

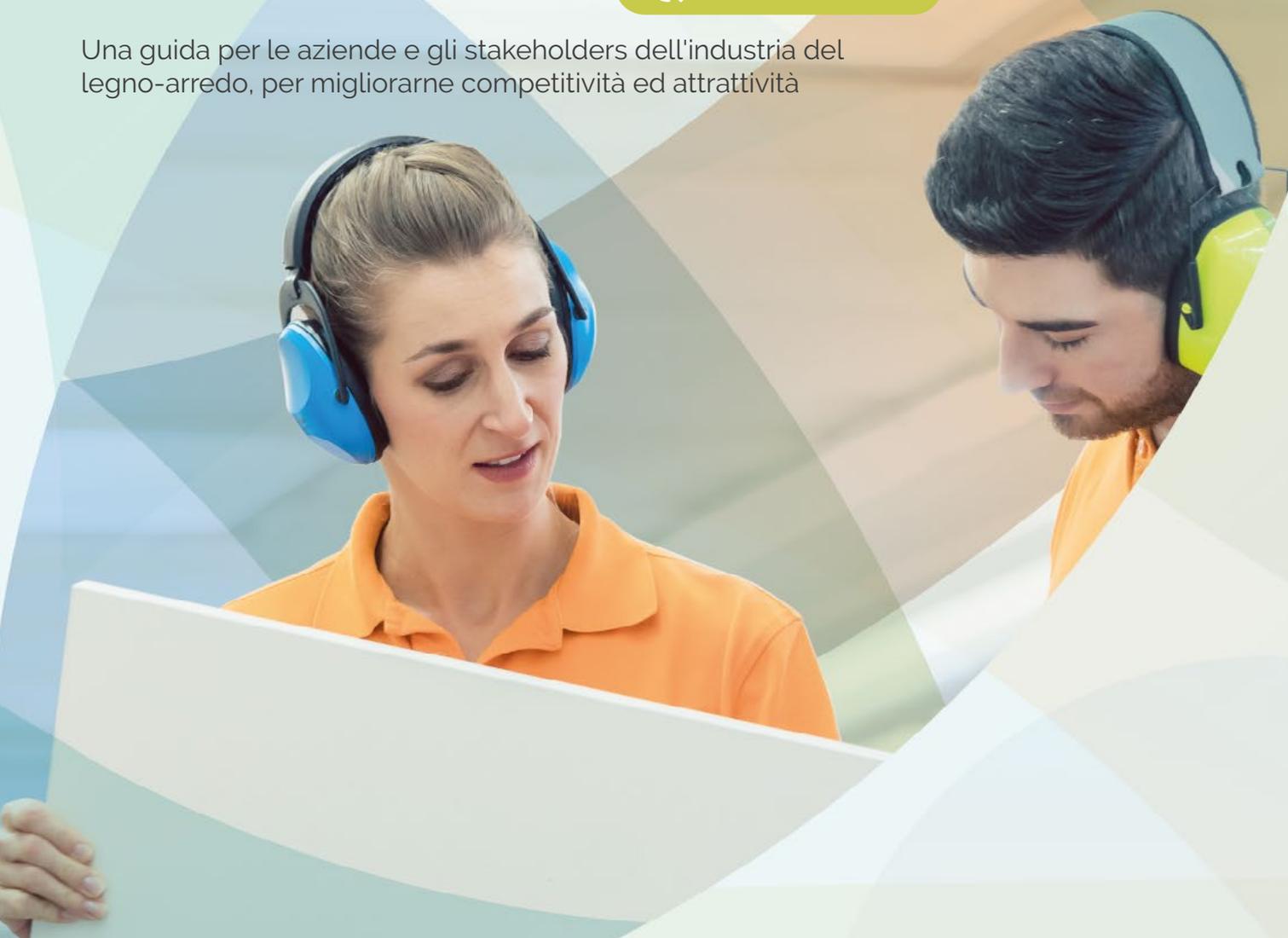


**FURNCSR**  
well-being and competitiveness

# *Vademecum sulla Responsabilità Sociale di Impresa (CSR) per lo sviluppo dell'industria del legno-arredo*

 [furncsr.eu](https://furncsr.eu)

Una guida per le aziende e gli stakeholders dell'industria del legno-arredo, per migliorarne competitività ed attrattività



**ambit**  
LIVING SPACES CLUSTER

**FLA**  
FEDERLEGNOARREDO

European Federation  
of Building  
and Woodworkers



**UEA**



This project has been funded by the European Commission call: Support for Social Dialogue VP/2020/001. Grant Agreement Reference VS/2021/0035.



# ***Vademecum sulla Responsabilità Sociale di Impresa (CSR) per lo sviluppo dell'industria del legno-arredo***

Una guida per le aziende e gli stakeholders dell'industria de  
legno-arredo, per migliorarne competitività ed attrattività

© AMBIT 2023  
Av. Generalitat, 66 - 43560  
La Sénia (Tarragona) ESPAÑA  
Tel. +34 977 57 01 22  
ambitcluster.org

Questa pubblicazione è stata possibile grazie al sostegno finanziario dell'Unione europea.

Il presente progetto è stato finanziato dall'iniziativa della Commissione europea: Sostegno al dialogo sociale VP/2020/001. Sovvenzione

Riferimento dell'accordo VS/2021/035.

Il sostegno da parte della Commissione europea a favore della realizzazione del presente documento non costituisce una convalida dei contenuti che rispecchiano esclusivamente il pensiero degli autori; pertanto, la Commissione declina ogni responsabilità per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

Il presente report è stato redatto dal team tecnico del progetto di AMBIT e FederLegnoArredo FurnCSR, formato da:  
Jaisiel Madrid Sánchez  
Massimiliano Rumignani  
Julio Rodrigo Fuentes  
Joaquim Solana Monleón  
Giorgia Von Berger  
Chiara Terraneo

Con la collaborazione dei seguenti esperti esterni:  
Xevi Agulló e Josep Maria Canyelles (Vector5 Excel·lència i Sostenibilitat)  
Juan Carlos Alonso  
Jeroen Doom  
Nathalie Bekx  
Emilio Arasa  
Roberto Cuneo

Disegno grafico: srbeardman.com



Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC BY-NC-ND 4.0). [creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

È necessario indicare la fonte delle informazioni e fornire un link collegato alla licenza. È possibile farlo in qualsiasi modo ragionevole, ma senza suggerire che il licenziante ne autorizzi l'uso.

Non si possono apportare modifiche e l'uso commerciale non è consentito. Non è possibile utilizzare il materiale per scopi commerciali. Qualora si alteri, si modifichi o ci si basi su questo materiale, non è possibile distribuirlo.

# Ringraziamenti

Desideriamo ringraziare i nostri colleghi dei partner FurnCSR Chiara Terraneo, Omar Degoli, Giorgia Von Berger, Nicolas Sangalli - FederlegnoArredo; delle nostre Organizzazioni Associate Rolf Gehring - EFBWW; e David Pavlis - UEA. Le importanti informazioni fornite e la loro esperienza hanno ispirato e assistito la nostra ricerca.

Siamo altresì grati al nostro responsabile di progetto della Commissione europea Danny Scheerlinck per averci sostenuto durante l'intero processo.

Riconosciamo inoltre il contributo fondamentale dei nostri esperti esterni Vector5 Excel-lència i Sostenibilitat (Xevi Agulló e Josep Maria Canyelles), Juan Carlos Alonso (Economia circolare), Jeroen Doom (VET), Nathalie Bekx (CSR per le Risorse Umane), Emilio Arasa (processi aziendali interni) e Roberto Cuneo (processi aziendali strategici esterni).

Desideriamo ringraziare anche tutti i partecipanti al sondaggio FurnCSR e al workshop di esperti che, con i loro feedback e contributi multidisciplinari, hanno contribuito a farci avere una visione più chiara delle implicazioni delle pratiche di CSR nel settore legno-arredo dell'UE e a farci identificare buone pratiche e casi aziendali rilevanti in tutta Europa.

Oltre a coloro che sono stati anteriormente menzionati, ringraziamo:

Frank Adriaensen, Amine Aktekin, Nur America, Walter Bertozzi, Irene Burroni, Araceli Cabello Jiménez, Francesc Castells, Nicola Cerantola, Alexandra Costa Artur, Kim Cuypers, Bie De Keulenaer, Bart De Waele, Omar Degoli, Ieva Erele, Matej Fegus, Claudio Garrone, Nikolay Georgiev, Valeria Giacomozzi, Lorenza Giovanardi, Daniella Koós, Matthieu Leroy, Anton Luiken, Erwan Mouazan, Alba Obiols, Frank O'Connor, Dermot O'Donovan, Jordi Oliver Solà, Daniela Petrova, Xavier Pi, Carlo Piemonte, Carlo Proserpio, Filippo Santambrogio, Stefano Santoni, Jude Sherry, Osier Sven, Carles Tort, Antonella Ilaria Totaro, Erika Valentincic, William Vernon, Evi Waterbley.

Il progetto FurnCSR è stato possibile grazie al bando della Commissione europea, Sostegno al dialogo sociale VP/2020/001.

Ringraziamo gli enti nazionali che hanno contribuito al successo dell'implementazione dello strumento online FurnCSR, sostenendo le loro aziende nel processo di autovalutazione.

- 🌐 BBCWFI - Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture  
Industrytimberchamber.com
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG (Italy) clusterarredo.com
- 🌐 COSMOB Technological Center (Italy) cosmob.it
- 🌐 dID - Interior and Design District (Italy) distrettointerniedesign.it
- 🌐 FABUNIO - Hungarian Furniture Association - fabunio.hu
- 🌐 IPRA-MEDEF - Mouvement des Enterprises de France medef-aura.fr
- 🌐 TFC - Transylvanian Furniture Cluster (Romania) transylvanianfurniture.com
- 🌐 WIC - Wood Industry Cluster (Slovenia) lesarski-grozd.si

Ringraziamo, inoltre, tutte le aziende che hanno aderito al processo:

- |                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 🌐 Absotec               | absorcionacustica.com   |
| 🌐 Antares               | antaresinternational.eu |
| 🌐 Árkossy Bűtor         | arkossy.hu              |
| 🌐 Concreta Cucine       | concretacucine.it       |
| 🌐 Donar                 | donar.si                |
| 🌐 Galtee Veneer Bonding | thegalteegroup.ie       |
| 🌐 Gancedo               | gancedo.com             |
| 🌐 Van Hoecke            | vanhoecke.be            |
| 🌐 Kave Home             | kavehome.com            |
| 🌐 Kintsugi Strategy     | kintsugistrategy.com    |
| 🌐 Mebeli Dragi          | dragi.bg                |
| 🌐 Mobenia               | mobenia.com             |
| 🌐 Mobili Avenanti       | mobiliavenanti.it       |
| 🌐 Planning Sisplamo     | planningsisplamo.com    |
| 🌐 Promedif              | promedif.fr             |
| 🌐 SantaLucia Mobili     | santaluciamobili.it     |
| 🌐 Tooy                  | tooy.it                 |



# Indice

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Il futuro</b>   | <b>11</b> |
| <b>2</b> | <b>Come utilizzare questa guida</b>  | <b>15</b> |
| <b>3</b> | <b>Sfide per una CSR strategica</b>  | <b>18</b> |
| <b>4</b> | <b>Implementazione di buone pratiche (fase 4)</b>                                      | <b>24</b> |
| 4.1      | Dipendenti   | 27        |
| 4.2      | Governance e struttura   | 30        |
| 4.3      | Risorse chiave   | 32        |
| 4.4      | Attività e processi  | 34        |
| 4.5      | Catena di approvvigionamento e partner   | 36        |
| 4.6      | Proposta di valore   | 38        |
| 4.7      | Clienti e beneficiari  | 40        |
| 4.8      | Stakeholder  | 42        |
| 4.9      | Spazi per le relazioni   | 44        |
| 4.10     | Costi  | 46        |
| 4.11     | Ritorno del valore   | 48        |
| <b>5</b> | <b>Implementazione di un approccio globale per la responsabilità sociale d'impresa</b> | <b>52</b> |
| 5.1      | Conformità normativa (fasi 2 e 3)  | 55        |
| 5.2      | Miglioramento normativo (fasi 4 e 5)   | 57        |
| 5.3      | Soddisfazione delle aspettative (fasi 6 e 7)   | 60        |
| 5.4      | Impegno (fasi 8 e 9)   | 66        |
| <b>6</b> | <b>Capacità necessarie per l'implementazione della CSR e raccomandazioni</b>           | <b>71</b> |
| 6.1      | Capacità necessarie per l'implementazione della CSR                                    | 72        |
| 6.2      | Raccomandazioni per datori di lavoro e dirigenti                                       | 77        |
|          | <b>Allegati</b>  | <b>81</b> |
| A1       | Buone pratiche convalidate e casi aziendali  | 83        |
| A2       | Specifiche analizzate  | 84        |
| A3       | Strumento online FurnCSR   | 86        |
| A4       | Testimonianze delle aziende  | 89        |
| A5       | Valutazione pilota dello strumento online FurnCSR                                      | 95        |



*Il futuro*





Le aziende del settore legno-arredo dell'UE e i loro lavoratori nel prossimo futuro dovranno affrontare sfide molto importanti: la trasformazione digitale del settore, la transizione delle aziende verso un'economia più circolare e inclusiva, i costi e la disponibilità di materie prime ed energia, il soddisfacimento adeguato della necessità di capacità delle aziende e l'esigenza di attrarre giovani lavoratori. Per quanto riguarda quest'ultima sfida, l'assunzione e la fidelizzazione dei giovani lavoratori è necessaria per tre motivi principali:

- Invecchiamento della forza lavoro attuale e mancanza di rinnovamento
- Carenza di interesse professionale verso il settore
- Scarsa attrattività del settore per i professionisti altamente qualificati

Una possibile soluzione per *"attrarre e fidelizzare i giovani lavoratori"* nelle aziende del settore legno-arredo può essere lo sviluppo di pratiche di *Responsabilità sociale d'impresa (CSR)* e la creazione di *"Valore condiviso"*.

La Commissione europea definisce la CSR come "il processo mediante il quale le imprese integrano questioni sociali, ambientali, etiche e inerenti ai diritti umani nella loro strategia di base, nelle operazioni commerciali e nella performance integrata, in stretta collaborazione con gli stakeholder, allo scopo di 1) massimizzare la creazione di valore condiviso per proprietari e stakeholder, per altri stakeholder e per la società in generale; e 2) identificare, prevenire e mitigare i possibili impatti negativi".

Secondo Michael E. Porter e Mark R. Kramer, il principio su cui si basa la creazione di valore condiviso è che la competitività di un'azienda e la salute e il benessere delle comunità in cui essa opera (ad esempio, dipendenti, clienti, fornitori, società, pubblica amministrazione, ecc.) dipendono l'una dall'altra, il che significa che condividere un valore maggiore con i dipendenti rende le aziende più competitive e i lavoratori più soddisfatti.

Tuttavia, l'implementazione delle pratiche di CSR può risultare complicata per le piccole e medie imprese (PMI) a causa delle loro risorse limitate e della mancanza di guide o strumenti pratici. Pertanto, si è manifestata la necessità di guide e strumenti che consentano alle PMI europee del settore legno-arredo di adottare pratiche di valore condiviso che le aiutino ad attrarre, fidelizzare e motivare giovani talenti qualificati e a diventare più competitive, nonché a implementare pratiche di CSR che possano generare un impatto economico, sociale e ambientale positivo.

Lo scopo di questa guida è fornire alle aziende del settore legno-arredo uno strumento pratico per identificare le migliori pratiche di CSR del settore (approccio ispirazionale) e uno schema il miglioramento continuo dell'implementazione della CSR nella strategia aziendale, identificando la loro situazione attuale e il percorso di miglioramento suggerito.



*Come utilizzare  
questa guida*





## Come utilizzare questa guida

L'obiettivo della presente guida alla CSR è sostenere le aziende del settore legno-arredo nel percorso strategico della CSR in modo pratico, considerando i tre aspetti in essa contenuti (economico/organizzativo, sociale e ambientale).

La struttura proposta, da una parte, consente di individuare buone pratiche e casi pratici che possano essere di ispirazione e, dall'altra, permette a un'azienda di seguire un percorso di miglioramento continuo della CSR, definito da cinque livelli di esecuzione.

