifica; ad esempio: dal lancio del progetto il numero di utenti, sia di Facebook sia del portale online, è stato tenuto sotto controllo, tuttavia, nessuna rilevazione dei partecipanti sulla base della tipologia di permesso che possiedono è stata compiuta. Nell'ambito di un progetto i dati sono una risorsa molto importante da tenere scrupolosamente sotto controllo poiché essi possono venire utili anche per gli sviluppi futuri; la mancanza di un approccio maggiormente tecnico ha probabilmente rallentato, di conseguenza, anche la presa di decisioni strategiche.
In terzo luogo, un'ulteriore problematica non trascurabile e con cui attualmente l'associazione si è trovata confrontata, è l'inadeguata conoscenza dell'ambiente esterno. A oggi la questione che impedisce al progetto Ticino&Lavoro di decollare davvero è la mancanza di collaborazione con le aziende del territorio. Però sin dall'inizio si sapeva che questa condizione sarebbe stata fondamentale per la riuscita del progetto; d'ora in poi, quindi, sarà necessario focalizzare la strategia del progetto nello sviluppo di relazioni con le imprese del territorio.
(Alberton, Berla, Bernandi, Luoni & Piana 2016, pp. 1-2)

In conclusione, sebbene l'iniziativa Ticino&Lavoro sia partita col piede giusto e con le migliori intenzioni, per il momento è mancato il passaggio che va dall'opportunità imprenditoriale alla definizione di un concreto modello di business.

Il fatto di aver identificato, inizialmente, un'incongruenza tra i bisogni dei consumatori e l'offerta corrente, non è stato ancora sufficiente per raggiungere un successo integrale. Per ottenerlo, difatti, è necessario andare oltre il primo momento sperimentale e attivare una seconda fase d'azione. Quest'ultima dovrà consentire di identificare Ticino&Lavoro come un servizio preciso e specifico, dovrà permettere di far rientrare tale iniziativa nell'ambito della CSR e, infine, dovrà consentire di fare emergere davvero le prestazioni dell'associazione rispetto a quelle della concorrenza.

Attualmente esistono molte piattaforme di dialogo tra domanda e offerta di lavoro e altrettante agenzie che forniscono un sostegno nell'ambito del reclutamento del personale; tuttavia, un ridimensionamento dell'offerta potrebbe permettere all'A.T.L di ripartire con un nuovo slancio posizionandosi sul mercato con maggiori possibilità di successo.

Bibliografia

Fonti bibliografiche

Alberton, S., Berla, L., Bernandi, C., Luoni, L. & Piana, O. (2016). Imprenditorialità e Business Planning: *Sviluppo dei Modelli di Business*. Manno, SUPSI

Alberton, S., Gonzalez, O. & Guerra, G. (2008). *Le trasformazioni nel mercato del lavoro ticinese*. Recuperato da http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USML/varie/Rapporto_O-Lav_2008_VersFinale.pdf

Amendola, E. (2008). *CORPORATE RECRUITING. EMPLOYER BRANDING E NUOVE TENDENZE*. Recuperato da http://m.antheaconsulting.it/1/upload/libro_eugenio_amendola.pdf

Assi, J. & Carletti, C. (2013/2014a). Responsabilità sociale d'impresa: *Introduzione*. Manno, SUPSI.

Assi, J. & Carletti, C. (2013/2014b). Responsabilità sociale d'impresa: *Workplace*. Manno, SUPSI.

Assi, J. & Carletti, C. (2013/2014c). Responsabilità sociale d'impresa: *Communication*. Manno, SUPSI.

Assi, J. & Carletti, C. (2013/2014d). Responsabilità sociale d'impresa: *Istruzioni per la preparazione dei casi*. Manno, SUPSI.

Assi, J. & Carletti, C. (2013/2014e). Responsabilità sociale d'impresa: *Community*. Manno, SUPSI.

Assi, J. & Carletti, C. (2016). *Valore TI Valorizzazione della Responsabilità Sociale delle Imprese in Ticino*. Recuperato da http://www3.ti.ch/CAN/cartellastampa/pdf-cartella-stampa-702668394755.pdf

Assi, J., Carletti, C., Klaus, R., & Marazzi, C. (2006). *Per un nuovo dialogo tra mercato e società: la responsabilità sociale delle imprese nel Cantone Ticino attraverso 70 interviste ai protagonisti economici del territorio*. Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI).

Associazione Difesa Consumatori e Ambiente [ADICONSUM]. (2010). *L'evoluzione del concetto di Responsabilità sociale d'impresa*. Recuperato da http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf

Associazione Ticino&Lavoro [A.T.L]. (s.d.a). *Dossier T&L*. Recuperato da https://www.facebook.com/groups/390996684369289/files/

Banzato, M. (2009). *Blog e didattica*. Recuperato da http://cird.unive.it/dspace/bitstream/123456789/24/1/Blog%20e%20didattica01.pdf

Bergamo, A. & Tuan, A. (2014). *Un "racconto a puntate" sulla Corporate Social Responsibility dal 1953 ai giorni nostri, con una cartolina dal futuro!*. Recuperato da http://www.csreinnovazionesociale.it/aziende/Animaimpresa/animaimpresa_download3.pdf

Bigotta, M., Gonzalez, O. & Losa, F. B. (2012). LIBERA CIRCOLAZIONE: GIOIE O DOLORI?. Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/12861analisi_2012_1.pdf

Camponovo, G. (2015). Sistemi Informativi Aziendali: *07 – eBusiness*. Manno, SUPSI.

Cavadini, P., Lisi, A., Matise Schubiger, D. & Scagnolari, S. (2015/2016). Laboratorio di ricerca aziendale: *Codifica e questionario*. Manno, SUPSI.

Cavadini, P., Lisi, A., Matise Schubiger, D. & Scagnolari, S. (2015/2016). Laboratorio di ricerca aziendale: *Sampling/Campionamento*. Manno, SUPSI.

Cerana, N. (2004). *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza* (Vol. 44). FrancoAngeli.

Commissione delle Comunità Europee. (2001, 18 luglio). *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.* Recuperato da http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf

Commissione Europea. (2011, 25 ottobre). *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Recuperato da http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=IT

Consiglio di Stato. (2016). *Rapporto al Gran Consiglio sulle Linee direttive e sul Piano finanziario 2015-2019.* Recuperato da http://www4.ti.ch/fileadmin/CAN/TEMI/LINEE_DIRETTIVE/2015-2019/Parte_LD.pdf

Corriere del Ticino [CdT]. (2016, 11 maggio). Disoccupazione Ora il Ticino marca stretto la Svizzera. *Corriere del Ticino*, p. 25.