A questo scopo, la presente guida alla CSR per il settore legno-arredo adatta le idee strategiche della CSR e le sue buone pratiche a un quadro di gestione aziendale costituito dal modello Business CANVAS di FurnCSR (Figura 1). Il CANVAS è adeguato all'analisi e alla mappatura dei modelli di business esistenti, e si utilizza per identificare nuove strategie per aggiornarli e ottenere modelli più innovativi.

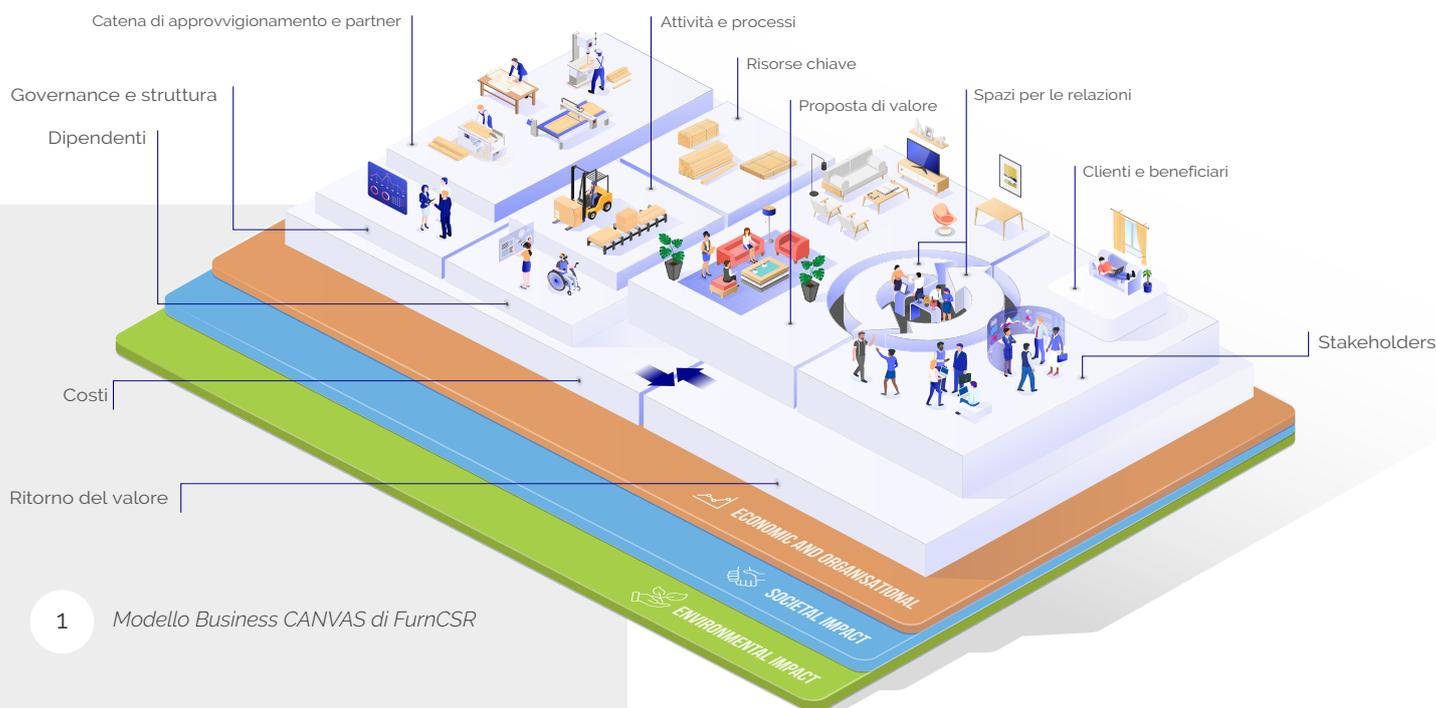
In questo caso abbiamo riunito le attività aziendali in base alla loro corrispondenza a livello interno (dipendenti, governance, risorse chiave, attività e processi, catena di approvvigionamento e partnership), o a livello

esterno (clienti, beneficiari, stakeholder e spazi rilevanti per loro) e che siano collegate alla generazione di costi, profitti e proposta di valore.

Ciò implica che la CSR debba essere considerata come un processo di miglioramento continuo, oltre il minimo legale, in ogni singola area della gestione aziendale.

Per utilizzare e sfruttare al meglio le linee guida si raccomanda di attenersi ai seguenti passi:

**Leggere la sezione 3** per identificare in ciascun caso le possibili sfide lungo il percorso strategico di CSR nel settore legno-arredo. L'analisi delle sfide consentirà alle aziende di identificare rischi e opportunità nel percorso strategico della CSR.



**Leggere le buone pratiche riportate nella sezione 4** per identificare i casi concreti e i miglioramenti che possono essere applicati in azienda, oltre la stretta conformità legale. Inoltre, vengono identificate buone pratiche basate su casi reali e specifici che possono essere fonte di ispirazione per l'azienda.

- Le buone pratiche descritte in questa guida sono quelle considerate prioritarie per il settore legno-arredo, in un processo che ha incluso la consultazione di esperti del settore stesso e della CSR.
- Tali buone pratiche sono classificate nelle 11 aree di gestione aziendale considerate nel CANVAS e in aree specifiche distinte per facilitarne la lettura e la classificazione (ad esempio, qualità della vita, formazione, ecc.). Per questo motivo, potrebbero esserci sezioni con pratiche migliori di altre, poiché i criteri non si basano tanto sull'equilibrio della quantità quanto sulle priorità e sugli interessi del settore legno-arredo.
- Inoltre, è possibile accedere ad altre buone pratiche non considerate ad alta priorità, ma che potrebbero essere di interesse per alcune aziende del settore legno-arredo. A tale scopo, al termine di ogni blocco di attività si trovano un codice QR e un link web.
- Inoltre, è possibile accedere ad altri casi aziendali identificati nel corso del processo di consultazione e convalida da parte dei vari partecipanti esperti.
- Tali casi serviranno come riferimento pratico ed esempi di implementazione di successo.

**Consultando le pratiche della sezione 5** ("Implementazione di un approccio globale per la responsabilità sociale d'impresa") è possibile comprendere come progredire sui 5 livelli stabiliti della CSR (Figura 2). Si tratta di buone pratiche che riguardano principalmente le aree di gestione, sistematizzazione e formalizzazione della CSR, e non di buone pratiche isolate dai 3 aspetti della CSR.

- Come indicato nel capitolo precedente, sono state prese in considerazione le azioni che gli esperti del settore legno-arredo e della CSR hanno ritenuto più appropriate.
- Allo stesso modo, la struttura si basa sugli aspetti della CSR (economico/organizzativo, sociale e ambientale) ed è classificata in modo da permetterci di organizzarli meglio e trovarli più facilmente.
- Nell'Allegato 2 è possibile consultare altre azioni per la progressione sui livelli mediante un codice QR e un link web, nonché consultare ulteriori casi aziendali identificati dagli esperti.
- La fase 4 del terzo livello di maturità (diffusione delle buone pratiche) è associata all'applicazione delle buone pratiche indicate nella sezione 4, delle quali si è detto al punto precedente.

La sezione 5 consente all'azienda di analizzare la propria situazione attuale e di collocarsi in uno dei 5 livelli del percorso strategico della CSR. Una volta identificato il proprio livello di maturità, l'azienda può individuare le azioni per migliorare in modo continuo il proprio percorso verso l'eccellenza della CSR.



*I 5 livelli con le 10 fasi della linea guida sull'avanzamento*

2

*Sfide per una CSR  
strategica*



## Sfide per una CSR strategica

Il settore legno-arredo tende ad affrontare la CSR come l'adozione di buone pratiche ambientali, economiche, organizzative e sociali, ma con un debole impegno strategico. Non si tratta di un fenomeno riscontrabile esclusivamente nel settore legno-arredo, ma possiamo osservare che tale settore, in generale,

non si è distinto per l'abbondanza di casi in cui la CSR è stata considerata parte essenziale della sua strategia aziendale. Ciò non significa che non esista una serie di buone pratiche in diverse aree, ma la capacità di creare valore aggiunto è limitata.

Il settore legno-arredo tende ad affrontare la CSR come l'adozione di buone pratiche ambientali, economiche/organizzative e sociali sporadiche, senza disporre di una visione strategica complessiva.

### Analisi delle cause e degli effetti

Di seguito si analizzano cause ed effetti del basso profilo strategico della CSR nel settore legno-arredo.

#### Cause. Perché il settore gestisce la CSR con un basso profilo strategico?

Riguardo alle possibili cause di questa limitazione, è possibile osservare quanto segue:

- La causa più evidente è che le buone pratiche applicate in diversi settori non sfociano in una gestione sistematica della CSR. In altre parole, di solito non esiste un sistema di applicazione della CSR che utilizzi la metodologia specifica della CSR: definire l'impegno, fare un'analisi di materialità, essere consapevoli del contesto di sostenibilità, mantenere un dialogo con gli stakeholder, essere responsabili.
- L'attenzione è rivolta alla conformità normativa, pertanto è difficile progredire verso nuovi modi di creare valore aggiunto.
- Esiste una comprensione di ciò che è etico, ma senza il necessario dialogo e la responsabilità nei confronti degli stakeholder.
- Tradizionalmente, il settore si colloca in una cultura industriale nella quale, di solito, esiste un approccio alla CSR che permette di apportare alcuni miglioramenti nei processi, ma che non si adatta bene alle aree di cambiamento relative alla gestione delle risorse materiali, rispetto ad altre aziende del settore dei servizi, che tendono a saper gestire meglio questi aspetti. Ad esempio, un'azienda sarà maggiormente orientata a sviluppare pratiche di economia circolare, mentre sarà più complesso

integrare in una strategia aziendale organica, la gestione delle diversità.

- Non esiste un senso sufficientemente sviluppato e consapevole di contribuire allo sviluppo sostenibile, il che rende difficile che la CSR come obiettivo di gestione si traduca in un modello di business e determini la strategia dell'azienda.

#### Effetti. Quali sono le conseguenze del basso profilo strategico?

Oltre a considerare le cause del problema citato, esaminiamo le conseguenze che ne derivano, in quanto si tratta degli effetti che ci daranno un'idea più precisa della rilevanza del problema:

- Rispetto alla concorrenza, a differenza di fattori come il prezzo, la qualità e il design, i criteri di CSR non agiscono ancora con sufficiente determinazione nella strategia né con sufficiente definizione nella proposta di valore, limitando i fattori di competitività. A breve termine, il fattore ambientale sarà un fattore chiave di successo.
- Osservando il modello di creazione di valore condiviso che implica la CSR, i processi di creazione di valore del settore si concentrano soprattutto sugli stakeholder tradizionali (proprietà, clientela, team), mentre altri non vengono presi in considerazione in modo sistematico, come la comunità, le organizzazioni sociali e ambientali, le generazioni future, ecc.

- Considerando il settore, quello del legno-arredo non si trova tra i primi o tra i più avanzati in quanto a soluzioni per lo sviluppo sostenibile che diano risposte ai fabbisogni e alle esigenze della società, pertanto, nel settore, non si tende, come in altri, a puntare verso uno scopo aziendale e a contribuire ad affrontare le sfide globali (come il cambiamento climatico, l'uguaglianza, ecc.).
- Una delle conseguenze più dirette è la perdita di talenti, dovuta al fatto che il settore legno-arredo non riesce a rendersi sufficientemente attrattivo, soprattutto per i giovani, molti dei quali scelgono aziende con una proposizione di valore più distintiva. Il reclutamento e la fidelizzazione sono fondamentali per la crescente specializzazione richiesta e anche

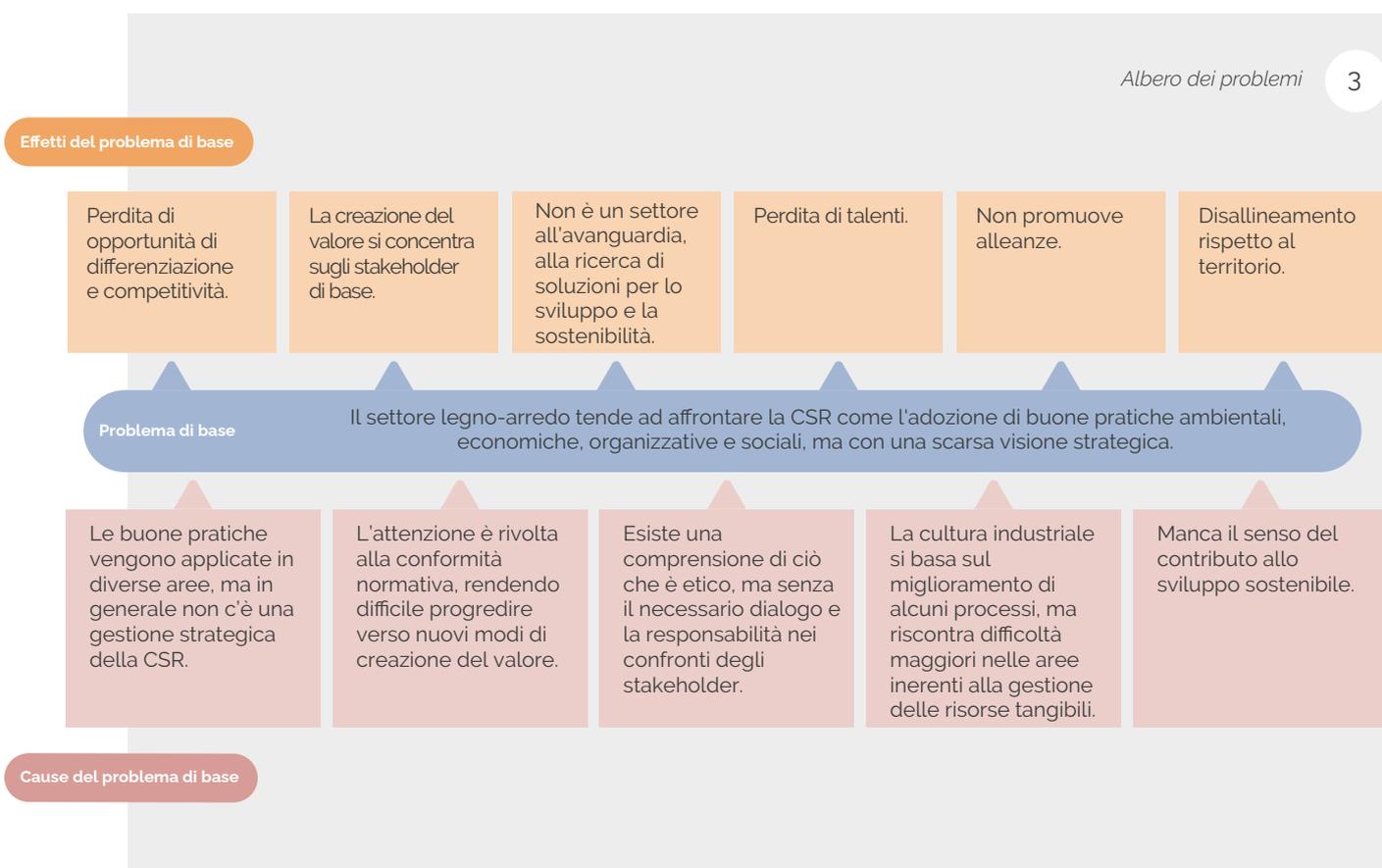
per affrontare nuove sfide e tendenze, siano esse gli effetti sociali e ambientali o la digitalizzazione e l'immediatezza di comprendere e soddisfare nuove sensibilità ed esigenze.

- Una visione limitata della CSR non facilita la creazione di alleanze, che finiscono per essere adottate nelle operazioni aziendali, ma non ampliano l'approccio a sfide di portata più ampia.
- È possibile riscontrare un disallineamento rispetto al territorio, nel senso che le pratiche di CSR esistenti non sono rivolte alla comunità locale, cosa che potrebbe rendere difficile il reclutamento di nuovi talenti e la creazione di nuove alleanze territoriali.

## Albero dei problemi

Le cause e gli effetti analizzati in precedenza possono essere rappresentati in forma grafica in un albero dei

problemi (Figura 3) che mostra in modo sintetico i risultati dell'analisi.



## Albero delle soluzioni

Identificando gli aspetti positivi dell'albero dei problemi esposto qui sopra è possibile disporre di una visione generale grazie alla quale il settore legno-arredo potrebbe trarre maggiori vantaggi dalla CSR e migliorarne la capacità di generare effetti positivi. L'albero delle soluzioni, illustrato nella figura 4, può mostrare il percorso da seguire per definire la strategia della CSR nel settore.

Se la guida è destinata a singole aziende come operatori del settore, può anche aiutare a considerare una visione aggregata, poiché ci sono aspetti che appartengono alla cultura e al posizionamento generale specifici del settore.

La guida dovrebbe consentire alle aziende e, di conseguenza, in modo aggregato, al settore legno-arredo, di garantire che:

- Le buone pratiche nelle diverse aree siano il risultato di un modello sistematico di gestione della CSR.
  - La proposta di valore attragga elementi correlati alla CSR.
  - Esistano dialogo e responsabilità con gli stakeholder per promuovere consapevolezza e azione.
  - La cultura del settore si arricchisca con una migliore comprensione e controllo degli aspetti immateriali della gestione aziendale.
  - Si crei un senso di scopo aziendale, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo sostenibile.
- Di conseguenza, le aziende, e il settore legno-arredo in generale, inizieranno a implementare una CSR pienamente collegata con la strategia.
- L'importanza di questo approccio più strategico è evidente, poiché metterà il settore e le sue imprese in una posizione migliore.
- La CSR consentirà alle imprese del settore di migliorare la competitività e di distinguersi sul mercato.
  - Porterà alla creazione di valore condiviso, aumentando il numero di stakeholder coinvolti.
  - Migliorerà la capacità di fornire soluzioni alle sfide dello sviluppo sostenibile, dando un contributo all'Agenda 2030.
  - Migliorerà il reclutamento di talenti (giovani, donne, innovativi, creativi, ecc.).
  - Le alleanze assumeranno un carattere più ampio e strategico, contribuendo ad affrontare le sfide della CSR.
  - Si stabiliranno legami più solidi con il territorio.

Cosa comporta affrontare la sfida

La CSR consentirà alle imprese del settore di migliorare la competitività e di distinguersi sul mercato.

Porterà alla creazione di valore condiviso, aumentando il numero di stakeholder coinvolti.

Migliorerà la capacità di fornire soluzioni alle sfide dello sviluppo sostenibile, dando un contributo all'Agenda 2030.

Migliorerà il reclutamento di talenti (giovani, donne, innovativi, creativi, ecc.).

Le alleanze assumeranno un carattere più ampio, contribuendo ad affrontare le sfide della CSR.

Si stabiliranno legami più solidi con il territorio.

Sfida

Il settore legno-arredo incorpora una CSR pienamente legata alla strategia di sviluppo industriale.

Le buone pratiche nelle diverse aree sono il risultato di un modello sistematico di gestione della CSR.

La proposta di valore attrae elementi correlati alla CSR.

Il dialogo e la responsabilità con gli stakeholder promuovono la comprensione e l'azione.

La cultura del settore si arricchisce con una migliore comprensione e controllo degli aspetti più immateriali della gestione aziendale.

Si crea un senso di scopo aziendale, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo sostenibile.

Come affrontare la sfida

Albero delle soluzioni

4



*Buone pratiche per lo sviluppo  
socialmente responsabile delle  
aziende del settore legno-arredo*



## Implementazione delle buone pratiche (fase 4)

In questa sezione ci concentreremo sulla fase 4 e scopriremo alcune buone pratiche raccomandate nel campo della responsabilità sociale per il settore legno-arredo. La conoscenza, l'analisi e l'incorporazione delle migliori pratiche aziendali nel campo della responsabilità sociale costituiscono una risorsa pratica per facilitare il miglioramento continuo.

Per utilizzarle è opportuno tenere presente che:

- Le buone pratiche riportate in questa guida sono proposte che possono funzionare in un'azienda e non in un'altra, a seconda della rispettiva cultura organizzativa, del curriculum e della visione strategica generale.
- Ogni azienda deve trovare il modo di formalizzarle per integrarle nel modo più armonico e organico possibile, al fine di garantire che possano aggiungere effettivo valore.
- Devono essere integrate come parte di un processo di miglioramento continuo graduale, assicurandosi che contribuiscano a rafforzare una nuova cultura interna e che siano comprese e apprezzate dagli stakeholder.

Oltre alle soluzioni immediate, le aziende del settore legno-arredo devono essere consapevoli della necessità che le nuove pratiche siano allineate con il modello di business. Inoltre, è importante che vengano incorporate in modo da consentire alla cultura aziendale di assimilarle.

Non si tratta di un'esigenza immediata, ma della sfida che comporta passare a una nuova cultura interna guidata da un modello di business rinnovato.

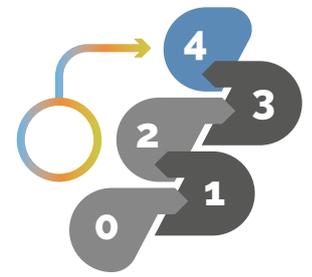
In breve, ognuna di queste pratiche è un tassello da inserire correttamente nel castello che stiamo costruendo, assicurandoci di partire dalla parte più elementare e di coprire il minimo in tutti gli ambiti, siano essi economici, lavorativi, ambientali, sociali, di buon governo, ecc.

La presente guida contiene una raccolta sintetica di buone pratiche o tattiche generali che possono essere utilizzate come riferimento per portare avanti la strategia di Creazione di valore condiviso di un'azienda del settore legno-arredo. I riferimenti sono strutturati in base agli 11 blocchi aziendali contenuti nel Business

**In questa sezione si riporta un elenco di possibili buone pratiche riferite alla fase 4 della presente guida che le aziende del settore legno-arredo possono incorporare per allinearsi allo sviluppo sostenibile. Le pratiche sono organizzate in un modello di business basato su una rappresentazione tipo Canvas per mostrare come il modello di creazione di valore condiviso dell'azienda (o analisi del triplo impatto) possa essere collegato a 11 blocchi operativi o aree di impatto (di seguito, Business CANVAS di FurnCSR). Tali pratiche sono presentate nei tre aspetti fondamentali della CSR: economico-organizzativo, sociale e ambientale.**

CANVAS di FurnCSR (Figura 5).

Nello specifico, in questo riquadro si organizza l'analisi dei principali blocchi dell'azienda responsabile nei suoi aspetti interni (operazioni; lato sinistro del riquadro) ed esterni (generazione di esperienze; lato destro del riquadro).

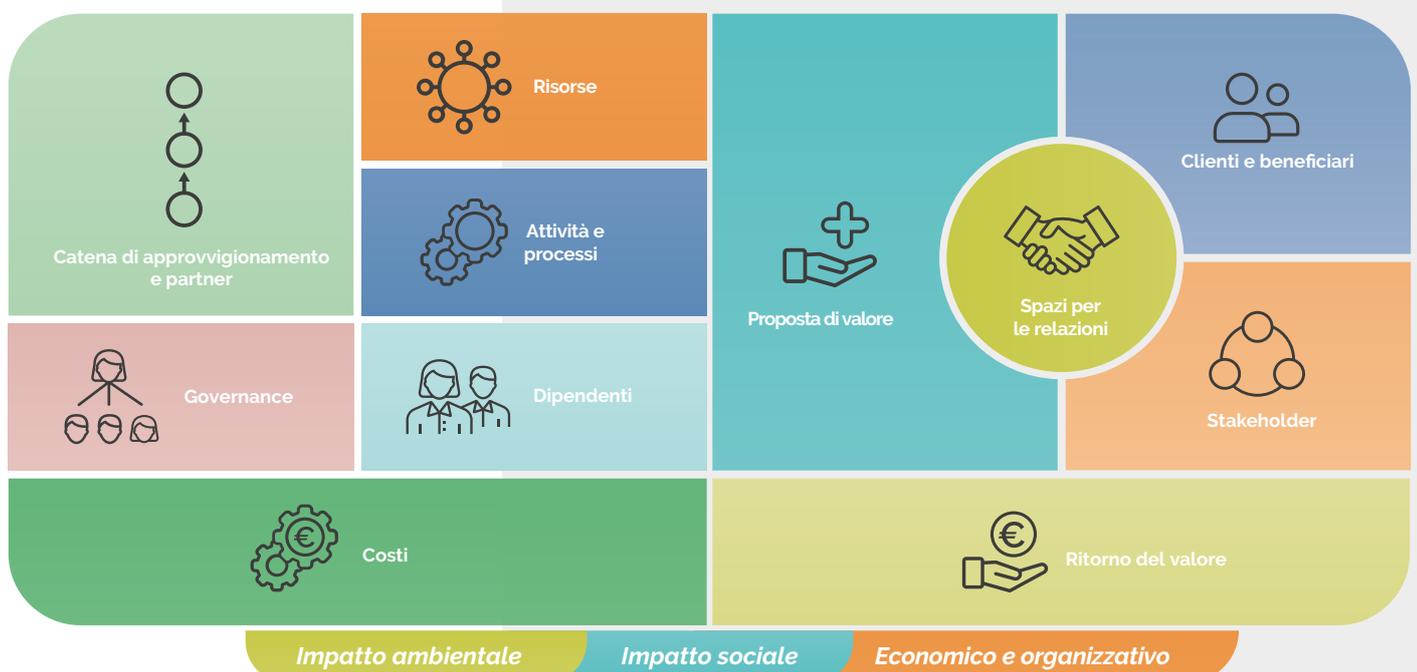


Allo stesso tempo, si esamina da diverse angolazioni l'impatto delle attività svolte in ciascun blocco aziendale, in base alle consuete prospettive di un'analisi a triplo impatto:

- Dinamiche economiche e organizzative.
- Aspetto sociale e rafforzamento delle comunità locali.
- Aspetto ambientale.

Le buone pratiche descritte nella parte principale della guida e strutturate secondo la tassonomia citata, sono quelle considerate più appropriate e importanti per il settore legno-arredo durante il processo di sviluppo. Negli allegati si riportano altre buone pratiche, insieme ai casi aziendali identificati dagli esperti che hanno partecipato al processo. Le buone pratiche e i casi aziendali possono essere consultati utilizzando il codice QR che compare al termine di ogni blocco aziendale.

Rappresentazione schematica del Business CANVAS di FurnCSR







## Introduzione

I dipendenti e i lavoratori rappresentano uno degli assi essenziali per lo sviluppo dell'attività nelle aziende del settore legno-arredo. Il blocco aziendale "Dipendenti" valuta la misura in cui un'azienda del settore legno-arredo contribuisce al benessere economico, professionale e sociale dei suoi dipendenti, affrontando questioni come la salute e il benessere sul lavoro, la responsabilizzazione dei dipendenti, il loro coinvolgimento nella comunità locale o l'impatto ambientale di ciascuna posizione lavorativa, ecc.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Qualità della vita

- Le esigenze personali in materia di equilibrio tra lavoro e vita privata e di flessibilità vengono studiate individualmente, al di là di quanto stabilito come quadro generale o nel contratto collettivo. Si riscontra che, di solito, viene data una risposta positiva a queste esigenze.
- Le situazioni di sovraccarico di lavoro (straordinari ripetuti) vengono corrette in modo proattivo, con misure quali l'analisi degli orari di lavoro, l'assunzione di nuovo personale, l'implementazione di criteri di efficienza, la formazione sulla gestione del tempo, ecc.
- Si agevolano i congedi retribuiti o non retribuiti (congedi discrezionali, cura di persone a carico, studi, circostanze familiari temporanee, ecc.) per adattarli alle esigenze specifiche delle persone, oltre a quelli disponibili mediante il contratto collettivo di lavoro o la normativa sul lavoro.
- Vengono offerti al personale servizi di terzi, informativi o che comportino vantaggi economici (sconti, promozioni, accessi esclusivi, ecc.), per facilitare l'equilibrio tra lavoro e vita privata (risparmio di tempo o denaro nella ricerca di alternative, riduzione dello stress, facilità di accesso a servizi esclusivi, rischi psicosociali, ecc.), buoni pasto, abbonamenti per i trasporti, coperture mediche aggiuntive (odontoiatriche, di salute mentale, in caso di molestie, affaticamento, mobbing, bullismo, ecc.), consulenza legale, assistenza domiciliare, "tuttofare" a domicilio, tempo libero e svago, ecc.

##### Formazione e sviluppo delle capacità dei lavoratori

- I programmi di formazione sono destinati a tutte le categorie e i profili professionali dell'azienda.
- L'uguaglianza di genere è garantita nel modello, nell'accesso e nell'impatto della formazione, nonché nel sostegno allo sviluppo professionale esterno e all'occupabilità.
- Grazie a un sostegno finanziario e/o all'esonero dal lavoro, si facilita la partecipazione del personale a programmi di formazione nell'ambito di programmi esterni e di formazione continua, a condizione che i corsi siano inerenti alla posizione lavorativa e alla carriera professionale. Si analizzano possibilità di rimborsi, bonus o formazione sovvenzionata per il personale.

##### Responsabilizzazione dei lavoratori

- In azienda esiste un programma di inserimento ("onboarding") atto a facilitare l'ingresso delle persone nel team e l'adattamento all'azienda, fornendo loro una visione panoramica di tutti i servizi, strutture, procedure, criteri di sostenibilità, ecc. Se necessario, viene assegnata una persona come tutor, mentore o coach per incoraggiare lo sviluppo professionale della persona come parte del team.
- Si utilizzano metodologie e strumenti per fomentare la creatività e l'innovazione nel lavoro di squadra in gruppi di lavoro.

**Pari opportunità**

- Sono state predisposte misure di formazione e sensibilizzazione atte a raggiungere una parità reale tra uomini e donne, che prevede di prevenire e correggere atteggiamenti e comportamenti discriminatori, oltre a facilitare l'accesso delle donne a tutti gli ambiti.
- È dimostrato che i programmi volti a ridurre ed eliminare il divario salariale tra donne e uomini, così come le pratiche di assunzione e promozione interna equa, contribuiscono a evitare la discriminazione di genere.

**Salvaguardia dei diritti del lavoro e delle condizioni di lavoro**

- Si garantiscono condizioni di lavoro dignitose, tra cui orari di lavoro e salari commisurati all'ambiente socio-economico e al potere d'acquisto per tutte le categorie e le aree di impiego dell'azienda.

- Viene offerta assistenza per il reinserimento di persone che hanno avuto un congedo temporaneo per malattia o che sono state assenti dal lavoro per lungo tempo per motivi di salute.

**Salute, sicurezza e benessere sul lavoro - Salubrità del luogo di lavoro**

- Sono disponibili strutture e risorse confortevoli per lo svolgimento del lavoro (ascensori, servizi igienici, sale riunioni, arredi ergonomici, luoghi con segnaletica, ecc.).
- Sono previsti e si svolgono corsi interni sulla prevenzione dei rischi professionali.
- Per le pause sono disponibili spazi dedicati, ad esempio aree in cui sono presenti caffè, fontanelle d'acqua o distributori automatici. Inoltre, sono disponibili strutture e risorse adeguate allo svolgimento del lavoro (ascensori, servizi igienici, sale riunioni, arredi ergonomici, luoghi con segnaletica, ecc.)

**Aspetto dell'impatto sociale****Potenziali dipendenti**

- Per promuovere la creazione di posti di lavoro sul territorio sono in atto collaborazioni con università, centri di formazione professionale e servizi per l'impiego.
- Si gestisce in modo responsabile la diversità di origine delle persone appartenenti al team (dalla ricerca dei potenziali dipendenti, alla selezione, formazione e sensibilizzazione, flessibilità delle condizioni, ecc.).
- Sono previste e assicurate condizioni di accessibilità, rimozione di eventuali difficoltà di inserimento lavorativo o assistenza per evitare barriere fisiche o socioculturali alle persone appartenenti a gruppi con difficoltà di inserimento lavorativo.
- Si incoraggiano gli allievi a svolgere un'esperienza lavorativa in azienda stipulando contratti di pratica con diversi istituzioni educative.

**Pari opportunità**

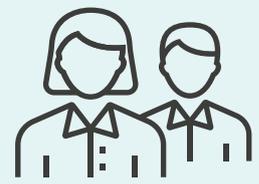
- Sono state adottate misure volte a ridurre ed eliminare il divario salariale tra donne e uomini, nonché pratiche interne di assunzione e promozione eque per evitare la discriminazione di genere.

**Promozione della partecipazione dei lavoratori a network regionali e industriali**

- Si partecipa a progetti di innovazione regionali, nazionali o internazionali per lo sviluppo di nuove capacità per il personale del settore legno-arredo.

**Formazione sui fattori umani**

- Il personale dell'azienda ha ricevuto una formazione specifica sulle implicazioni dell'accessibilità e del design universale in tutte le fasi e aree aziendali, in particolare per quanto riguarda l'assistenza a persone con disabilità e con altri tipi di esigenze.