Cosci, S., Felice, F., Guarini, G., Iannone, R. & Sist, F. (2012). *La responsabilità sociale d'impresa, sviluppo sostenibile ed economia sociale di mercato*. Recuperato da https://books.google.ch/books?id=H15O0uHBO0sC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=ambito+mercato+Responsabilità+sociale+d'impresa&source=bl&ots=XfHhUTO-iB&sig=VXuFP6a_zQct4P0ihwdvUZlHTMk&hl=it&sa=X&ved=0ahUKEwiot4_D3MfNAhWGmBoKHQmBA5EQ6AEIIzAA#v=onepage&q=ambito%20mercato%20Responsabilità%20sociale%20d'impresa&f=false

De Luca, G. (2016). Tecnoscienza e sviluppo regionale: *Genealogia della tecnoscienza 5*. Manno, SUPSI.

Di Turi, N. (2014, 27 giugno). Employerland, la start up del lavoro per gioco. *Corriere della Sera*. Recuperato da http://nuvola.corriere.it/2014/06/27/employerland-la-start-up-del-lavoro-per-gioco/

Ferreira, S., Ricetta, E., Strapparava, L. & Veglio, A. (2013/2014). *Beverage!* (Elaborato finale corso Responsabilità sociale d'impresa). Manno, SUPSI.

Franzoni, D., Gobbi, O., Kandiah, G. & Karakoç, V. (2011/2012). *Responsabilità sociale delle imprese: elaborato finale settore tecnologia* (Elaborato finale corso Responsabilità sociale d'impresa). Manno, SUPSI.

Frigerio, D., Lo Conti, E., Raineri, G., Riccio, F. & Samorè, R. (2013/2014). *E-Recruitment* (Project Work, Istituto Studi Direzionali [ISTUD], Baveno). Recuperato da http://www.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_erecruitment.pdf

Giornale del Popolo [GdP]. (2016, 10 maggio). Appalti Apprendisti da valorizzare. *Giornale del Popolo,* p. 8.

Giornale del Popolo [GdP]. (2016, 11 maggio). Disoccupazione ancora in discesa. *Giornale del Popolo,* p. 6

Giornale del Popolo [GdP]. (2016, 15 luglio). Nuovo boom di padroncini Primi sei mesi da record. *Giornale del Popolo,* p. 3.

Giornale del Popolo [GdP]. (2016, 6 luglio). Meno lavoratori immigrati. *Giornale del Popolo,* p. 13.

Giornale del Popolo [GdP]. (2016, 9 luglio). In Ticino come in Svizzera disoccupazione al 3.1%. *Giornale del Popolo,* p. 5

Gonzalez, O. (2015). *Tratti distintivi del mercato del lavoro.* Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/2131dss_2015-2_5.pdf

Gonzalez, O., Stephani, E. & Grignola Mammoli, S. (2015). *Ai margini del mercato del lavoro*. Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/111661d_06_documento.pdf

Gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile [GrussTi]. (2009). *Rapporto d'attività 2009. Sito della Repubblica e Cantone Ticino*. Recuperato da http://www4.ti.ch/fileadmin/CAN/TEMI/GRUSSTI/chi_siamo/strategia_obiettivi/rapporti_grussti/Rapp_Grussti_2009-10.pdf

Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale. (2013). *Quale futuro per la CSR e l'innovazione sociale? Riflessioni, esperienze, incontri da "Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale".* Recuperato da http://www.sodalitas.it/public/allegati/QUALEFUTURO_WEB_2015226115449417.pdf

Istituto delle assicurazioni sociali [IAS]. (s.d.). *Cosa cambia in breve con la 4a revisione della LADI*. Recuperato da http://www3.ti.ch/DSS/sw/struttura/dss/ias/upload/pdf/Opuscoli/Novita%20in%20breve%20della%204a%20revisione%20LADI.pdf

Istituto di Ricerche Economiche [IRE], (2011). *DISOCCUPAZIONE E FRONTALIERATO NEL CANTONE TICINO*. Recuperato da http://www4.ti.ch/fileadmin/DFE/DE-USML/varie/CODE_O_lav_Disoccupazione_e_frontalierato_nel_Cantone_Ticino.pdf

Istituto di Ricerche Economiche [IRE]. (2015). *Approfondimento della situazione del mercato del lavoro ticinese negli anni successivi all'introduzione dell'Accordo sulla Libera Circolazione delle Persone (ALCP)*. Recuperato da http://www.rsi.ch/news/ticino-e-grigioni-e-insubria/Scarica-lo-studio-integrale-in-pdf-6284278.html/binary/Scarica%20lo%20studio%20integrale%20(in%20pdf)

Italian Centre of Social Responsibility [ICSR]. (s.d.). *a-Z. L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility*. Recuperato da http://www.animaimpresa.it/wp-content/uploads/2010/05/az-fondazione-i-csr-finale1.pdf

Lee, N. (2008). *Marketing e responsabilità d'impresa: come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*. Il Sole 24 Ore.

Mauri, A. G. (2002). Le prestazioni dell'impresa come comunicazione "di fatto" e il ruolo del passaparola*. Sinergie italian journal of management*, (59), 147-159. Recuperato da http://www.theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/s59.2002.13/53

Mazzi, N. (2016, 19 luglio). <<Il sottocosto è una trappola da evitare>>. *Giornale del Popolo,* p. 5.

Nestlé S.A. (2004). *Principi Aziendali Nestlé*. Recuperato da http://www.nestle.it/asset-library/documents/pdf_nostri_report/17_principiaziendali2005.pdf

Nestlé S.A. (2010). *Principi Aziendali Nestlé*. Recuperato da http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_corporate_business_principles__italian.pdf

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189. Recuperato da http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12067/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=scholar.google.ch&purchase_site_license=LICENSE_DENIED

Organizzazione delle Nazioni Unite [ONU]. (2015, 21 ottobre). *Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015*. Recuperato da http://www.unric.org/it/images/Agenda_2030_ITA.pdf

Osservatorio sulla libera circolazione delle persone tra la Svizzera e l'UE [OFAS]. (2016). *12e RAPPORT DE L'OBSERVATOIRE SUR LA LIBRE CIRCULATION DES PERSONNES ENTRE LA SUISSE ET L'UE*. Recuperato da https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Arbeit/Personenfreizugigkeit_Arbeitsbeziehungen/Observatorium_Freizuegigkeitsabkommen.html

Prati, G. (2007). *WEB 2.0. Internet è cambiato*. Recuperato da https://450aec30-a-bca1400e-s-sites.googlegroups.com/a/unisi.it/labinfo/ebooks/web-20-internet-e-cambiato-giuliano-prati.pdf?attachauth=ANoY7cr5y_8896mbkFRdK4tKWV_cu1j1N25gpiGJ1QixzZpz7nd1VULwNtnQGx7u4O4WDlckK5r0GKXxzhgpXYpkeBXevCHfnKqAr-NfmuihjSqgMbaOAA8VPSrBFgOeMxVNH-Ql-o0jDHtz-rZSGarnKzz8FaKrNo9Tk5lnGMg8EOg_iC_i098dBkGlM7f_Uh9Jo0R3r7ZFc0py0R-mm5yJnZLH_gBH_iQXE2PBh4qsFcfdk864PhVeZ87KYcPSIZzZA_vxCZT9&attredirects=0

Rossano, A. (2015, 16 settembre). Blog e siti web? Scompariranno entro tre anni. *LA STAMPA*. Recuperato da http://www.lastampa.it/2015/09/16/tecnologia/blog-e-siti-web-scompariranno-entro-tre-anni-1Myoihb5jEtOKvDYIKc8CJ/pagina.html

Rossi, M. (2014/2015). Diritto Internazionale: *La politica svizzera*. Manno, SUPSI.