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Responsabilizzazione dei lavoratori

- Il personale è incoraggiato a utilizzare la tecnologia per organizzare riunioni virtuali al fine di ridurre gli spostamenti.

### Formazione e consapevolezza ambientale

- La formazione interna sulle questioni ambientali incorpora i nuovi concetti e le tendenze più innovative, come l'Ecodesign o l'Analisi del ciclo di vita del prodotto.

### Posizione di lavoro sostenibile

- Le strutture sono progettate per facilitare l'uso dei trasporti pubblici, delle biciclette o dei veicoli a energia pulita (ad esempio, parcheggi per le biciclette, punti di ricarica per i veicoli elettrici, ecc.).

## Caso aziendale



### Martela (Finlandia)

Grazie alla specializzazione del mercato, gli spazi dedicati agli utenti sono progettati attenendosi alle esigenze dell'azienda. Individualmente, si offre la possibilità di scegliere liberamente tra una serie di spazi così come il momento e il luogo più adatti, da soli o in compagnia. Presso Martela, i rapporti di lavoro generalmente sono duraturi.

 [bit.ly/3GvxFff](https://bit.ly/3GvxFff)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/1-4](https://furncsr.eu/1-4)

## Introduzione

Le aziende consapevoli dal punto di vista sociale e ambientale stanno guidando la trasformazione della struttura organizzativa del settore verso un impegno reale e completo nei confronti di responsabilità, sostenibilità e consapevolezza sociale. Questo blocco aziendale valuta la missione, l'etica, la responsabilità e la trasparenza dell'azienda e affronta questioni quali l'integrazione degli obiettivi sociali e ambientali nella valutazione delle prestazioni dei dipendenti, la divulgazione dell'impatto, la trasparenza e la partecipazione degli stakeholder, ecc.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Comunicazione interna e gestione delle conoscenze

- Viene incoraggiato attivamente il trasferimento delle conoscenze, fornendo spazi e strumenti per condividere e sviluppare l'apprendimento aziendale e stimolare l'innovazione.

##### Trasformazione digitale dell'azienda

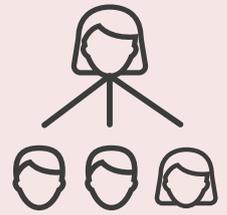
- Si assume un impegno decisivo per la trasformazione digitale dell'azienda basato su ricerca, sviluppo e innovazione, destinando in modo specifico risorse umane ed economiche.
- A questo proposito viene messa in atto una strategia che identifica obiettivi e risorse per crescere nella maturità digitale dell'azienda.

#### Aspetto dell'impatto sociale

##### Donazioni e investimenti destinati alla comunità

- È presente un coinvolgimento in programmi sociali che possono essere allineati con l'azienda e che sono importanti per lo sviluppo della comunità.
- Si effettuano donazioni di materiali e attrezzature a istituzioni del territorio (scuole, centri tecnologici, ecc.).

- Si sponsorizzano mostre culturali, attività di gruppi comunitari e celebrazioni nella comunità o nel territorio (responsabilità socio-culturale).



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Sostegno alla sensibilizzazione

Si partecipa a programmi di formazione che rafforzino i valori e la cultura ambientale.

### Caso aziendale



#### JAF Holz (Ungheria)

Jaf Holz adotta un piano annuale per sostenere attività caritatevoli e culturali in Ungheria. Tra le altre iniziative, in diversi progetti sono stati utilizzati materiali in legno, in particolare in quelli attinenti a istruzione e formazione (ristrutturazione completa dell'aula di falegnameria, sostituzione del pavimento e dei ripiani dei banchi, nuove sedie scolastiche, pacchetti completi di utensili manuali per la formazione degli allievi sulla lavorazione del legno, ecc.).

 [bit.ly/3jggEhl](https://bit.ly/3jggEhl)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/2-4](https://furncsr.eu/2-4)

## Introduzione

Oggi le aziende del settore legno-arredo pongono maggiore attenzione alla tutela delle risorse naturali e dei materiali utilizzati nei loro processi e investono in modo più sostenibile nell'acquisto e nella manutenzione degli spazi di lavoro. Questo blocco aziendale permette di caratterizzare le principali risorse utilizzate dall'azienda per la gestione quotidiana e l'esecuzione delle attività.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Risorse finanziarie

- È possibile attrarre investitori privati o finanziamenti socialmente responsabili (banca etica, fondi d'investimento etici, emissione di debito sostenibile, ecc.).

##### Risorse umane (persone)

- Sono stati identificati i singoli lavoratori necessari per svolgere le attività dell'azienda, nonché abilità, talenti e capacità specifiche necessarie.

#### Aspetto dell'impatto sociale

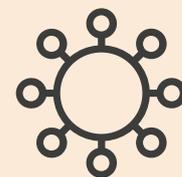
##### Tracciabilità sociale e impatto locale delle risorse

- Si promuove l'utilizzo di risorse chiave a km 0.

#### Aspetto dell'impatto ambientale

##### Controllo del consumo delle risorse naturali

- Nella maggior parte degli uffici aziendali sono state implementate misure di risparmio o efficienza energetica (dispositivi con certificazione Energy Star, risparmio energetico automatico, timer, utilizzo della luce naturale, sensori di presenza, finestre con doppi vetri, ecc.).
- L'azienda si impegna a produrre energia elettrica propria (pannelli solari, caldaie a biomassa, energia geotermica, ecc.).
- L'energia viene prodotta con caldaie a biomassa forestale proveniente da aree locali e selezionata per contribuire alla prevenzione degli incendi in aree a rischio.
- Negli stabilimenti e negli impianti vengono applicati programmi volti a ridurre al minimo l'uso dell'acqua, sono stati installati sistemi per il riutilizzo dell'acqua e, tra l'altro, viene effettuata la manutenzione necessaria per evitare perdite.



- Sono stati installati dispositivi per misurare il consumo idrico nel processo produttivo, al fine di conoscere i punti critici di consumo e poter implementare meccanismi di riduzione.

### Gestione ambientale degli spazi

- Per migliorare l'utilizzo delle strutture vengono eseguiti investimenti in programmi di riduzione dei rifiuti.
- Per ridurre il consumo energetico delle installazioni sono stati installati sistemi di illuminazione a basso consumo o sensori di presenza.
- Nelle strutture sono stati messi a disposizione cestini per i rifiuti e bidoni per la raccolta differenziata per incoraggiare il riciclaggio, in questo modo è stato possibile ridurre i rifiuti.
- Si tende ad ottenere un "ufficio verde" (politica zero carta, priorità dell'uso di materiali riciclati, componenti e prodotti che possono essere riutilizzati in

dispositivi per l'ufficio ricaricabili, ecc., minimizzazione dei consumi, sistema di fatturazione elettronica, politica di smaltimento elettronico dei rifiuti, utilizzo di una piattaforma collaborativa per la gestione dei documenti).

### Materie prime e forniture

- Si acquistano prodotti che non hanno effetti nocivi sulla salute e sull'ambiente (ad esempio, aerosol).
- Viene data priorità all'uso di materiali riciclati e riciclabili per i contenitori e gli imballaggi, nonché di materiali e prodotti che possano essere utilizzati più di una volta (ad esempio, gli imballaggi).

### Selezione e monitoraggio dei fornitori

- Se si utilizza legno tropicale, sono richieste ulteriori misure per il controllo dell'origine (ad esempio, standard FSC o PEFC).
- Nell'incorporazione di materiali diversi dal legno (plastica, vetro, altri materiali sintetici) si includono criteri di sostenibilità.

## Caso aziendale



### HAY ApS (Danimarca)

HAY è un'azienda danese che produce mobili moderni con un'estetica minimalista. Dispone di una gamma di mobili ecologici, tra cui prodotti eco-certificati realizzati con materiali riciclati, legno certificato FSC e vernici a base d'acqua. Il legno certificato FSC proviene da foreste sostenibili, mentre la vernice a base d'acqua è un tipo di vernice che non rilascia sostanze chimiche nocive nell'ambiente.

 [bit.ly/3WonFR5](https://bit.ly/3WonFR5)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/3-4](https://furncsr.eu/3-4)

## Introduzione

Le aziende del settore legno-arredo stanno ridefinendo i loro processi produttivi per una migliore gestione delle operazioni interne, migliorando allo stesso tempo le condizioni del territorio in cui operano e riducendo il loro impatto ambientale nella zona. Questo blocco di attività presenta alcune buone pratiche che le aziende del settore possono utilizzare per generare una proposta di valore in grado di soddisfare i bisogni e i desideri di clienti e beneficiari.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Design orientato alle persone

- Per adattare l'offerta alle esigenze di clienti e utenti sono stati eseguiti studi di mercato o sono state utilizzate informazioni già esistenti provenienti da altre fonti.

##### Ricerca e sviluppo

- Per innovare i suoi prodotti, processi e servizi, l'azienda svolge attività di innovazione responsabile.

#### Aspetto dell'impatto sociale

##### Promozione dell'ambiente locale

- Ci si impegna a utilizzare internamente la lingua specifica dei territori in cui si trovano le strutture, particolarmente importante per la tutela di lingue minoritarie o di minoranza (riviste e newsletter,

intranet, software, istruzioni, attività sociali e comunitarie, segnaletica, ecc.). Questo deve essere fatto garantendo sempre di non mettere a rischio il corretto inserimento di lavoratori provenienti da altri luoghi e Paesi che non parlano le lingue o i dialetti locali.

#### Aspetto dell'impatto ambientale

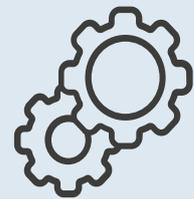
##### Ciclo di vita, ecodesign ed economia circolare

- Si adottano misure per ridurre al minimo le emissioni di prodotti tossici o insalubri rilasciati dai mobili (colle, vernici, ritardanti di fiamma, ecc.).
- Vengono messe in atto buone pratiche isolate di economia circolare che prevedono condivisione, noleggio, riutilizzo, riparazione, ristrutturazione e riciclaggio dei materiali e dei prodotti esistenti, quando possibile, per creare valore aggiunto e allungarne il ciclo di vita.

- La progettazione dei prodotti è pianificata in modo da potersi adattare alle esigenze dovute al passare del tempo (ad esempio l'età degli utenti) in modo da prolungare la vita del prodotto, riducendo al minimo l'impatto ambientale ed economico sulle famiglie.

##### Misure per il controllo delle emissioni e del rumore

- Sono in atto misure per il controllo delle emissioni di gas a effetto serra (sono state considerate la ricerca e l'implementazione di programmi di miglioramen-



to per ridurre al minimo le emissioni, che vengono calcolate, ridotte e compensate volontariamente).

### Mobilità sostenibile

- Viene promosso l'uso di metodi di trasporto o di spedizione con un impatto ambientale minore (ad esempio, si evita l'uso del trasporto aereo; si utilizzano veicoli elettrici per l'ultimo miglio, corrieri a zero emissioni, ecc.).
- Si utilizza un software di pianificazione strategica (gestione dei percorsi, ecc.) per ridurre al minimo il consumo di carburante e l'impronta di carbonio nei processi di spedizione e trasporto.

### Prevenzione e gestione dei rifiuti

- Viene promossa una buona gestione dei rifiuti attraverso la riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio (R+R+R).
- Si valuta se i rifiuti prodotti possono essere trattati come sottoprodotti (ad esempio, per la produzione di pellet).

### Trasformazione digitale dell'azienda

- Si investe nell'uso di tecnologie digitali che contribuiscano a ridurre le emissioni globali di carbonio, ad esempio, si ottimizzano i processi utilizzando l'intelligenza artificiale e la robotica.

## Caso aziendale



### Arper (Italia)

La sedia Kata di Arper è progettata all'insegna della sostenibilità circolare, leggera nella forma e a basso impatto ambientale. La sedia è prodotta con un'innovativa tecnologia per rivestimenti in maglia 3D, in grado di ridurre gli sprechi complessivi di materiale.



 [bit.ly/3tZfokO](https://bit.ly/3tZfokO)

### HANNUN (Spagna)

Uno degli obiettivi dell'azienda HANNUN è "Rifiuti zero". Per questo motivo, lavora su richiesta e vende mobili danneggiati attraverso il suo "Reuse Market", grazie al quale viene data una seconda opportunità a prodotti provenienti da showroom, prototipi o articoli lievemente danneggiati durante il trasporto.



 [bit.ly/3XxdK7e](https://bit.ly/3XxdK7e)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/4-4](https://furncsr.eu/4-4)

### Introduzione

Le aziende del settore legno-arredo mantengono un rapporto stretto e sensibile con i propri fornitori e collaboratori. Questo blocco di attività ci permette di caratterizzare il rapporto dell'azienda con la catena d'approvvigionamento coinvolta nel processo di creazione di valore, sottolineando l'impatto di questa rete sulla strategia del valore condiviso.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Relazione e coinvolgimento dei fornitori

- I termini di pagamento vengono negoziati con tutti i fornitori e subappaltatori:
  - In base a criteri predefiniti, anche riesaminando periodicamente i criteri su cui si basa la negoziazione con fornitori e subappaltatori.
  - La trasparenza delle condizioni e delle informazioni scambiate è garantita in ogni momento.
  - Si incoraggia l'obiettività durante la selezione.
- Si promuove la diversificazione dei fornitori, in modo particolare se sono disponibili alternative locali rispetto alle opzioni globali.
- Sono disponibili strumenti digitali di collaborazione per facilitare la relazione e la gestione con i fornitori.

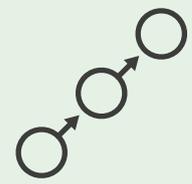
#### Aspetto dell'impatto sociale

##### Fornitori in comunità o situazioni svantaggiate

- Si stipulano subcontratti con Centri speciali per l'impiego e Centri per l'integrazione lavorativa, allo scopo di trasferire parte del processo produttivo dell'azienda.

##### Selezione e monitoraggio dei fornitori

- I fornitori vengono valutati in base a criteri sociali e fattori umani. Tale valutazione viene effettuata seguendo un criterio di verifica e utilizzando strumenti di valutazione del rischio o dell'impatto creati da enti indipendenti (come la valutazione dell'impatto della B Corporation).



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Relazione e coinvolgimento dei fornitori

- Sono disponibili dati e indicatori che facilitano la tracciabilità dei prodotti e dei relativi componenti acquistati dopo ogni ciclo di utilizzo.

### Caso aziendale



#### Loft Interior (Ungheria)

Durante la selezione dei fornitori, l'azienda familiare Kálmán crea valore condiviso e sostiene le piccole imprese, anche a discapito dei propri profitti. Viene comunicata la selezione responsabile dei fornitori e la reputazione si diffonde in tutta la regione, rendendo l'immagine dell'azienda ancora più positiva.

 [bit.ly/3AJcsfH](https://bit.ly/3AJcsfH)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/5-4](https://furncsr.eu/5-4)

## Introduzione

Lo sviluppo sostenibile delle aziende del settore legno-arredo deve riflettere, in modo diretto e innovativo, gli effetti della loro offerta sul miglioramento delle condizioni sociali e ambientali delle comunità in cui opera l'azienda. Questo blocco di attività si basa sulla definizione del valore principale che offre l'azienda ai suoi clienti, beneficiari e stakeholder, al fine di coinvolgerli.

### **Buone pratiche selezionate Fase 4**



#### **Aspetto economico e organizzativo**

##### **Proposta di valore economico**

- Sono state identificate e formalizzate le principali soluzioni o categorie di soluzioni offerte dall'azienda che soddisfano le esigenze e le preferenze dei clienti.

##### **Trasformazione digitale dell'azienda**

- Il catalogo dell'azienda include articoli che incorporano elementi digitali.

#### **Aspetto dell'impatto sociale**

##### **Valore sociale**

- Nella sua proposta di valore, l'azienda ha incorporato elementi di accessibilità e design universale che le consentono di ampliare il volume di utenti delle sue soluzioni (con necessità specifiche, limitazione funzionale o cognitiva, sia nell'uso che nel montaggio fai da te).
- Vengono offerte soluzioni che affrontano direttamente un problema o una sfida sociale e che contribuiscono allo sviluppo sociale, economico e culturale.



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Valore ambientale

- Vengono offerte soluzioni che affrontano direttamente un problema o una sfida ambientale.

### Caso aziendale



#### Troja Ltd (Lettonia)

In collaborazione con SIA "Smart Electric Technology", TROJA offre stazioni di ricarica per auto elettriche, disponibili per un pubblico più ampio e situate accanto allo stabilimento di Riga. L'alimentazione viene fornita da un proprio parco di pannelli solari fotovoltaici.

 [bit.ly/3tUiYMU](https://bit.ly/3tUiYMU)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/6-4](https://furncsr.eu/6-4)

## Introduzione

Le aziende del settore legno-arredo socialmente responsabili creano relazioni consapevoli, inclusive e responsabilizzate con clienti e beneficiari. In questo blocco di attività valutiamo l'impatto dei nostri prodotti e servizi sui diversi segmenti di clienti e utenti, nonché gli usi che ne fanno nell'ambito della gestione del valore condiviso creato dall'azienda.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Servizio al cliente

- Si offrono certificati di garanzia che superano i periodi stabiliti legalmente e un servizio post-vendita che include assistenza e consulenza efficienti, nonché manutenzione e riparazioni a prezzi ragionevoli dopo la scadenza del periodo di garanzia.

##### Attrazione e fidelizzazione dei clienti

Si utilizzano pubblicità e marketing responsabili:

- Non fuorvianti né imprecisi (greenwashing, ecc.).
- Nello sviluppo delle campagne di comunicazione si tiene conto degli aspetti etici.
- Si evita la discriminazione di genere (stereotipi, ecc.).
- Si controlla che venga fornita un'immagine inclusiva con la normalizzazione di pubblici diversi.
- Ci si concentra sulla soddisfazione dei bisogni e non sulla loro generazione.
- Vengono offerti modelli di pagamento flessibili per clienti in situazioni particolari (ad esempio, pagamento a rate mensili o al termine della fornitura del servizio o accordo con istituti finanziari).

##### Consumo responsabile

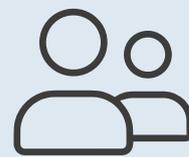
- Il prodotto stesso, l'imballaggio o i relativi manuali e documenti vengono utilizzati per comunicare e spiegare esplicitamente gli aspetti della sostenibilità in cui l'azienda è impegnata e sono inclusi nell'offerta.

- Le politiche di CSR sono altresì incluse nell'offerta, così come nei contratti B2B e negli impegni con i clienti, per ottenere una migliore valorizzazione e corresponsabilizzazione degli stessi.

##### Esperienza dell'utente

Sono stati presi in considerazione criteri di accessibilità universale per un pubblico eterogeneo in quanto a esigenze fisiche, cognitive, sensoriali e organiche (persone con disabilità, anziani, persone con esigenze speciali temporanee, ecc.) espandendo il mercato potenziale e la qualità dell'offerta:

- Nella progettazione di prodotti e servizi.
- Nei punti vendita fisici o virtuali.
- Nella strategia tariffaria.
- Nelle azioni di comunicazione e pubblicità, per garantire un uso dei prodotti e dei servizi comodo, sicuro e il più autonomo e naturale possibile.
- L'attenzione è rivolta all'accessibilità e alla fruibilità dei prodotti, nonché alle attività e ai canali per le relazioni con i clienti.



## Aspetto dell'impatto sociale

### Comunicazione dell'impatto e attrazione dei beneficiari

- Si implementano pratiche per monitorare e comunicare l'impatto sociale derivante dall'uso dei prodotti.

## Aspetto dell'impatto ambientale

### Termine del ciclo di utilizzo

- Ciascun prodotto dispone di un codice di identificazione univoco per la tracciabilità e per conoscerne le caratteristiche ai fini di una corretta gestione del termine del ciclo di vita (ad esempio un codice QR tipo eco-passaporto).
- Vengono applicate buone pratiche per facilitare la riparazione o il riutilizzo dei mobili.

### Caso aziendale



#### AFC COLLECTION (Belgio)

Un esempio adatto al settore legno-arredo con vendita al dettaglio è il "lease-to-own" (leasing a riscatto). Questo approccio contribuisce ad ampliare il mercato di riferimento, consentendo alle persone con reddito instabile o con difficoltà di accesso ad altre soluzioni di credito e, in generale, ai più giovani, di acquistare articoli senza dover sostenere l'intero costo in un'unica soluzione.

 [bit.ly/3AFqSog](https://bit.ly/3AFqSog)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/7-4](https://furncsr.eu/7-4)

## Introduzione

Le aziende socialmente responsabili devono coltivare la collaborazione con diversi stakeholder per migliorare le condizioni in cui la loro proposta di valore condiviso viene fornita e utilizzata. Questo blocco aziendale ci permette di concentrarci sull'interazione con questo tipo di stakeholder, esaminando l'impatto dell'offerta principale dell'azienda del settore legno-arredo al di là della consueta relazione con clienti e beneficiari.

### *Buone pratiche selezionate Fase 4*



#### *Aspetto economico e organizzativo*

##### **Segmenti di stakeholder**

- Sono stati identificati, formalizzati ed elencati i principali segmenti di stakeholder dell'organizzazione.

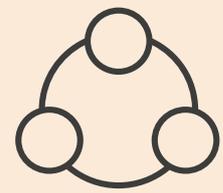
#### *Aspetto dell'impatto sociale*

##### **Segmenti di stakeholder**

- Stakeholder sottorappresentati.
- Collaborazione con stakeholder appartenenti a gruppi sottorappresentati o marginali.
- Vengono messe in atto alleanze con altre aziende i cui soci di maggioranza sono donne o persone appartenenti a gruppi sottorappresentati.

##### **Promozione dell'ambiente locale**

- Si collabora con istituzioni educative per facilitare l'apprendimento e la formazione professionale mediante il sistema duale, l'inserimento nel mercato del lavoro e la ricerca accademica nel territorio e nell'industria.



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Azione collettiva per l'ambiente

- Viene avviata una collaborazione con gli stakeholder ambientali e si sottoscrivono accordi con organizzazioni inerenti alla difesa e alla tutela dell'ambiente.

### Caso aziendale



#### TED BED EAD (Bulgaria)

È una delle prime aziende della regione di Plovdiv ad aver abbracciato l'idea di collaborare con la scuola di formazione professionale locale per l'erogazione della cosiddetta formazione duale. Da diversi anni offre apprendistato agli allievi iscritti al corso di produzione di mobili (<http://dominoproject.bg/en/>). Questo modello di apprendimento basato sul lavoro è stato introdotto in Bulgaria dall'anno scolastico 2015/2016 con il sostegno di un progetto di aiuto allo sviluppo svizzero in collaborazione con le autorità statali. La collaborazione tra l'azienda e la scuola professionale è tuttora in corso. In questo modo l'azienda mira a ridurre i livelli di disoccupazione nella regione.

 [ted.bg/en/](http://ted.bg/en/)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/8-4](http://furncsr.eu/8-4)

## Introduzione

Le aziende del settore legno-arredo che creano valore condiviso si impegnano a sviluppare in modo più sostenibile, consapevole e umanizzato le relazioni con clienti, beneficiari e stakeholder. In questo blocco aziendale analizziamo gli spazi adibiti alle relazioni abituali nei canali di distribuzione utilizzati dall'azienda per pubblicizzare la proposta di valore, distribuire i prodotti, finalizzarne la vendita e stabilire nuovi scambi di valore nel post-vendita.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Consumo responsabile

- Vengono utilizzati canali di comunicazione propri per sensibilizzare i clienti su aspetti inerenti alla responsabilità sociale in grado di generare maggiore attrazione e valore percepito dai clienti nei confronti degli articoli offerti.
- Si creano meccanismi di collegamento a lungo termine (carta fedeltà, programma a punti, extranet, social media, ecc.) per premiare e valorizzare l'uso sostenibile dei prodotti dell'azienda.

#### Aspetto dell'impatto ambientale

##### Digitalizzazione delle interfacce di relazione

- Si promuovono investimenti per la virtualizzazione dei processi di distribuzione, consegna e consumo di prodotti e servizi.

##### Trasporto sostenibile

- Si ottimizzano le rotte commerciali e si incoraggia l'uso di veicoli elettrici o a basse emissioni per la distribuzione dei prodotti.

##### Trasferimenti di prodotti

- I contenitori/imballaggi sono riciclabili e includono le istruzioni per riciclarli correttamente.



## Aspetto dell'impatto sociale

### Conoscenza degli stakeholder del territorio

- Mediante incontri regolari con associazioni e altri rappresentanti della comunità si viene a conoscenza dei problemi dei residenti locali. A tal fine è prevista, tra l'altro, la partecipazione a eventi sociali sul territorio e sono disponibili canali di contatto aperti.

### Caso aziendale



#### Orangebox (Regno Unito)

È stata effettuata una campagna contro il greenwashing chiamata No Green Bull, che include un rapporto in cui si spiega cosa sta facendo attualmente Orangebox per affrontare questo tema urgente e complesso, da riciclo e upcycling all'approvvigionamento locale, dando l'esempio e definendo una tabella di marcia per il futuro.

 [bit.ly/3Glnyph](https://bit.ly/3Glnyph)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/g-4](https://furncsr.eu/g-4)

## Introduzione

Nell'ambito della responsabilità sociale, le aziende del settore legno-arredo devono rispettare rigorosamente i requisiti minimi previsti dalla normativa, che comportano costi da assumere e garantire necessariamente. Il mancato rispetto di tali obblighi comporta automaticamente l'esclusione sociale delle aziende del settore come agenti di valore per l'ambiente.

### Buone pratiche selezionate Fase 4



#### Aspetto economico e organizzativo

##### Struttura dei costi

- La libera determinazione dei prezzi viene effettuata senza considerare accordi nascosti con i concorrenti per mantenere prezzi elevati o concordati.

- Si rispetta la normativa fiscale dei territori in cui si opera, senza ricorrere a tecniche di elusione fiscale.

#### Aspetto dell'impatto sociale

##### Struttura dei costi

I minimi legali applicabili vengono rispettati in tutte le aree di lavoro, che sono correttamente identificate, aggiornate e gestite:

- Norme sulla tutela di salute e sicurezza sul lavoro.
- Parità di retribuzione e uguaglianza.
- Formazione.
- Comitato aziendale e dialogo sociale.
- Contratto collettivo.
- Condizioni di lavoro.

##### Impatti sociali

Si rispettano le norme per facilitare l'integrazione professionale di persone appartenenti a gruppi che presentano difficoltà di accesso (persone con disabilità, a rischio, ecc.):

- Mediante assunzione diretta o impiego assistito.
- Attraverso misure alternative di sostegno indiretto (acquisto di prodotti o servizi da centri speciali per l'impiego, contributi finanziari, ecc.).
- Si rispettano le norme per facilitare l'integrazione professionale di persone appartenenti a gruppi che presentano difficoltà di accesso (persone con disabilità, a rischio, ecc.), mediante assunzione diretta e integrazione nel team.
- I costi derivanti dal lavoro a distanza (connettività, energia, ecc.) sono assunti dalle aziende in accordo con i lavoratori in base alle legislazioni specifiche nazionali o regionali.



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Impatti ambientali

Si rispetta tutta la legislazione applicabile in materia ambientale inerente a:

- Rumore.
- Contenitori e imballaggi.

- Inquinamento atmosferico (dispersioni di polvere e segatura, emissioni di gas a effetto serra, ecc.).
- Tossicità dei componenti.
- Gestione dei rifiuti.
- Altro.

### Caso aziendale



#### Sentix - Ecus Sleep, SLU (Spagna)

Ecus Sleep ha redatto un Piano per l'Uguaglianza, come richiesto dalla legge, e lo ha fatto bene, visto che è stato riconosciuto dal Ministero della Presidenza e dei rapporti con i tribunali e l'uguaglianza.

 [bit.ly/3gycLmS](https://bit.ly/3gycLmS)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/10-4](https://furncsr.eu/10-4)

## Introduzione

La CSR propone un nuovo paradigma in cui migliorano il posizionamento e il funzionamento strategico delle aziende del settore legno-arredo, aumentando, allo stesso tempo, il profitto complessivo. Tuttavia, alcune pratiche socialmente responsabili specifiche portano direttamente alla ridefinizione dei modelli di business e a nuovi vantaggi competitivi e persino a nuove fonti di reddito, andando oltre il semplice scambio economico.

### **Buone pratiche selezionate Fase 4**



#### **Aspetto economico e organizzativo**

---

##### **Flussi di ricavi**

- Sono stati identificati gli elementi socialmente responsabili che generano flussi di ricavo maggiori e aumentano il valore aggiunto per azionisti e investitori.

#### **Aspetto dell'impatto sociale**

---

##### **Benefici sociali o della società**

- Gli aspetti sociali e lavorativi che l'azienda incorpora nei suoi prodotti e nella sua proposta di valore sono un criterio di selezione nel processo decisionale dell'acquirente.



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Benefici ambientali

- Gli aspetti ambientali che l'azienda incorpora nei suoi prodotti e nella sua proposta di valore sono un criterio di selezione nel processo decisionale dell'acquirente.

### Flussi di ricavi

- È stata sviluppata una linea di servitizzazione come nuovo modello di business futuro, assumendo l'intera gestione del ciclo di vita del prodotto e generando nuove aree per il modello di business.

## Caso aziendale



### DESKO (Paesi Bassi)

Desko è un'azienda del settore legno-arredo che dispone di un programma di ritiro dei prodotti. Promuove un modello di business basato completamente sulla rigenerazione. I mobili vengono venduti e poi riacquistati per una percentuale del prezzo dal primo cliente e rivenduti come opzione di seconda mano ricondizionata. Al termine di questo secondo ciclo, i mobili vengono riacquistati per una percentuale inferiore al prezzo applicato al secondo cliente e rivenduti a un prezzo più alto come "terza" opzione di ricondizionamento. Infine, al termine della terza fase di vita, viene semplicemente recuperato il materiale come materia prima per altri usi, applicazioni o sostituzioni, promuovendo un modello di economia circolare.

 [bit.ly/3VG6rZx](https://bit.ly/3VG6rZx)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/11-4](https://furncsr.eu/11-4)



*Implementazione di un approccio  
globale per la responsabilità  
sociale d'impresa*



## Implementazione di un approccio globale per la responsabilità sociale d'impresa

Dopo aver conosciuto le diverse buone pratiche, facciamo un passo avanti. Per una corretta gestione della responsabilità sociale, non è sufficiente incorporare sempre più buone pratiche, che potrebbero dar luogo a un modello di mera aggiunta senza arrivare a un sistema integrato e solido che crei effettivamente valore.

Conosceremo altri livelli di buone pratiche presentate in un modello che ci indicherà la strada da seguire. Si tratta di una linea guida sull'avanzamento, un modello di maturità, e prima di tutto spiegheremo in cosa consiste, poiché anche il modello stesso ci fornirà informazioni molto importanti: non si tratta solo di incorporare il maggior numero possibile di pratiche, ma di fare in modo che coprano la complessità di un approccio alla Responsabilità sociale d'impresa, dalla garanzia di conformità alla creazione di valore condiviso.

Un modello di maturità è una mappa che guida l'azienda nell'implementazione delle buone pratiche, descrivendo un percorso di miglioramento evolutivo, dai procedimenti di scarsa rilevanza a quelli più maturi dell'azienda.

Utilizzando questo modello, le aziende del settore legno-arredo hanno potuto valutare la loro maturità in materia di Responsabilità sociale d'impresa e definire il proprio percorso di miglioramento.

### Introduzione al modello della linea guida sull'avanzamento di FurnCSR

La linea guida sull'avanzamento che presentiamo in FurnCSR ci permette di individuare le pratiche di CSR dell'azienda, mentre l'assenza di pratiche rilevanti in al-

#### 6 Panoramica generale della linea guida sull'avanzamento



cuni ambiti ci consentirà di individuare eventuali lacune da colmare.

Concepita a partire dai fondamenti metodologici della CSR, la linea guida sull'avanzamento mostra, in modo globale e strutturato, la posizione in cui un'azienda è consolidata e il percorso che deve intraprendere nella gestione della CSR.

Il modello si basa su cinque livelli duplicati in due colonne che offrono 10 gradi, dalle aree di miglioramento al massimo livello di impegno.

Mostriamo il modello di base in modo semplificato allo scopo di fornire ulteriori proposte di buone pratiche diverse da quelle riportate in precedenza (nel Capitolo 4),

che consentiranno di avanzare nello sviluppo integrato di un modello di CSR.

Le seguenti figure mostrano i diversi livelli e gradi di maturità riguardanti la CSR.