Ruggiero, D. (2016). International Marketing: *Introduzione al marketing internazionale*. Manno, SUPSI.

Serra, E. (2013, 31 maggio). L'azienda paga i dipendenti per i lavori socialmente utili. *Corriere della Sera*, p. 23. Recuperato da http://www.goodpoint.it/work/wp-content/uploads/2013/05/Buon-lavoro.pdf

Tievoli, G. (s.d.). *Consum-attore, perché? La co-creazione e le motivazioni che inducono i consumatori a collaborare con le aziende* (Lavoro finale, Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano). Recuperato da https://thebigcloudproject.files.wordpress.com/2013/01/consum-attore-perchecc81-la-co-creazione-e-le-motivazioni-che-inducono-i-consumatori-a-collaborare-con-le-aziende.pdf

Ufficio di statistica [Ustat]. (2012). *ANNUARIO STATISTICO TICINESE 2012.* Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/13781annuario_2012_20121211.pdf

Ufficio di statistica [Ustat]. (2015). *Economie domestiche e cittadini nella grande rete: l'utilizzo di internet in Svizzera e in Ticino.* Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/2130dss_2015-2_4.pdf

Ufficio di statistica [Ustat]. (2016a). *ANNUARIO STATISTICO TICINESE 2016.* Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/41701annuario_2016_20160309.pdf

Ufficio di statistica [Ustat]. (2016b). *Panorama statistico del mercato del lavoro ticinese.* Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/41361panorama_statistico_del_mercato_del_lavoro_ticinese.pdf

Ufficio federale dello sviluppo territoriale [ARE]. (2016). *STRATEGIA PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE 2016-2019*. Recuperato da http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00262/00528/index.html?lang=it

Ufficio Federale di Statistica [UST]. (2015). *Lo sviluppo sostenibile in breve 2015, 17 indicatori chiave per misurare il progresso* (n° ordinazione: 736-1500). Recuperato da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/21/22/publ.html

Viviani, M. (s.d.). *La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder*. Recuperato da http://www.aiccon.it/file/convdoc/Ricerca.rsi.05.pdf

Willi-Piezzi, D. (2015/2016). Marketing Management: *Il Marketing nell'impresa di oggi e di domani*. Manno, SUPSI.

Fonti elettroniche

Alessi. (s.d.). *Home*. Sito di Alessi. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.alessi.com/it/azienda/il-nostro-impegno

Camera di commercio e dell'industria Cantone Ticino [Cc-Ti]. (2014, 4 ottobre). *Homepage.* Pagina Facebook della Camera di commercio e dell'industria Cantone Ticino. Recuperato il 9 agosto 2016, da https://www.facebook.com/CcTicino/?fref=ts

Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite [UNRIC]. (s.d.). *Agenda 2030*. Sito del Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite. Recuperato il 30 giugno 2016, da http://www.unric.org/it/agenda-2030

Clear Channel Svizzera. (s.d.). *Corporate Social Responsibility*. Sito di Clear Channel Svizzera. Recuperato il 25 agosto 2016, da http://www.clearchannel.ch/responsabilita-verso-la-societa

Coca Cola Journey (2014a, 4 dicembre). *5by20: The Coca Cola Company per l'emancipazione economica femminile*. Sito di Coca Cola Italia. Recuperato il 2 luglio 2016, da http://www.coca-colaitalia.it/storie/5by20-the-coca-cola-company-per-lemancipazione-economica-femminile

Coca Cola Journey (2014b, 4 dicembre). *5by20: Cosa stiamo facendo*. Sito di Coca Cola Italia. Recuperato il 2 luglio 2016, da http://www.coca-colaitalia.it/storie/5by20-cosa-stiamo-facendo

Coca Cola Journey (s.d.). *I nostri obiettivi ambientali per il 2020 Infografica*. Sito di Coca Cola Italia. Recuperato il 2 luglio 2016, da http://www.coca-colaitalia.it/ambiente/i-nostri-obiettivi-ambientali-per-il-2020-infografica

CorriereLavoro. (s.d.). *Homepage*. Sito del portale CorriereLavoro. Recuperato il 12 agosto 2016, da http://www.corrierelavoro.ch/lavoro.html

Credit Suisse. (2014, 2 dicembre). *Barometro delle apprensioni Credit Suisse 2014.* Recuperato il 24 febbraio 2016, da https://www.credit-suisse.com/ch/it/about-us/media/news/articles/media-releases/2014/12/it/42436.html

Credit Suisse. (2015, 2 dicembre). *Barometro delle apprensioni Credit Suisse 2015.* Recuperato il 24 febbraio 2016, da https://www.credit-suisse.com/ch/it/about-us/media/news/articles/media-releases/2015/12/it/worry-barometer-2015.html

Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca [DEFR]. (2016). *Il contratto di lavoro.* Sito del Governo svizzero. Recuperato il 26 agosto, da https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/personale/diritto-del-lavoro/contratto-di-lavoro.html

Employerland. (s.d.). *Home Page*. Sito della piattaforma gaming Employerland. Recuperato il 6 luglio, da http://www.employerland.it/eng/#

Garzanti Linguistica. (s.d.). *Comunità*. Sito del portale Garzanti Linguistica. Recuperato il 9 agosto 2016, da http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=comunità

Goodpoint. (s.d.). *Il Corriere della Sera lancia il progetto "Buon lavoro".* Sito della società Goodpoint. Recuperato il 17 maggio 2016, da http://www.goodpoint.it/il-corriere-della-sera-lancia-il-progetto-buon-lavoro/

Greate Place To Work. (s.d.). *What is a Great Workplace?.* Sito di Great Place To Work. Recuperato il 27 giungo 2016, da http://en.greatplacetowork.ch/our-approach/what-is-a-great-workplace

HR Ticino. (s.d.). *Chi siamo.* Sito dell'associazione HR Ticino. Recuperato il 14 giugno 2016, da http://www.hr-ticino.ch/index.php/chi-siamo/hr-ticino

Justknock. (s.d.). *Home*. Sito di Justknock. Recuperato l'8 luglio 2016, da http://justknock.it/it/index.html#

LinkedIn. (s.d.). *Home*. Sito della piattaforma LinkedIn. Recuperato il 6 luglio, da https://it.linkedin.com

Liparoti, M. (2009, 7 luglio). *Il curriculum non basta più E' tempo di career portfolio.* Sito de la Repubblica. Recuperato il 26 agosto 2016, da http://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2009/07/07/news/il_curriculum_non_basta_piu_e_tempo_di_career_portfolio-140913547/