Risalendo la prima colonna (riquadro 0) si osservano i diversi gradi tra la (non)conformità legale e il massimo livello di impegno (riquadro 9). Risalendo la colonna di destra, che mostra una maggiore proattività e i fondamenti della metodologia unica della CSR, si integra progressivamente la presenza degli stakeholder e si evidenziano progressi nella logica della cittadinanza d'impresa. La CSR chiede di ripristinare, garantire, comprendere, rendere conto e creare valore condiviso al di là di ciò che corrisponde a una logica di gestione più interna; non basta fare le cose con le migliori intenzioni

7 Linea guida sull'avanzamento globale in un linguaggio di facile lettura



possibili, è necessario generare impatti, con autenticità e con la fiducia degli stakeholder.

Il livello 4 (implementazione delle migliori pratiche) è già stato trattato nel capitolo precedente di questa guida (Capitolo 4).

In poche parole, si può ottenere una comprensione immediata utilizzando espressioni più semplici. Un linguaggio di facile lettura è di per sé una buona pratica, particolarmente importante in contratti o istruzioni. La figura seguente mostra la linea guida sull'avanzamento in un linguaggio di facile lettura.

È un percorso di avanzamento verso l'eccellenza e trovarsi nelle posizioni intermedie può già essere di grande valore per le aziende del settore legno-arredo. Sarà importante non abbandonare gli argomenti riportati nelle aree più basse e avere una visione del modo in cui andare avanti integrando non solo le buone pratiche mostrate nel capitolo precedente, ma anche quelle mostrate di seguito, situate nei livelli più alti di questo modello.

Successivamente, la linea guida sull'avanzamento può essere applicata a ciascuno dei tre aspetti della gestione della CSR in base alle proprie specificità, mantenendo sempre lo stesso percorso, che è quello che consente di comprendere l'evoluzione del grado di maturità della CSR nelle aziende del settore legno-arredo.

### Azioni per far progredire la maturità delle aziende del settore legno-arredo più socialmente responsabili

Le buone pratiche descritte nel punto precedente rispondono a sfide ambientali, sociali ed economiche molto diverse tra loro. Ora rivedremo ulteriori buone pratiche collegate maggiormente al processo metodologico della gestione della CSR. Possiamo quindi constatare che la gestione della CSR non richiede solo l'aggiunta di diverse buone pratiche, ma anche l'incorporazione di quelle atte a garantire la solidità del sistema.

Continueremo ad applicare il procedimento che va dal livello inferiore a quello superiore, mostrando ognuno dei cinque livelli e la suddivisione in 10 gradi, per mostrare esempi di buone pratiche, ad eccezione dei

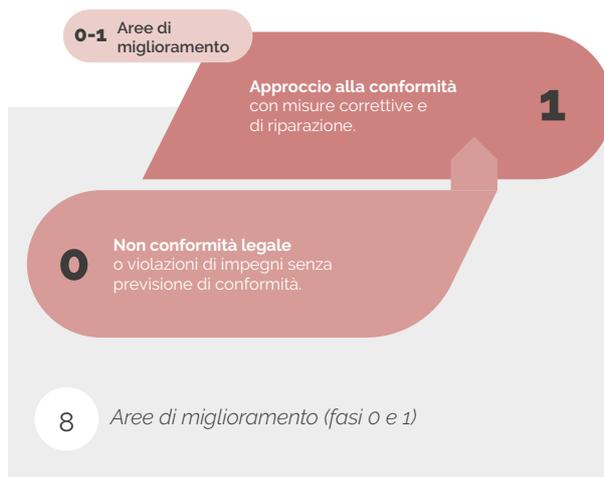
gradi 0, 1 e 2, che corrispondono all'inadempimento o alla semplice conformità.

Non si parla del grado 4, che corrisponde al punto precedente di questa guida. Il documento presenta il modo in cui affrontare il percorso verso la CSR gradualmente, collegando le buone pratiche ai diversi livelli della linea guida sull'avanzamento.

### Aree di miglioramento (fasi 0 e 1)

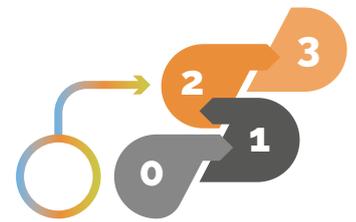
Questo livello corrisponde alle aree di miglioramento e implica la presenza di gravi o diverse non conformità, sia legali che relative agli impegni, o che sono ancora in fase di correzione e riparazione.

Include due gradi:



Trattandosi di una guida alle buone pratiche, non sono riportati esempi dei gradi 0 e 1, in quanto si tratta di situazioni di non conformità alla legislazione o agli impegni stessi, o di contesti in cui si sta affrontando la conformità con misure correttive e di riparazione.

Tuttavia, includiamo questo livello per mostrare il modello completo e per fornire spunti di riflessione sul modo in cui la gestione della CSR presuppone il rispetto delle regole. È un principio fondamentale, sancito da norme come la ISO 26000. È per questo che un'azienda dovrebbe disporre di un processo di identificazione e correzione delle possibili incompatibilità legali, poiché non ha senso parlare di CSR quando, nonostante le buone pratiche, sono presenti palesi violazioni legali.



## Introduzione

Questo livello corrisponde alla conformità normativa e indica che si adempie e si garantisce il rispetto degli obblighi, siano essi legali o derivanti da impegni volontari. Per un'azienda impegnata nella CSR, la conformità alla legge non è solo legata al testo letterale, ma anche all'intenzione che il regolatore cerca di perseguire per conto della società, evitando di infrangere la legge. A livello di conformità normativa, si specificano le pratiche relative al rispetto dei principali requisiti legali per il settore, poiché senza di esse la gestione della CSR non potrebbe iniziare a essere affrontata.

Pertanto, la conformità viene separata in due fasi, numerate 2 e 3. La fase 2 è già stata considerata come parte dei "costi" fondamentali del modello Business Canvas di FurnCSR. Di seguito si riportano i dettagli della fase 3.

2-3 Conformità normativa

2 Conformità alla normativa secondo obblighi legali o presunti.

Garantire la conformità conoscendo ciò che deve essere rispettato; attenersi alla conformità in base alle intenzioni del regolatore.

3

9 Aree di miglioramento (fasi 2 e 3)

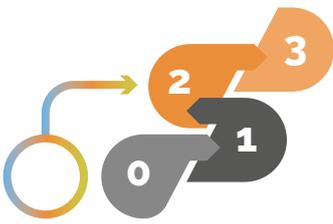
**Buone pratiche selezionate**  
Fase 3 - Garantire la conformità



## Aspetto economico e organizzativo

### Struttura dei costi

- Si è a conoscenza delle normative e dei nuovi requisiti legali che riguardano l'attività economica, in particolare quelli relativi allo sviluppo sostenibile dell'attività, e si lavora attivamente per adattare e/o adeguare i prodotti/servizi/attività ai requisiti normativi in materia.
- Un sistema di controllo della conformità integra sia gli obblighi di legge sia quelli derivanti dagli impegni aziendali verso terzi (norme, codice etico, adesione a iniziative, ecc.).
- Si garantiscono e si gestiscono pratiche di concorrenza leale, evitando l'uso di informazioni improprie e la diffusione di notizie distorte sui concorrenti. Si esplorano alternative di arbitrato e mediazione per risolvere eventuali conflitti.



## Aspetto dell'impatto sociale

- Il rispetto delle norme sulla tutela di salute e sicurezza sul lavoro è garantito da tutti.

## Aspetto dell'impatto ambientale

- Si garantisce il rigoroso rispetto delle norme ambientali, non solo di quanto indicato dalla normativa letteralmente, ma anche dell'intenzione ultima del legislatore.

### Caso aziendale



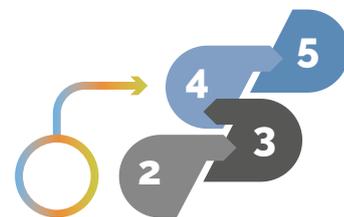
#### Ilcam (Italia)

L'azienda ha formalizzato una Politica globale per la qualità, l'ambiente, la salute, la sicurezza e l'etica e un Codice etico che descrive i requisiti legali che tutti i collaboratori devono conoscere e rispettare. Questi documenti includono anche tutti i requisiti che vanno oltre quelli legali minimi, i comportamenti e gli obiettivi che l'azienda si aspetta dalla sua forza lavoro e dai suoi stakeholder.

 [bit.ly/3F6aM2q](https://bit.ly/3F6aM2q)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/D2-3](https://furncsr.eu/D2-3)



### Introduzione

Questo livello corrisponde al miglioramento normativo e significa che si superano gli obblighi di legge con l'implementazione di migliori pratiche. Un'azienda impegnata nella CSR dialoga con gli stakeholder per comprendere il contesto stesso della sostenibilità. Include due gradi:



Un primo blocco di buone pratiche proposte per il settore legno-arredo è stato illustrato nel capitolo precedente. Tutte le buone pratiche sono raggruppate nel livello 4 del modello della linea guida sull'avanzamento di FurnCSR.

Un tipo di buone pratiche, corrispondente al dialogo con gli stakeholder, si trova al grado 5. Poiché si tratta di un elemento necessario e fondamentale per la gestione della CSR, viene indicato come grado superiore.

In un certo senso, questa separazione ci permette di comprendere che la CSR non consiste semplicemente nell'aggiunta di buone pratiche, ma deve essere disponibile una metodologia specifica, che richiede un dialogo con gli stakeholder atto a comprendere le loro preoccupazioni e aspettative. Ciò consentirà di avanzare nel percorso verso la maturità della responsabilità sociale in tutti i settori, implementando pratiche diverse come quelle illustrate di seguito.

### Buone pratiche selezionate

Fase 5 - Dialogo



### Aspetto economico e organizzativo

#### Servizio al cliente

- I canali di informazione e comunicazione (ad esempio, il sito web e i social media) sono sempre aggiornati, compresi il telefono e l'email di contatto.
- Esiste un sistema di raccolta di reclami, richieste e suggerimenti dei clienti, ad esempio mediante riunioni periodiche o piattaforme specializzate. Si analizzano e si esaminano i risultati e vengono avviate azioni di miglioramento sulla base dei contributi raccolti.

#### Consumo responsabile

- Vengono condotti studi di mercato sui diversi segmenti e sulla loro maggiore o minore predisposizione a valorizzare gli aspetti inerenti alla sostenibilità ambientale, sociale e lavorativa, al fine di fornire un'offerta con una percezione di valore maggiore.

#### Cooperazione e alleanze industriali

- Vengono utilizzate formule di cooperazione e alleanze con altre aziende del settore. Si partecipa regolarmente alle attività di associazioni, forum, agenzie di sviluppo, centri di conoscenza, ecc., il cui scopo consiste nel rafforzare le relazioni e lo sviluppo congiunto di progetti su interessi, esigenze e problemi comuni.

#### Stabilire relazioni con gli stakeholder

- Viene mantenuta una comunicazione fluida con gli stakeholder grazie a incontri regolari, sessioni di lavoro e sondaggi, che permettano, tra le altre cose, di rilevare le loro preferenze e aspettative, contribuendo a determinare le priorità dell'azienda, nonché a individuare le opportunità di collaborazione. Si implementano azioni specifiche per rispondere alle aspettative rilevate.

- Gli stakeholder vengono coinvolti nell'identificazione della materialità, (aspetti rilevanti) in modo da preparare un rapporto sulla sostenibilità e alimentare i sistemi di gestione.

### Strategia della CSR

- Viene messo in atto un meccanismo per la raccolta e l'elaborazione di suggerimenti e reclami su eventuali non conformità con gli stakeholder (oltre a quelle corrispondenti a clienti e personale).

### Relazione e coinvolgimento dei fornitori

- Si mantiene una relazione proattiva e collaborativa con i fornitori, mediante incontri periodici, per ottenere maggiore complementarità e coordinamento (come la proposta di miglioramenti e suggerimenti per migliorare l'attività).

### Valore amplificato

- Si pianifica un dialogo con i principali motori di cambiamento (clienti dell'azienda a contratto, interior designer, ecc.) sugli approcci inerenti alla responsabilità sociale per definire la proposta di valore dell'azienda.

## Aspetto dell'impatto sociale

### Attività per l'adattamento o la creazione di soluzioni per gruppi sottorappresentati o svantaggiati

- Si svolgono attività di dialogo e di altro tipo che consentono l'acquisizione di conoscenze per adattare la propria offerta alle esigenze di gruppi sottorappresentati, svantaggiati o con difficoltà oggettive di indipendenza o autonomia personale (accessibilità universale, ecc.).

### Qualità della vita

- Il personale conosce le misure per equilibrare la vita privata e quella professionale, e vengono concordate tra la direzione e il resto del personale o i suoi rappresentanti, con particolare attenzione ad aspetti come la corresponsabilità. Si promuove l'implementazione di tali misure.

### Formazione e sviluppo delle capacità dei lavoratori

- Il personale partecipa attivamente alla definizione di piani o programmi di formazione e sviluppo professionale.

### Comunicazione dell'impatto e attrazione dei beneficiari

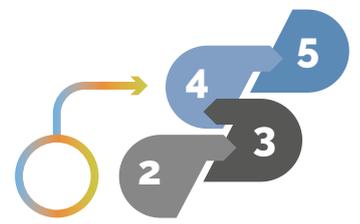
- L'azienda partecipa ad associazioni e piattaforme imprenditoriali per aumentare il numero dei beneficiari delle sue soluzioni.

### Responsabilizzazione dei lavoratori

- Le esigenze del personale vengono identificate mediante riunioni periodiche, eventi con l'intera forza lavoro e sondaggi sulla soddisfazione, tra l'altro. Le esigenze delle persone del team vengono soddisfatte ogni qual volta sia possibile, oppure vengono spiegate le ragioni per le quali è impossibile soddisfarle.
- Vengono messe in atto procedure per far fronte a commenti e reclami che vanno oltre le linee di segnalazione diretta e cercano di rispondere alle preoccupazioni e migliorare le pratiche aziendali. Inoltre, il sistema partecipativo dell'azienda viene controllato e rivisto periodicamente.

### Promozione del coinvolgimento e della collaborazione con gli attori locali

- La partecipazione ad associazioni imprenditoriali locali, nazionali o internazionali contribuisce all'allineamento con la CSR e a un impatto positivo sulla società.
- Si partecipa a spazi per le relazioni con altre imprese, enti e altre organizzazioni del territorio che consentano lo scambio di buone pratiche e l'individuazione di esigenze locali e opportunità di collaborazione.



## Aspetto dell'impatto ambientale

### Sostegno alla sensibilizzazione

- Collaborazione con enti non profit (sociali, per i diritti umani, per la comunità, per l'ambiente, per la cultura, ecc.) e partecipazione a forum che trattano queste tematiche.

### Caso aziendale



#### Van Hoescke (Belgio)

Il programma "Hello" simboleggia l'attenzione alla crescita positiva e al dialogo con tutti gli stakeholder. Per loro, fare impresa in modo responsabile significa creare benessere per tutti. I loro quattro stakeholder si ritrovano nel simbolo utilizzato in tutte le comunicazioni. Il dialogo intrapreso è simboleggiato dall'uso di quattro colori, ognuno dei quali rappresenta un diverso stakeholder.

 [bit.ly/3GSxYCP](https://bit.ly/3GSxYCP)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/D4-5](https://furncsr.eu/D4-5)

### Introduzione

Questo livello corrisponde alla soddisfazione delle aspettative, riferendosi alle aspettative degli stakeholder che vengono affrontate mediante una gestione sistematica della CSR (pianificazione, azioni, integrazione nei processi e nelle procedure, valutazione, miglioramento continuo, ecc.). Per un'azienda impegnata nella CSR, si implementa una responsabilità trasparente nei confronti degli stakeholder.

Include due gradi:

Con il numero 6, la sistematizzazione della CSR e, con il numero 7, la responsabilità. Affinché la CSR sia di qualità, è necessario che la sistematizzazione sia già stata intrapresa.



Dato il gran numero di buone pratiche che emergono nell'ambito della sistematizzazione, ci occuperemo prima di questo aspetto e poi della responsabilità. Questa fase 6 è particolarmente importante per migliorare la

CSR e integrarla nel sistema di gestione di un'azienda, per questo motivo include il maggior numero di buone pratiche.

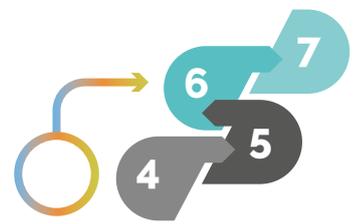
### Gestione sistematica della CSR (fase 6)

Per progredire nella linea guida sull'avanzamento di FurnCSR e andare oltre le buone pratiche e la comprensione delle aspettative degli stakeholder, è necessario rendere più sistematica la gestione della CSR, consentendo di soddisfare le aspettative e rispettarle in modo ordinato.