Luxottica. (s.d.). *LUXOTTICA IN EMPLOYERLAND. DOVE IL LAVOR è UN GIOCO, MA NON SOLO.* Sito di Luxottica. Recuperato il 6 luglio, da http://www.luxottica.com/it/luxottica-employerland-lavoro-gioco-solo

Nestlé Italia. (2013, 15 novembre). *Nestlé lancia in Europa il progetto Youth Employment.* Sito di Nestlé Italia. Recuperato il 14 giugno 2016, da http://www.nestle.it/media/newsandfeatures/nestle_lancia_europa_progetto_youth_employment

Nestlé Italia. (s.d.a). *I Principi Aziendali del Gruppo Nestlé*. Sito di Nestlé Italia. Recuperato il 30 giugno 2016, da http://www.nestle.it/creazione_valore_condiviso/report/principi_aziendali

Nestlé Italia. (s.d.b). *Progetto Nestlé per l'Occupazione Giovanile in Europa*. Sito di Nestlé Italia. Recuperato il 14 giugno 2016, da http://www.nestle.it/carriere/progetto-youth-employment

Organizzazione Cristiano Sociale Ticinese [OCST]. (2014, 25 giugno). *Carenza di lavoro tra i giovani ticinesi e statistiche incomplete.* Sito dell'Organizzazione Cristiano Sociale Ticinese. Recuperato il 24 agosto 2016, da http://www.ocst.com/lavoro2/disoccupazione2/889-carenza-di-lavoro-tra-i-giovani-ticinesi-e-statistiche-incomplete

Organizzazione Cristiano Sociale Ticinese [OCST]. (s.d.). *Il contratto di lavoro.* Sito dell'Organizzazione Cristiano Sociale Ticinese. Recuperato l'8 settembre 2016, da http://www.ocst.ch/legge-e-lavoro/il-contratto-di-lavoro

Organizzazione delle Nazioni Unite [ONU]. (s.d.). *What is unglobal compact?*. Sito dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Recuperato il 23 aprile 2016, da https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development/sdgs

Osservatorio Socialis. (2015/2016). *Dizionario CSR.* Sito dell'Osservatorio Socialis. Recuperato il 28 giugno 2016, da https://issuu.com/errepicomunicazione/docs/dizionario_csr_2015_80_pp_issuu

Progettiamo.ch. (s.d.). *Home.* Sito della piattaforma Progettiamo.ch. Recuperato il 25 agosto 2016, da https://www.progettiamo.ch

Provincia Verbano Cusio Ossola. (s.d.). *Progetto di Alessi "Buon Lavoro – La fabbrica per la città".* Sito della Provincia Verbano Cusio Ossola. Recuperato il 17 maggio 2016, da http://www.provincia.verbano-cusio-ossola.it/index.php?option=com_content&view=article&id=2038:progetto-di-alessi-buon-lavoro-la-fabbrica-per-la-citta-nobili-alla-ditta-cusiana-e-ai-suoi-lavoratori-tutto-lapprezzamento-per-la-scelta-compiuta-ispir

Rociola, A. (2015, 20 maggio). *La startup che ti fa trovare lavoro per la qualità delle idee e non per la lunghezza del curriculum*. Sito di Startup Italia. Recuperato l'8 luglio 2016, da http://blog.startupitalia.eu/75010-20150520-just-knock-studenti-imprese

Roversi, P. (2014). *Le impronte del consum-autore*. Sito di Coop Editrice Consumatori. Recuperato il 24 giugno 2016, da http://consumatori.e-coop.it/index.php/rubriche/le-impronte-del-consumator/primo-articolo-roversi/

Segreteria di Stato dell'economia [SECO]. (s.d.). *Home.* Sito della Statistica svizzera del mercato del lavoro [amstat]. Recuperato il 19 luglio 2016, da https://www.amstat.ch/v2/index.jsp?lang=it

Sezione del lavoro. (s.d.). *Misure attive - Periodo di pratica professionale (PPP) per giovani al primo impiego.* Sito della Repubblica e Cantone Ticino. Recuperato il 24 agosto 2016, da http://www4.ti.ch/dfe/de/sdl/servizi/periodo-di-pratica-professionale-ppp-per-giovani-al-primo-impiego/

Students-careers. (s.d.). *Tutto sullo stage!.* Sito del portale Students-careers. Recuperato il 26 agosto 2016, da http://www.students-careers.ch/cms/it/scarmag/003/tutto_sullo_stage

Swissinfo.ch [SWI]. (4.03.2016). *La clausola di salvaguardia resta l'opzione per limitare l'immigrazione.* Sito di swissinfo. Recuperato il 15 marzo 2016, da http://www.swissinfo.ch/ita/politica/svizzera-ue-aels_berna-vuole-limitare-l-immigrazione-con-la-clausola-di-salvaguardia/42001832

Terry College of Business. (s.d.). *Archie B. Carroll*. Sito del Terry College of Business. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.terry.uga.edu/directory/profile/acarroll/

Ticino Informato. (s.d.). *Ticino&Lavoro*. Sito di Ticino Informato. Recuperato il 9 agosto 2016, da http://www.ticinoinformato.ch/?q=node/6

Ticino&Lavoro. (s.d.). *Homepage.* Pagina Facebook di Ticino&Lavoro. Recuperato il 4 agosto 2016, da https://www.facebook.com/groups/390996684369289/?ref=bookmarks

Tio.ch. (2015, 24 gennaio). *Furbetti del permesso di soggiorno, "53 casi in tre anni".* Sito del portale Ticinonline. Recuperato il 13 agosto, da http://www.tio.ch/News/Ticino/Attualita/1015381/Furbetti-del-permesso-di-soggiorno-53-casi-in-tre-anni/

Tio.ch. (2016, 23 febbraio). *Il lato solidale di Ticino&Lavoro.* Sito del portale Ticinonline. Recuperato il 12 agosto 2016, da http://www.tio.ch/News/Ticino/Attualita/1072144/Il-lato-solidale-di-Ticino-Lavoro/

Ufficio federale di statistica [UST]. (s.d.). *Disoccupazione.* Sito dell'Ufficio federale di statistica. Recuperato il 27 febbraio 2016, da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/21/02/ind9.indicator.73004.903.html

Ufficio federale di statistica [UST]. (s.d.). *Tasso di disoccupati tra i giovani.* Sito dell'Ufficio federale di statistica. Recuperato il 27 febbraio 2016, da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/21/02/ind9.indicator.73004.903.html

Ufficio federale sviluppo territoriale [ARE]. (s.d.). *Sviluppo sostenibile*. Sito dell'Ufficio Federale territoriale. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00262/00528/index.html?lang=it

Unia. (2016, 22 aprile). *Prestito di personale: entra il vigore il nuovo CCL.* Sito del sindacato Unia. Recuperato il 15 luglio 2016, da http://www.unia.ch/it/attualita/attualita/articolo/a/12360/

Unioncamere Europa. (2015, 17 dicembre). *La responsabilità sociale d'impresa*. Sito di Unioncamere Europa. Recuperato l'1 luglio 2016, da http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=979:la-responsabilita-sociale-dimpresa&catid=101:csr&Itemid=164

Unioncamere Lombardia. (s.d.). *AMBITI DI APPLICAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE.* Sito di Unioncamere Lombardia. Recuperato il 24 giugno 2016, da http://csr.unioncamerelombardia.it/index.phtml?Id_VMenu=139

Interviste

Albertini, G. (2016, 11 agosto). *Presidente dell'associazione Ticino&Lavoro*. Lugano.