Rendere più sistematica la gestione della CSR significa dotarla di un quadro di pianificazione, implementarla come sistema di miglioramento continuo o integrarla nei processi di gestione. In altre parole, permette di

superare una fase di mera incorporazione di buone pratiche specifiche, che non sempre vengono applicate in modo appropriato e coerente alla gestione.

Va considerato che è il sistema di gestione che deve funzionare per l'azienda e non l'azienda per il sistema di gestione; pertanto, la mera formalizzazione e l'esistenza in documenti non ne assicurano il buon funzionamento se non viene concettualizzato in modo coerente, con le buone pratiche e con gli obiettivi che è in grado di portare avanti o raggiungere in modo efficace.



## **Buone pratiche selezionate**

Fase 6 - Gestione sistematica della CSR



### **Aspetto economico e organizzativo**

#### **Attrazione e fidelizzazione dei clienti**

- Si misura la soddisfazione dei clienti ed è stato strutturato un sistema di fidelizzazione dei clienti, i cui risultati si esaminano e si elaborano implementando azioni di miglioramento in base ad essi.

#### **Consumo responsabile**

- Esiste un sistema trasversale di miglioramento continuo che mette in relazione i valori e i bisogni emergenti dei diversi segmenti di clienti finali con le operazioni di R&S&I, produzione, acquisto e marketing dell'azienda (ad esempio, il ruolo dell'ufficio tecnico come ponte).

#### **Contrattazione dei fornitori**

- Il processo di contrattazione dei fornitori si basa su principi socialmente responsabili prestabiliti (ad esempio, l'acquisto verde di materie prime e forniture).

#### **Controllo delle operazioni finanziarie**

Il controllo delle operazioni finanziarie viene applicato come segue:

- Gli investimenti programmati sono pianificati mediante il monitoraggio periodico del piano di investimento nell'ambito del controllo di gestione.
- Inoltre, vengono gestiti i dati relativi alla redditività degli investimenti effettuati e si fissano obiettivi in tal senso.
- Se ne considerano gli effetti indiretti e le esternalità (positive e negative).
- Si persegue la conformità di tutti questi elementi e si mettono in pratica le azioni di miglioramento derivanti dall'analisi dei dati.

#### **Strategia della CSR**

- Le pratiche di CSR sono in linea con gli obiettivi e

la strategia aziendale (ad esempio, i miglioramenti sociali sono sostenibili perché sono allineati con un duplice obiettivo, si migliorano la qualità della vita e la produttività, in modo osservabile e misurabile).

- Esiste un sistema formale di gestione della qualità (ad esempio, basato su standard come ISO 9001, EFQM, ecc.) che analizza la materialità dei temi trattati, definisce le modalità di gestione, le politiche, gli obiettivi e le finalità, le responsabilità, le risorse assegnate, i meccanismi formali di feedback, il piano d'azione e la revisione annuale per il miglioramento continuo.

#### **Politica di distribuzione degli utili**

Viene messa in atto una politica di distribuzione degli utili che considera:

- Il futuro dell'azienda (reinvestimento o investimento in R&S).
- Gli azionisti, i lavoratori, ecc.
- Un importo per le questioni sociali basato su criteri prefissati dall'azienda.
- La gestione delle eccedenze o delle riserve di tesoreria con criteri di investimento socialmente responsabile (ISR).

#### **Esperienza dell'utente**

Si garantiscono sicurezza e qualità della fornitura di servizi e prodotti:

- Sicurezza dei prodotti per l'intero ciclo di vita.
- Si garantisce in ogni momento la conformità al Regolamento generale sulla protezione dei dati (RGPD).

#### **Relazione e coinvolgimento dei fornitori**

- Viene utilizzato un sistema di approvazione dei fornitori o protocolli di contrattazione che menzionano

la valutazione di tali fornitori, la tracciabilità e il ciclo di vita dei loro prodotti e servizi.

presenti nell'automazione e nella robotizzazione dei processi produttivi per renderli più efficienti.

### Tecnologie dell'Industria 4.0

- Nell'azienda sono incorporati progressi tecnologici derivanti dall'Industria 4.0. Ad esempio, è stata definita una strategia che include gli avanzamenti

### Valore sociale percepito, SROI

- Si utilizza un sistema di misurazione delle attività immateriali che non compaiono nei bilanci finanziari nell'ambito di un modello di creazione di valore immateriale, anche se non si è tenuti a presentare dichiarazioni di informazioni non finanziarie.

## Aspetto dell'impatto sociale

### Qualità della vita

- Viene applicata una politica formale di conciliazione vita-lavoro aggiornata, monitorata e ampiamente conosciuta dal personale.

### Formazione e sviluppo delle capacità dei lavoratori

- Si valutano periodicamente le esigenze formative del personale. Viene eseguita una diagnosi aggiornata dei bisogni formativi che serve a sostenere le opportunità di formazione per il personale.

### Potenziali dipendenti

- Si implementa una politica attiva di assunzione di gruppi svantaggiati o a rischio di esclusione sociale o con difficoltà di inserimento nel mondo del lavoro, direttamente come assunzione di personale o indirettamente mediante centri speciali per l'impiego (CPI). A tal fine, si collabora con associazioni, fondazioni e servizi occupazionali del territorio attraverso programmi di integrazione (minoranze etniche, immigrati, persone con disabilità, disoccupati di lungo periodo, ecc.).

### Responsabilizzazione dei lavoratori

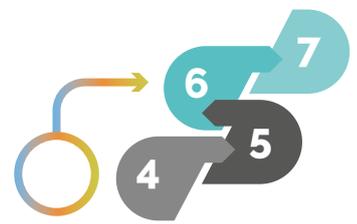
- Vengono adottati modelli avanzati di gestione dei team per coniugare la massima responsabilizzazione delle persone, il contributo dei talenti e l'agilità operativa (sistemi di democrazia distribuita come la sociocrazia, organizzazione per circoli, Teal, ecc.).

### Responsabilizzazione e leadership partecipativa

- Si implementano e si esaminano periodicamente iniziative volte a migliorare capacità e comportamenti inerenti alla CSR (capacità di dialogo, lavoro di squadra, gestione del cambiamento, orientamento alla missione/obiettivo, visione sostenibile, empatia, etica, innovazione, ecc.).

### Strategia della CSR

- Viene applicato un sistema di gestione formale per la gestione del rispetto dei diritti umani e del lavoro (ad esempio, basato su standard come SA8000) che analizza la materialità dei temi trattati, definisce le modalità di gestione, le politiche, gli obiettivi e le finalità, le responsabilità, le risorse assegnate, i meccanismi di feedback formali, il piano d'azione annuale e la revisione annuale per il miglioramento continuo.
- Si utilizza un sistema di gestione formale per la prevenzione dei rischi professionali e per la sicurezza sul lavoro (ad esempio, basato su standard come ISO 45001 o OHSAS 18001) che analizza la materialità delle questioni che tratta, dispone di una politica, definisce le modalità di gestione, ha obiettivi e finalità chiare, responsabilità, risorse assegnate, meccanismi di feedback formali, piano d'azione annuale e revisione annuale per il miglioramento continuo.



### **Promozione del coinvolgimento e della collaborazione con gli attori locali**

- Esistono obiettivi a breve e medio termine inerenti alla comunità in cui si opera.

### **Pari opportunità**

- È presente un Piano per l'uguaglianza di genere, che articola le misure volte a raggiungere un'effettiva parità tra donne e uomini e mira a prevenire e correggere atteggiamenti e comportamenti discriminatori.
- Esiste un piano di gestione della diversità e della non discriminazione che garantisce la non discriminazione e l'accoglienza nei confronti della diversità (migranti, persone con disabilità e altri gruppi vulnerabili, cultura, religione, ecc.).

### **Promozione del territorio**

- Viene applicato un sistema di integrazione per i fornitori locali e per altri operatori economici per partecipare a progetti che promuovano il territorio.

### **Salvaguardia dei diritti del lavoro e delle condizioni di lavoro**

- Viene seguita una politica di assunzione che considera i benefici della creazione diretta di posti di lavoro (non si fa un uso abusivo di assunzioni temporanee e di esternalizzazioni che possono portare a una precarizzazione insostenibile della qualità del lavoro).

## **Aspetto dell'impatto ambientale**

### **Ciclo di vita, ecodesign ed economia circolare**

- Viene applicata una politica di economia circolare che prevede condivisione, noleggio, riutilizzo, riparazione, ristrutturazione e riciclaggio dei materiali e dei prodotti esistenti ogni qual volta sia possibile per creare valore aggiunto ed estendere il ciclo di vita.
- Si applica una politica, una pianificazione o una previsione della responsabilità aziendale per mobili dismessi (ciclo di vita del prodotto) per la raccolta, la riparazione, il riutilizzo, il riciclaggio, ecc.

### **Strategia della CSR**

- Viene seguito un Sistema di gestione ambientale (ad esempio basato su standard come ISO 14001 o EMAS) con obiettivi e traguardi pienamente implementati, che costituiscono un programma ambientale totalmente allineato con la politica ambientale dell'azienda e sottoposto sistematicamente ad audit ambientali interni.

### **Prevenzione e gestione dei rifiuti**

Si seguono protocolli per la prevenzione e la gestione dei rifiuti; oltre a quanto stabilito dalla legge:

- Si utilizzano indicatori per il controllo e il miglioramento in questo campo.
- Vengono effettuate ricerche e implementazioni sistematiche di azioni di miglioramento per la riduzione, il riciclaggio e il recupero dei rifiuti.
- Per ciascun indicatore si definiscono obiettivi e traguardi e se ne monitora il grado di raggiungimento.

### **Trasferimenti di prodotti**

- È in atto una politica di riduzione dei rifiuti provenienti dagli imballaggi e i materiali di imballaggio sono certificati e soddisfano standard indipendenti relativi all'impatto ambientale.

### **Valore ambientale**

- La proposta di valore dell'azienda include attributi che considerano aspetti ambientali, come l'ecodesign o l'eco-efficienza.

### Responsabilità (fase 7)

Proseguendo sullo stesso piano, si esamineranno le buone pratiche inerenti alla responsabilità.

Una nuova fase della linea guida sull'avanzamento della FurnCSR riguarda la gestione della responsabilità, che prevede l'approfondimento della relazione con gli stakeholder dopo aver compreso e reso più sistematiche le aspettative e costituisce anche un passo verso la sistematizzazione del processo, ma che necessaria-

mente dovrà avvenire in un secondo momento. Questa fase svilupperà il valore della trasparenza e permetterà di costruire un rapporto di fiducia con gli stakeholder. La responsabilità ha come paradigma massimo i rapporti periodici su indicatori, risultati o impatti della CSR ma, nella proposta di valore al mercato includiamo come attributi anche le informazioni fornite agli stakeholder con altri mezzi e persino la CSR.

### Buone pratiche selezionate

Fase 7 - Responsabilità



### Aspetto economico e organizzativo

#### Comunicazione interna e gestione delle conoscenze

- Vengono seguite pratiche di trasparenza informativa interna atte a garantire che tutto il personale riceva informazioni concise, complete e comprensibili su tutti gli aspetti fondamentali per il processo decisionale, tra cui la strategia aziendale, la situazione economica dell'azienda, la politica di investimento o la politica occupazionale.

#### Gestione interna

- Seguendo le linee guida del buon governo e della trasparenza, i risultati economici, sociali e ambientali e i progressi raggiunti vengono comunicati ai principali stakeholder in modo coerente e chiaro, e in

base a criteri di rilevanza che vanno oltre gli obblighi di legge, in particolare in un formato standard (rapporto CSR o rapporto sulla sostenibilità) e attraverso i media generali e di settore.

#### Pari opportunità

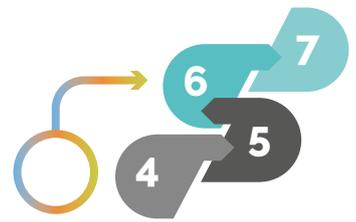
- Il divario salariale tra donne e uomini viene calcolato periodicamente e si indicano le ragioni delle eventuali differenze esistenti.

### Aspetto dell'impatto ambientale

#### Informazioni responsabili

- Vengono offerte ai clienti informazioni trasparenti, chiare e inequivocabili su prodotti o servizi, attraverso i diversi mezzi di relazione (pubblicità e marketing, etichettatura, imballaggio, manuali, ecc.), sia

sulle specifiche tecniche che sugli impatti economici, ambientali e sociali che si verificano durante l'intero ciclo di vita, per facilitare la comprensione dell'impatto del loro acquisto e affinché possano prendere una decisione consapevole.



## Aspetto dell'impatto sociale

### Promozione del volontariato e dell'azione sociale

- Viene calcolato l'impatto sociale e si contabilizzano le collaborazioni a fini sociali utilizzando standard di contabilità o misurazione.

### Valore sociale percepito, SROI

- Il valore sociale creato in base all'investimento si contabilizza in base a standard di riferimento. NOTA: SROI si riferisce al valore sociale percepito (non al valore economico) che include esperienze, informazioni qualitative, informazioni quantitative e informazioni finanziarie sui cambiamenti dovuti all'attività di un'azienda, di un progetto o di un'iniziativa, a supporto delle informazioni per prendere decisioni strategiche.

## Caso aziendale



### Donar d.o.o. (Slovenia)

Donar segue il modello Cradle-to-Cradle con i principi del Design Thinking (doppio diamante) e si focalizza sulla gestione del design. Invece di limitarsi all'estetica, l'azienda si concentra sull'impatto sociale dei prodotti. Il design di Donar è una risposta alla crescita smisurata del consumismo. I prodotti che mostrano le migliori pratiche sono NicoLess, ChatLoop e Collodi, tutti realizzati in feltro riciclato (PES), utilizzando gli scarti come materiale industriale del futuro. Il processo di Donar tiene conto degli obiettivi del 7° Programma d'azione per l'ambiente dell'Unione europea e degli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. L'azienda ha ricevuto il Green Product Award nel 2018 e il Circular Design of the Year Award nel 2019.

 [bit.ly/3UcfYX2](https://bit.ly/3UcfYX2)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/D6-7](https://furncsr.eu/D6-7)

### Introduzione

Questo livello corrisponde all'impegno e indica che viene portata avanti una gestione impegnata, con consapevolezza e leadership, esplicita e permanente, completa, collegata alla pianificazione strategica e a uno scopo superiore, con un orientamento verso la creazione di valore condiviso con gli stakeholder.

Include due gradi:



### Senso di scopo aziendale (fase 8)

Al livello più alto dell'orientamento all'avanzamento possiamo includere l'impegno aziendale, che non può più essere un mero approccio tecnico o dipartimentale, ma deve essere aziendale, ovvero trasversale e riguardante tutti i livelli. Si tratta di un impegno consapevole e sviluppato sotto una guida etica, inserito nella pianifi-

cazione strategica dell'azienda, oltre che permanente. La tendenza nel settore legno-arredo è che un numero crescente di aziende mostri una dichiarazione di intenti, il che significa andare oltre la tradizionale missione per proporre un impegno proattivo nei confronti della società.

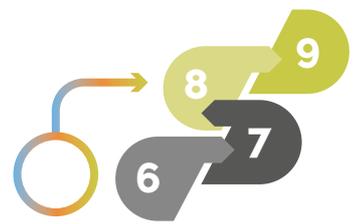
**Buone pratiche selezionate**  
Fase 8 - Senso di scopo aziendale



### Aspetto dell'impatto ambientale

#### Prevenzione e gestione dei rifiuti

- È stato fissato l'obiettivo di rifiuti zero per tutti i materiali con volumi rilevanti. Tutti i dipartimenti sono stati invitati a trovare insieme possibili soluzioni.



## Aspetto economico e organizzativo

### Strategia della CSR

- I dirigenti sono impegnati nella leadership e in un approccio trasversale alla CSR, con lo sviluppo di azioni di assistenza e supervisione, e incoraggiano la partecipazione di tutte le aree aziendali allo sviluppo della CSR, anche quando la gestione è di competenza di un dipartimento (persone, comunicazione, ecc.).

### Gestione interna

- Esiste una dichiarazione di intenti aziendali, uno scopo superiore che va oltre il concetto di missione aziendale e che costituisce il fulcro di una CSR completa e strategica.