Ciamei, M. (2016, 10 agosto). *Avvocato specializzato nel diritto internazionale*. Lugano.

Pellegrini, S. (2016, 17 agosto). *Presidente dell'associazione HR Ticino*. Lugano.

Fonti multimediali

Associazione Ticino&Lavoro [A.T.L]. (s.d.b). *Presentazione gruppo* [filmato]. Recuperato da http://www.ticinoinformato.ch/sites/default/files/Presentazione%20TicinoLavoro/Presentazione%20Ticino&Lavoro%20per%20sito%20V6.mp4

Eta Beta Rai. (2016, 21 aprile). *Lavoro, le migliori app per trovare l'azienda che assume* [audio]. Recuperato da http://www.radio1.rai.it/dl/portaleRadio/media/ContentItem-651e8d53-9dba-4d38-8b8c-8bd0537bfa35.html

Rilevazione sulle forse di lavoro in Svizzera [RIFOS]. (2015). *Tasso di giovani disoccupati ai sensi dell'ILO* [excel]. Recuperato da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/00/10/blank/ind30.Document.196231.xls

Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera [RIFOS]. (2016). *Statistica delle persone disoccupate ai sensi dell'ILO, Ufficio federale di statistica [UST]. Disoccupati ai sensi dell'ILO (in migliaia) e tasso di disoccupazione (in valori percentuali), secondo la nazionalità e il sesso, in Svizzera e in Ticino, per trimestre1, dal 2002* [excel]. Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/tabella/T_030302_11C.xls

Schweizer Radio und Fernsehen [SRF]. (2016, luglio). *SRF Tagesschau* [filmato]. Recuperato da http://tp.srgssr.ch/p/portal?urn=urn:srf:ais:video:4d780382-0792-424b-8c8c-21df6f6be456&autoplay=true&legacy=true&width=640&height=360&playerType

Segreteria di Stato dell'economia [SECO] & Dipartimento delle finanze e dell'economia [DFE]. (2016). *Persone in cerca d'impiego, disoccupati iscritti, secondo il tipo, e tasso di disoccupazione, in Svizzera e in Ticino, per mese, trimestre e semestre dal 2009 e complessivamente dal 1985* [excel]. Recuperato da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/tabella/T_030302_01C.xls

Fonti giuridiche

Accordo tra la Confederazione Svizzera, da una parte, e la Comunità europea ed i suoi Stati membri, dall'altra, sulla libera circolazione delle persone del 21 giugno 1999. Stato 8 giugno 2015. Recuperato da https://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/19994648/index.html

Codice delle obbligazioni del 30 marzo 1911. RS 220. Stato 1° luglio 2016. Recuperato da https://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/19110009/201607010000/220.pdf

Costituzione della Repubblica e Cantone Ticino del 14 dicembre 1997. RS 131.229. Recuperato da http://www3.ti.ch/CAN/RLeggi/public/raccolta-leggi/legge/numero/1.1.1.1

Costituzione federale della Confederazione Svizzera del 18 aprile 1999. Stato 1° gennaio 2016. Recuperato da https://www.admin.ch/opc/it/classified-compilation/19995395/201601010000/101.pdf

Allegati

Allegato 1: Scheda di tesi

Modulo "Tesi di Bachelor" (Responsabile: G. Camponovo),
Semestre primaverile 2015/2016

SCHEDA – PROGETTO TESI DI BACHELOR

Generalità e contatti studente e relatore				
	Nome	Cognome	E-mail	Indirizzo
Studente	Eleonora	Ricetta	eleonora.ricetta@student.supsi.ch	Via Comacini 4A, 6834 Morbio Inferiore
Relatore	Caterina	Carletti	caterina.carletti@supsi.ch	- - -

La scelta del tema di tesi

Breve descrizione della genesi dell'idea e delle motivazioni che l'hanno sostenuta (es. interessi professionali, problemi da risolvere, motivo per cui si svolge il lavoro, …).

Durante il secondo semestre del primo anno del percorso formativo Bachelor, tutti gli studenti di economia aziendale TP hanno dovuto scegliere un Minor Course da frequentare. Nel mio caso la scelta è ricaduta sul corso "Responsabilità sociale delle imprese" poiché trattava un argomento di cui fino ad allora non avevo ancora sentito parlare.
Sin dalla prima lezione mi sono resa conto di quanto queste pratiche sostenibili fossero diventate importanti e di quanto si fossero diffuse a livello mondiale. In seguito agli svariati esempi trattati in aula, mi sono accorta dell'elevata eterogeneità che caratterizza le iniziative di CSR, queste, infatti, possono essere praticate in contesti molto ampi, ma anche ridotti e possono toccare diversi ambiti, dal mercato al luogo di lavoro e dall'ambiente alla comunità.

Posso quindi affermare che la partecipazione a questo seminario mi ha particolarmente sensibilizzato rispetto al tema e da allora ho sempre avuto un occhio di riguardo verso quelle imprese che si preoccupano di integrare gli interessi economici con l'impatto ambientale e sociale delle loro attività e non solo degli interessi della propria azienda. È per questo motivo che, sebbene sia un contesto molto diverso da quelli trattati durante il corso di CSR, ho deciso di sostenere un'associazione non profit ticinese (Ticino&Lavoro), il cui obiettivo principale è aiutare i disoccupati a reinserirsi nel mondo del lavoro.

La motivazione che mi ha spinta a voler discutere proprio di T&L durante la mia tesi, è legata al fatto che ritengo il suo servizio molto utile sin da quando l'ho scoperto. Questo soprattutto perché mi sono trovata in prima persona nella situazione di voler aiutare un mio caro a trovare lavoro e quest'associazione mi ha sempre fornito un valido sostegno nella ricerca.

Per questo motivo mi piacerebbe dare un contributo personale a questo ente affinché le imprese del territorio decidano di integrare politiche socialmente responsabili nella loro attività mediante collaborazioni con T&L.

Inoltre, essendo il mio indirizzo di approfondimento Marketing&Sales, mi piacerebbe, oltre allo sviluppo del concetto di Responsabilità sociale, proporre un'attività di marketing che permetta di far risaltare la finalità sociale del servizio fornito da Ticino&Lavoro (T&L), al fine di renderlo più attrattivo agli occhi delle aziende ticinesi.

La Consulenza

Indicare il/i docenti con il/i quale/i avete discusso la vostra scheda e i suggerimenti/problemi principali emersi dal colloquio. Se lo studente ha discusso solamente con il proprio relatore, lasciare in bianco.

Particolarità

Spazio per esprimere eventuali aspetti da conoscere e da considerare per meglio comprendere il progetto di tesi e la sua fattibilità. Se non ci sono particolari degni di nota, lasciare in bianco.

Titolo provvisorio (ma anche no…)

La formulazione del titolo, anche se suscettibile di continue modifiche, richiede uno sforzo di chiarezza, di sintesi e di capacità di generare interesse.

Un'assunzione di responsabilità sociale: la buona pratica "Ticino&Lavoro"

La focalizzazione del tema

Prima di giungere alla formulazione della domanda di ricerca (obiettivi) è necessario inquadrare bene la situazione iniziale dalla quale nasce il lavoro. In questa sezione deve trasparire una chiara visione del contesto generale e delle problematiche che si vogliono affrontare. A prescindere dal tema di tesi è molto importante fare riferimento alla letteratura esistente in materia o ai concetti teorici rilevanti per la tesi.

Nel 2011 la Commissione Europea ha definito la Corporate Social Responsibility (CSR o RSI, in italiano) come "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" (Italian Centre of Social Responsibility [ICSR], s.d.), le cui iniziative spaziano negli ambiti del mercato, del luogo di lavoro, dell'ambiente e della comunità. Tuttavia, è stato intorno agli anni '60 e '70 del secolo scorso che si è iniziato a parlare di CSR; già nella prima metà del 900, negli Stati Uniti d'America (USA), è stato possibile riscontrare alcune intuizioni legate a questo concetto.

Si può affermare che sono stati svariati i contributi che hanno dato il via ad una significativa modifica della gestione delle imprese, tuttavia, è stata la *Stakeholder Theory* di Freeman, il quale è stato in grado di fornire un pensiero coerente con il cambiamento che era in atto, a porre le fondamenta dell'attuale concetto di CSR (Associazione Difesa Consumatori e Ambiente [ADICONSUM]. 2010, p. 10; Viviani, s.d.).
Questa teoria risalente ai primi anni '80, contrariamente a quanto dichiarato da Milton Friedman, ha accresciuto l'importanza di tutti i portatori d'interesse dell'impresa; non sono più stati pertanto solamente gli azionisti ad avere influenza sull'agire dell'organizzazione.

Nel 2001, qualche anno dopo la divulgazione del CSR negli USA e grazie al *Libro Verde* della Commissione Europea, questo tema si è propagato anche in Europa ed è stato così che, grazie allo sviluppo di diversi concetti, nel 2003, la stessa Commissione Europea ha fatto rientrare la responsabilità sociale d'impresa tra i temi di maggiore rilevanza (Assi, Carletti, Klaus & Marazzi, 2006, p. 5).

Pure in Svizzera è avvenuta la diffusione di queste iniziative responsabili. Infatti, nel corso degli anni, quest'ultima ha elaborato dei progetti il cui scopo era di integrare lo sviluppo sostenibile nella maggior parte del territorio nazionale. A tal proposito, a partire dal 2015, insieme agli altri 192 Stati membri delle Nazioni Unite, tale nazione ha adottato una strategia per lo sviluppo sostenibile a favore dell'Agenda 2030 (Ufficio federale dello sviluppo territoriale [ARE], s.d.).

Ma anche in un contesto più ridotto come il Canton Ticino, nel 2001, è stato impiegato un piano per lo sviluppo sostenibile e, nel maggio dello stesso anno, è stato costituito il gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile (GrussTi) al fine di implementare una strategia a livello regionale (Gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile [GrussTi], 2009, p. 3).

Per quanto riguarda la diffusione di pratiche nell'ambito del CSR a livello ticinese, alcuni esempi sono raccolti nel libro *Per un nuovo dialogo tra mercato e società: la responsabilità sociale delle imprese nel Cantone Ticino attraverso 70 interviste ai protagonisti economici del territorio* redatto da Jenny Assi, Caterina Carletti, Roberto Klaus e Christian Marazzi (2006) in sede SUPSI. A questo proposito, relativamente ai rapporti con la comunità, l'associazione Ticino&Lavoro (T&L) fondata l'8 ottobre 2014, rappresenta un buon esempio di responsabilità sociale.
L'obiettivo di quest'ultima consiste nel cercare di sensibilizzare i datori di lavoro ticinesi nel verificare in primo luogo, la presenza di possibili candidati sul territorio e, in caso negativo, di procedere a una ricerca esterna; si può pertanto definire la prestazione fornita da T&L come un servizio di pubblica utilità (CSR ambito "comunità").
Il problema più grande dell'associazione oggetto di questo scritto, risulta essere che la notorietà raggiunta è riconosciuta maggiormente dal pubblico privato piuttosto che da quello delle aziende, le quali, però, sono necessarie per la continuità ed il raggiungimento degli obiettivi di T&L.

Obiettivi (la domanda di ricerca)

Formulare in modo chiaro la domanda di ricerca che si vuole indagare.
Indicare quindi l'obiettivo generale del lavoro seguito da una serie di obiettivi specifici (e verificabili) che il lavoro intende raggiungere

Domande di ricerca:

- Come possono le imprese contribuire alla soluzione di problemi sociali legati al territorio?
- È possibile definire Ticino&Lavoro come una buona pratica di responsabilità sociale?
- Com'è possibile coinvolgere in questo progetto le imprese del territorio?

Gli obiettivi sono illustrati nei punti seguenti:

- elaborare una review della letteratura inerente li tema della Corporate Social Responsibility e verificarne i collegamenti con il progetto T&L;
- fornire un contributo utile a Ticino&Lavoro per migliorare il suo grado di conoscenza/notorietà al fine di cercare di farlo conoscere quale servizio tramite cui le aziende del territorio possono compiere attività di natura responsabile nei confronti della comunità.

Metodologia

In questa sezione lo studente deve sforzarsi di spiegare COME intende raggiungere il proprio scopo. Occorre quindi descrivere quali strumenti si utilizzeranno e perché si ritiene siano adeguati per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Le semplici dichiarazioni di seguire un approccio quantitativo o qualitativo non sono sufficienti, perché non aiutano a comprendere attraverso quali fasi e passaggi si riuscirà ad indagare la domanda di ricerca.

Il lavoro inizierà con una rassegna critica della letteratura grazie alla quale sarà possibile approfondire i concetti teorici inerenti ai temi del CSR e delle communities (piattaforme online). Successivamente, tramite delle risorse informatiche esistenti, si andranno ad analizzare alcuni esempi di pratiche responsabili attuate negli ultimi anni ed infine, sempre nell'ambito della cosiddetta "desk research", si proseguirà con una raccolta di dati secondari atti ad analizzare la situazione del mercato del lavoro ticinese. In questo caso mi affiderò soprattutto alle statistiche esistenti sulla disoccupazione prese dai siti svizzeri e ticinesi di competenza.
Tutti questi elementi forniranno un supporto all'analisi del progetto T&L sotto una nuova ottica e faranno da base allo sviluppo dell'attività di marketing proposta per l'associazione.

Un altro aspetto fondamentale della fase di raccolta dati, saranno le interviste sia con i membri di T&L, sia con alcuni utenti della community; le prime permetteranno di comprendere meglio le dinamiche che hanno portato alla costituzione dell'associazione, il servizio offerto dalla stessa, le attività comunicative attuali e quelle già pianificate per il futuro. Le seconde, invece, consentiranno di scoprire come l'utente è venuto a conoscenza del progetto e di osservare i motivi per i quali le persone hanno deciso di far parte della piattaforma e che tuttora li spingono a farne parte.

Analisi delle risorse bibliografiche iniziali

In questa sezione occorre riportare un elenco ragionato di fonti, debitamente commentate in funzione del contributo atteso rispetto alla propria tesi.

Tema CSR: *Fonti cartacee/digitali*

Assi, J., Carletti, C., Klaus, R., & Marazzi, C. (2006). *Per un nuovo dialogo tra mercato e società: la responsabilità sociale delle imprese nel Cantone Ticino attraverso 70 interviste ai protagonisti economici del territorio*. Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI).

Associazione Difesa Consumatori e Ambiente [ADICONSUM]. (2010). *L'evoluzione del concetto di Responsabilità sociale d'impresa*. Recuperato dal sito dell'Associazione Difesa Consumatori e Ambiente: http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf

Bergamo, A. & Tuan, A. (2014). *Un "racconto a puntate" sulla Corporate Social Responsibility dal 1953 ai giorni nostri, con una cartolina dal futuro!*. Recuperato dal sito del Salone dell'innovazione e della responsabilità sociale d'impresa: http://www.csreinnovazionesociale.it/aziende/Animaimpresa/animaimpresa_download3.pdf

Commissione delle Comunità Europee. (2001, 18 luglio). *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.* Recuperato dal sito del Parlamento Europeo [europarl]. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf

Gruppo cantonale per lo sviluppo sostenibile [GrussTi]. (2009). *Rapporto d'attività 2009. Sito della Repubblica e Cantone Ticino*. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www4.ti.ch/fileadmin/CAN/TEMI/GRUSSTI/chi_siamo/strategia_obiettivi/rapporti_grussti/Rapp_Grussti_2009-10.pdf

Italian Centre of Social Responsibility [ICSR]. (s.d.). *a-Z. L'essenziale sulla Corporate Social Responsibility*. Recuperato dal sito dell'Italian Centre for Social Responsibility: http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=103&lang=it

Italian Centre of Social Responsibility [ICSR]. (s.d.). *Commissione Europea: una nuova comunicazione in materia di CSR.* Sito dell'Italian Centre of Social Responsibility. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.i-csr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=116&catid=7&Itemid=101&lang=it)

Kotler, P. & Lee, N. (2008). *Marketing e responsabilità sociale d'impresa*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Lee, N. (2008). *Marketing e responsabilità d'impresa: come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*. Il Sole 24 Ore.

Sena, B. (2009). *L'agire responsabile. La responsabilità sociale d'impresa tra opportunismi e opportunità* (Vol. 24). Città Nuova.

Viviani, M. (s.d.). *La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder*. Recuperato dal sito dell'Aiccon Cooperazione non profit: http://www.aiccon.it/file/convdoc/Ricerca.rsi.05.pdf

Fonti elettroniche

Marketing non profit. (2015, 5 gennaio). *La piramide di Carroll*. Sito del portale Marketing non profit. Recuperato il 23 aprile 2016, da https://marketingfornonprofit.wordpress.com/2015/01/

Organizzazione delle Nazioni Unite [ONU]. (s.d.). *What is unglobal compact?*. Sito dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Recuperato il 23 aprile 2016, da https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development/sdgs

Terry College of Business. (s.d.). *Archie B. Carroll*. Sito del Terry College of Business. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.terry.uga.edu/directory/profile/acarroll/

Ufficio federale sviluppo territoriale [ARE]. (s.d.). *Sviluppo sostenibile*. Sito dell' Ufficio Federale territoriale. Recuperato il 23 aprile 2016, da http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00262/00528/index.html?lang=it

La comunicazione del CSR

Cerana, N. (Ed.). (2004). *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza* (Vol. 44). FrancoAngeli.

Tema disoccupazione: *fonti cartacee/digitali*

Gonzalez, O. (2015). *Tratti distintivi del mercato del lavoro*. Recuperato dal sito dell'Ufficio di statistica: http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/2131dss_2015-2_5.pdf

Gonzalez, O., Stephani, E. & Grignola Mammoli, S. (2015). *Ai margini del mercato del lavoro*. Recuperato dal sito dell'Ufficio di statistica: http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/volume/111661d_06_documento.pdf

Fonti elettroniche

Segreteria di Stato dell'economia [SECO]. (s.d.). *Home*. Sito della Statistica svizzera del mercato del lavoro [amstat]. Recuperato il 24 febbraio 2016, da https://www.amstat.ch/v2/index.jsp?lang=it

Fattibilità

In questa sezione si deve discutere la disponibilità delle risorse necessarie alla buona riuscita (ex-ante) della tesi. In particolare bisogna riflettere: sulla disponibilità di dati e/o informazioni sufficiente e sulla concreta possibilità di accesso alla documentazione, sul livello di complessità e/o di ampiezza del tema in rapporto al tempo a disposizione. Individuare gli ostacoli è il primo passo, necessario, ma non sufficiente.

Discutere la fattibilità significa infatti individuare anche le strategie per affrontare gli ostacoli in modo da potersi ragionevolmente attendere il raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati.

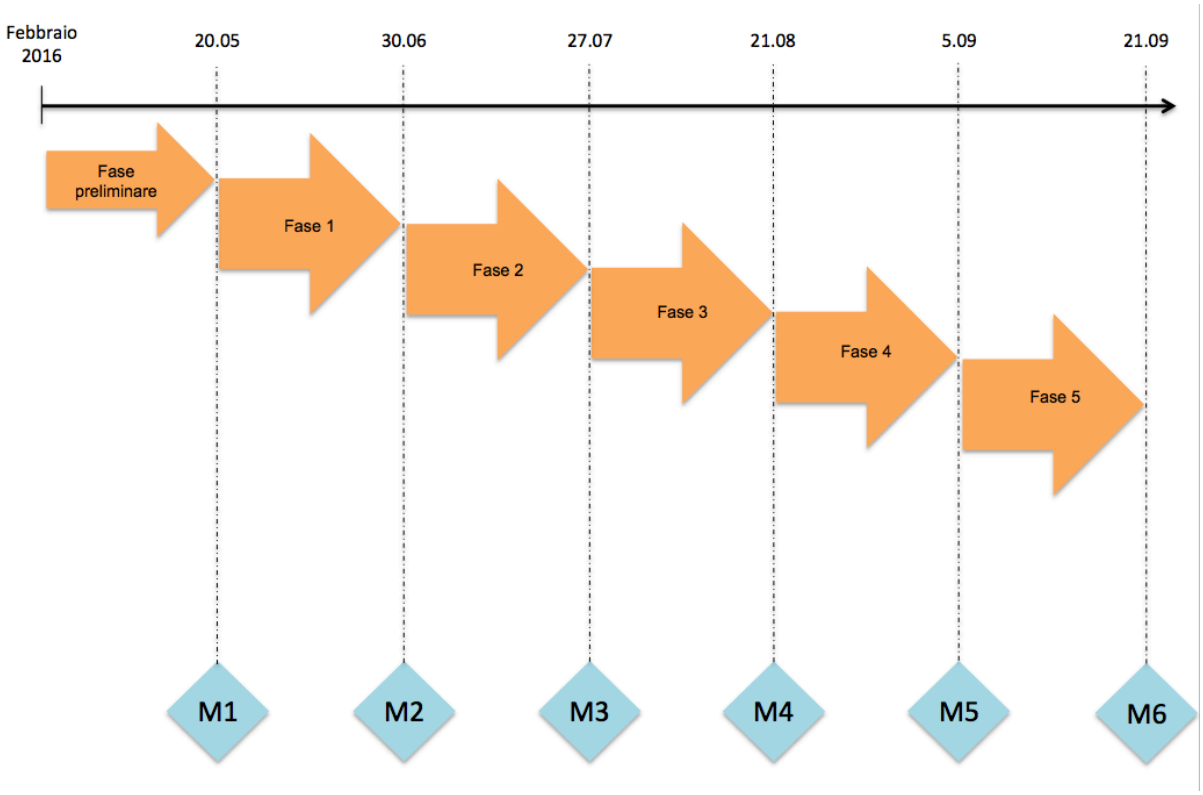
La fattibilità di un lavoro può essere analizzata sulla base dei criteri seguenti:

- **Ampiezza dell'oggetto di studio:** i temi principali sono stati definiti, risultano essere chiari e di conseguenza è difficile uscire dai confini prefissati.
- **Disponibilità/Reperibilità delle fonti di informazione esistenti:** avendo già preso un primo contatto con uno dei fondatori dell'associazione ed avendo già spiegato a grandi linee la mia idea, il fondatore si è reso pienamente disponibile a fornirmi tutti i dati di cui ho bisogno. Relativamente alle fonti bibliografiche, ritengo la disponibilità di informazioni molto ampia. Più complicata sarà invece la raccolta di dati inerenti alle istituzioni pubbliche che si occupano di disoccupazione. Per quando concerne, invece, la raccolta di dati inerenti agli esempi di pratiche responsabili, penso che tutte le informazioni utili possano essere reperite sui vari siti delle aziende responsabili. Spero pertanto di poter usufruire di una vasta gamma di dati.
- **Difficoltà concettuali, metodologiche o pratiche:** i concetti teorici risultano essere accessibili relativamente alla letteratura, tuttavia è necessario un approfondimento personale ulteriore per colmare le lacune presenti nelle competenze acquisite.
- **Possibilità di realizzare un'indagine sul campo:** trattandosi di un lavoro scolastico e vista la disponibilità mostrata dal fondatore di T&L, ritengo fattibile la possibilità di compiere delle interviste con il fondatore stesso ed alcuni membri della community.

Pianificazione delle attività

Si richiede una breve descrizione del piano di lavoro. Si tratta di spiegare a grandi linee le fasi che caratterizzeranno lo svolgimento della tesi: quali attività, in quale ordine e con quale metodo.

In aggiunta alla pianificazione "concettuale" delle attività è necessario definire una linea del tempo e riflettere accuratamente sulla tempistica e le interconnessioni delle singole attività (es. diagramma di Gantt).



- **Fase preliminare:** ricerca relatore, preparazione scheda tesi e raccolta di informazioni legate al tema della disoccupazione in Ticino;
- **Fase 1:** raccolta dei dati secondari di base inerenti ai temi del CSR, delle aziende e delle piattaforme citate come esempi e dell'evoluzione della tecnologia. Inizio stesura capitoli 3.1, 3.2 e inizio 3.3 e pianificazione delle interviste con il fondatore di T&L e di alcuni membri della community;
- **Fase 2:** continuazione e conclusione stesura capitoli 3.1, 3.2, 3.3 e inizio redazione capitoli 4 e 5. Realizzazione interviste ed elaborazione parziale dei dati secondari raccolti in precedenza;
- **Fase 3:** conclusione stesura capitoli 4 e 5 e utilizzo dati relativi alle interviste per la stesura della parte relativa all'analisi di marketing;
- **Fase 4:** stesura parte operativa dell'analisi di marketing;
- **Fase 5:** rilettura scritto e correzioni;
- *Durante tutto il periodo: incontri con la relatrice.*

Struttura della tesi

Prima ancora che nasca la tesi, deve esserci un'idea preliminare di come organizzare gli argomenti e i contenuti per raggiungere gli obiettivi, secondo un piano di comunicazione efficace. Concretamente si tratta di pensare ad un indice, NECESSARIAMENTE provvisorio, che permetta di capire la sequenza logica degli argomenti (capitoli) e dei contenuti (paragrafi).

L'indice è uno strumento dinamico (lavorare continuamente sull'indice mentre la tesi avanza) che ci permette di riflettere, PRIMA di scrivere, su quali contenuti inserire nella tesi e su come organizzarli.

Abstract

Sommario

Abbreviazioni

Indice delle illustrazioni

Indice dei grafici

1 Introduzione

2 Metodologia

3 L'importanza crescente del CSR
- 3.1 Gli ambiti del CSR
- 3.2 Il rapporto tra l'impresa e il territorio
- 3.3 Strategie di risorse umane che impattano sul territorio e sulle comunità: tre esempi di risposte a problemi sociali
  - 3.3.1 Caso Nestlé: Youth Employment
  - 3.3.2 Caso Alessi: buon lavoro – la fabbrica per la città
  - 3.3.3 Caso Coca-Cola: 5by20

4 Nuovi strumenti per affrontare i problemi sociali: il ruolo della tecnologia e delle communities
- 4.1 Esempi di piattaforme

5 Ticino: la situazione del mercato del lavoro

6 Analisi di marketing: il caso Ticino&Lavoro
- 6.1 Analisi interna
  - 6.1.1 La storia
  - 6.1.2 I dati
  - 6.1.3 L'offerta attuale
  - 6.1.4 La comunicazione attuale
- 6.2 Analisi di mercato
  - 6.2.1 Rapporto con le imprese del territorio
  - 6.2.2 Analisi dei servizi esistenti concorrenti
  - 6.2.3 Analisi SWOT
- 6.3 Proposta operativa
  - 6.3.1 Mercato target
  - 6.3.2 Proposta in concreto: sviluppo bollino T&L

7 Conclusioni

Bibliografia

Allegati