### Vendite, marketing e servizio clienti

- Nella proposta di valore, l'obiettivo di soddisfare i bisogni è prioritario rispetto alla generazione di bisogni.

## Aspetto dell'impatto sociale

### Adesione ad accordi globali

- L'azienda è fermamente impegnata nel rispetto della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani; si sta lavorando per incorporare i principi stabiliti e questo si riflette nella politica della CSR.

### Potenziali dipendenti

- Vengono rivisti periodicamente processi e procedure per garantire l'impegno nell'assunzione socialmente responsabile del personale e per integrare un approccio etico ed equo alle sensibilità emergenti della società, con riferimento ai gruppi con difficoltà di inserimento lavorativo, soprattutto a causa dell'origine, del potenziale e delle capacità acquisite in lavori manuali.

- Impegno Best Place to Work come modello aziendale.

### Salvaguardia dei diritti del lavoro e delle condizioni di lavoro

- In caso di possibile chiusura totale o parziale o delocalizzazione di uno stabilimento o di una parte dell'azienda, è stato sviluppato, o si prevede di sviluppare in caso di chiusura, un piano di chiusura con sufficiente anticipo e con la partecipazione del personale, degli attori locali, degli esperti e di altri stakeholder per studiare misure alternative o compensative che offrano soluzioni soddisfacenti per tutte le parti e riducano il più possibile gli impatti negativi.

**Creazione di valore condiviso (fase 9)**

Proseguendo sullo stesso piano, esamineremo le buone pratiche inerenti al valore condiviso.

La creazione di valore condiviso consente di approfondire la relazione con gli stakeholder, in un'evoluzione che va dalla comprensione delle aspettative mediante il dialogo, alla generazione di fiducia attraverso la trasparenza, e che raggiunge il suo apice con il raggiungimento del valore condiviso da tutti gli attori.

Come per lo scopo, sempre più aziende del settore legno-arredo si impegnano nella creazione di valore condiviso, sia sociale che economico, e di valore per tutti gli stakeholder. In un certo senso, è il corrispondente aziendale di ciò che alcuni forum economici internazionali hanno definito come transizione dal capitalismo degli azionisti al capitalismo degli stakeholder per l'economia.

**Buone pratiche selezionate**  
Fase 9 - Creazione di valore condiviso

**Aspetto dell'impatto ambientale****Azione collettiva per l'ambiente**

- È stato svolto un lavoro con altri attori del settore per promuovere un'iniziativa congiunta atta a stabilire standard ambientali per l'industria.

**Sostegno alla sensibilizzazione**

- Partecipazione a campagne di sensibilizzazione degli stakeholder sull'importanza della tutela dell'ambiente mediante azioni specifiche.

**Contrattazione dei fornitori**

- Si collabora con fornitori e partner in progetti di miglioramento degli aspetti ambientali per ridurre l'impronta ecologica, come elemento supplementare della relazione a lungo termine con loro.

**Controllo del consumo delle risorse naturali**

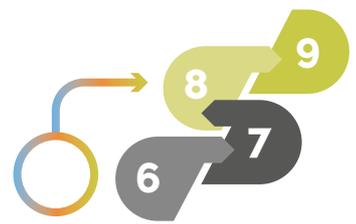
- Si utilizzano contatori per il consumo di energia elettrica che vengono forniti a scopo didattico ai lavoratori affinché possano misurare i consumi domestici, migliorare i risparmi e sensibilizzarsi sulle inefficienze.

**Termine del ciclo di utilizzo**

- Viene implementato un programma di logistica inversa per il recupero di prodotti o componenti al termine della loro vita utile, per estendere la vita utile di parti o componenti e, allo stesso tempo, si facilita il coinvolgimento del cliente o del beneficiario in questo processo mediante strumenti e azioni specifiche.

**Valore amplificato**

- L'azienda viene coinvolta nella definizione dei processi di gestione forestale e, in particolare, nei processi di riforestazione, per garantire che siano progettati per un uso commerciale sostenibile (tipo di legno, ubicazione, trasporto, modello operativo, contributo alla narrazione sociale, ecc.).



## Aspetto economico e organizzativo

### Consumo responsabile

Viene incoraggiato il consumo responsabile nei clienti:

- Azioni di sensibilizzazione dei clienti sull'uso e sul consumo responsabile dei prodotti e servizi; oppure
- Su qualsiasi altro aspetto inerente alla sostenibilità del settore in cui opera.
- Inoltre, sono rese note le azioni svolte, la loro portata, l'obiettivo e gli impatti raggiunti (ad esempio, si mettono in atto o si collabora in eventi di sensibilizzazione, campagne su stili di vita o abitudini sostenibili, ecc.).

### Relazione e coinvolgimento dei fornitori

- La CSR dei fornitori viene promossa attraverso la sensibilizzazione, il rafforzamento delle capacità e l'impegno attivo (ad esempio, condividendo il proprio modello e i propri valori, anticipando le clausole contrattuali future e i criteri di approvazione, finanziando programmi per le piccole imprese fornitrici, ecc.).

## Aspetto dell'impatto sociale

### Creazione in condivisione con la comunità locale

- Si sviluppa, si crea e si offre una proposta di valore insieme ad altri attori del territorio o al di fuori di esso che apportino valori di CSR.

### Sviluppo di risorse condivise con altre entità del territorio

- Si incoraggia l'uso condiviso dei mezzi di trasporto del personale con altre entità del territorio.

### Potenziali dipendenti

- Si valorizza la creazione di occupazione locale da parte di subappaltatori e aziende fornitrici.

### Promozione del volontariato e dell'azione sociale

- Viene offerto del tempo retribuito (alcune ore o giorni all'anno) per svolgere attività di volontariato sia per chi occupa posizioni dirigenziali che per il resto del personale (ad esempio, formazione presso centri occupazionali, fornitura di servizi gratuiti a gruppi svantaggiati, ecc.).

### Selezione e monitoraggio dei fornitori

- Si riesaminano o si stabiliscono i requisiti relativi alle pratiche lavorative dei fornitori di servizi esternalizzati, così come il rispetto di tutte le leggi e i regolamenti locali o la conformità agli standard internazionali sui diritti umani e sulle pratiche lavorative per dipendenti e appaltatori.

**Caso aziendale****Vepa (Paesi Bassi)**

Per affrontare il pericolo dovuto alla presenza di plastica in mare, nei fiumi e nei laghi, l'azienda produttrice di mobili Vepa si è associata alla fondazione Plastic Whale, unendo le forze per trasformare un problema in una soluzione: Plastic Whale Circular Furniture by Vepa. Ogni anno, migliaia di persone, aziende, turisti e bambini si rimboccano le maniche e scendono nei canali di Amsterdam per recuperare la plastica insieme a Plastic Whale. Vengono raccolte oltre 40.000 bottiglie in PET all'anno. Le bottiglie vengono convertite in fiocchi e fibre che vengono a loro volta trasformati in feltro di poliestere riciclato, utilizzato in seguito per la produzione dei mobili. Nei Paesi Bassi, insieme a Plastic Whale sono stati creati bellissimi mobili. Oltre all'uso di bottiglie in PET riciclate, presso la sua fabbrica, Vepa utilizza in modo ottimale anche altri tipi di rifiuti. Nulla va sprecato. Al termine del ciclo di vita di un prodotto, le varie parti vengono riutilizzate e riciclate per una seconda vita.

 [bit.ly/3FfwdOH](https://bit.ly/3FfwdOH)



Altre buone pratiche e casi aziendali  
 [furncsr.eu/D8-9](https://furncsr.eu/D8-9)

*Capacità necessarie per  
l'implementazione della CSR  
e raccomandazioni*



## Capacità necessarie per l'implementazione della CSR

La CSR indica che, come azienda, vengono presi in considerazione i possibili effetti delle attività svolte sulla società e sull'ambiente. Il concetto è ancora più ampio: diritti umani, questioni sociali ed etiche, questioni ambientali e interessi dei consumatori.

Se si punta a migliorare i seguenti argomenti, si è già impegnati nella responsabilità sociale d'impresa:

- **Persone:** l'impatto delle attività sulle persone all'interno e all'esterno dell'azienda.
- **Profitto:** creazione di servizi che aggiungono valore per la società.
- **Pianeta:** effetti delle attività dell'azienda sull'ambiente.

- **Partnership:** quali partnership possono rendere resilienti?
- **Equilibrio:** come garantire la privacy e agire in modo equo?

È già stato sviluppato un quadro di riferimento su cui lavorare: gli OSS. Potrebbe trattarsi della guida per lo sviluppo di una strategia di Responsabilità sociale d'impresa. Nel settembre 2015, con l'"Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", sono stati formalmente adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite gli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Questi obiettivi riflettono i tre aspetti dello sviluppo sostenibile: economico, sociale e ambientale.

### Capacità necessarie per l'implementazione della CSR

Mediante un sondaggio online condotto nel giugno 2022 tra 51 esperti, abbiamo cercato di ottenere raccomandazioni per gli stakeholder del settore legno-arredo in merito alle conoscenze e alle capacità necessarie per datori di lavoro e dipendenti per implementare con successo le pratiche di CSR e valore condiviso. I risultati del sondaggio hanno permesso di identificare le esigenze di nuove capacità, competenze e conoscenze per i lavoratori/dipendenti delle aziende del settore legno-arredo.

Per completezza, abbiamo incluso, oltre ai lavoratori/dipendenti, anche i profili manageriali.

Tutte le risposte del sondaggio sono state utili per capire quali tipi di capacità, competenze e conoscenze sono necessarie e quali sono le più importanti.

Dopo il sondaggio online, nel luglio 2022, abbiamo tenuto un workshop online nel quale abbiamo presentato i primi risultati e abbiamo parlato con i 21 esperti coinvolti. Ne sono scaturiti i risultati riportati di seguito.

#### Necessità di capacità per i manager

Sebbene molte aziende non abbiano un ruolo esplicito per manager o dirigenti in merito alla CSR, tutti gli esperti pensano che la CSR non abbia una funzione separata per i manager che, al massimo, svolgono un ruolo ulteriore. La CSR non è collegata a un reparto specifico di un'azienda, riguarda infatti tutti i reparti e tutti i gruppi di manager e dipendenti. Ciò significa che la CSR coinvolge la ricerca e sviluppo (progettazione), le risorse umane e la pianificazione, il marketing, il controllo della qualità, ma anche il servizio clienti, gli acquisti, la produzione e le prestazioni, in breve, tutti i reparti dell'azienda.

Sebbene il 65% degli esperti abbia affermato che il ruolo principale per la CSR dovrebbe essere svolto da una persona con un titolo universitario, il restante 35% ha sottolineato che il titolo di studio e il livello non rappresentano il principale problema. Il ruolo deve essere assunto da qualcuno che vuole farlo, che è guidato dai valori della CSR e del valore condiviso, indipendentemente dal fatto che il responsabile abbia o meno una laurea.

Riportiamo di seguito le 10 capacità, conoscenze e competenze più importanti per i manager, per implementare la CSR:

1. Responsabilità sociale d'impresa
2. Promuovere la consapevolezza ambientale
3. Formare la cultura aziendale
4. Monitorare l'impatto sociale
5. Promuovere l'innovazione
6. Stabilire relazioni di collaborazione
7. Fornire consulenza sulle politiche di gestione sostenibile
8. Gestire le relazioni con gli stakeholder
9. Motivare e far crescere il personale
10. Mettere in pratica la gestione del cambiamento.

Sappiamo che la CSR diventerà sempre più importante e sarà integrata in (alcune) formazioni manageriali, ma per chi ha lasciato i banchi scolastici prima del 2022, i nostri esperti raccomandano corsi e formazioni supplementari.

Tali corsi o formazioni dovrebbero prendere in considerazione cinque ambiti principali, con un grande impatto sulla CSR. Tali ambiti sono:

1. Economia circolare
2. Strategia
3. Comunicazione
4. Relazione sugli OSS
5. CSR in R&S / design / innovazione

Ma riscontriamo anche la necessità di integrare altri aspetti in questi corsi di formazione e studi. Pensiamo a:

- Cambiamento
- Etica
- Lavoro di squadra (multiculturale)
- Visione del futuro del lavoro
- Aspetti sociali e imprenditorialità sociale

Se questi ambiti e aspetti vengono integrati nell'offerta di formazione e corsi, dovrebbero essere trattate le 10 competenze più importanti per i manager per l'implementazione della CSR.

Le offerte formative richieste per i manager possono essere specifiche sui temi della CSR menzionati in precedenza.

Abbiamo riscontrato la necessità reale di formazione e/o programmi di studio, che dovrebbero essere offerti da partner esterni e centri formativi. Oltre a un programma di formazione formale, c'è anche l'interesse a offrire un programma di coaching aggiuntivo, inerente ai programmi di formazione.

Uno dei principali fattori che spingono a partecipare o meno è la modularità dell'offerta. Il contenuto della formazione dovrebbe essere basato su un concetto modulare, suddiviso in frammenti comprensibili da svolgere in brevi periodi di formazione (ad esempio, tra le 8 e le 40 ore, a seconda dell'argomento).

### **Capacità necessarie per lavoratori e dipendenti**

Per implementare la CSR in un'azienda del settore legno-arredo, non basta solo il coinvolgimento del gruppo di gestione (dirigenti), ma anche di tutti i lavoratori e dipendenti.

Alcune di queste (nuove) capacità necessarie in materia di CSR saranno integrate nelle capacità tecniche di questo gruppo. Per implementare pienamente la CSR nell'intera azienda o organizzazione, abbiamo scoperto che sono ugualmente importanti le seguenti 10 capacità, conoscenze e competenze trasversali per lavoratori e dipendenti:

1. Seguire un codice di condotta etico
2. Adottare un approccio proattivo
3. Pensare in modo creativo e innovativo
4. Collaborare in team (multiculturali) e Dimostrare la volontà di imparare (apprendimento continuo)
5. Mantenere un atteggiamento positivo
6. Comunicare
7. Sostenere gli altri
8. Applicare le capacità e le competenze ambientali
9. Elaborare informazioni, idee e concetti.

I lavoratori e i dipendenti delle nostre aziende del settore legno-arredo hanno esigenze formative specifiche in materia di CSR, in particolare sui temi inerenti all'impatto ambientale, all'impatto sociale e all'impatto economico e organizzativo.

Per avere successo, l'offerta formativa dovrebbe essere proposta come formazione in azienda, con tempo e possibilità di adattare (in parte) i contenuti alla situa-

zione specifica. È probabile che lavoratori e dipendenti siano meno propensi a seguire moduli di formazione esterni.

La formazione dovrebbe essere suddivisa in diversi moduli indipendenti, che non occupino troppo tempo (brevi, in funzione al contenuto/argomento) e adattati al gruppo target (lavoratori o dipendenti). È importante sottolineare che i contenuti formativi dei moduli per i manager in realtà sono diversi da quelli per i dipendenti, per i quali le capacità, le conoscenze e le competenze necessarie per implementare la CSR dovrebbero essere (più) integrate o incorporate in altri corsi di formazione sulle competenze tecniche.

Questi corsi formativi dovrebbero considerare i seguenti 4 ambiti principali riguardanti capacità, conoscenze e competenze trasversali, che hanno un grande impatto sulla CSR. Tali ambiti sono:

1. Capacità e competenze di pensiero (compresa l'elaborazione delle informazioni)
2. Capacità e competenze di vita (tra cui le competenze ambientali)
3. Capacità e competenze di autogestione (comprese proattività, positività e volontà di apprendimento)
4. Capacità e competenze sociali e comunicative (tra cui il lavoro di squadra e il codice di condotta etico)

All'interno di questi 4 domini, possono essere riprese le 10 capacità, conoscenze e competenze trasversali già definite.

Aggiungiamo, inoltre, alcune ulteriori osservazioni:

Per aumentare la consapevolezza e per creare una nuova mentalità e cultura della CSR e del valore condiviso possiamo incoraggiare i lavoratori e i dipendenti ad ascoltare i loro figli, per ricevere punti di vista e idee. Negli ultimi anni abbiamo visto che i nostri giovani hanno assunto un ruolo di primo piano nella protesta contro il cambiamento climatico. È possibile che non abbiano le soluzioni, ma dispongono della mentalità critica necessaria per porre le domande giuste.

Riteniamo che si debba prestare maggiore attenzione all'impatto sociale e ambientale nell'istruzione. Questo può avvenire in lezioni specifiche, ma potrebbe anche essere integrato in altri ambiti, come la cittadinanza civile, la filosofia, ecc.

I lavoratori e i dipendenti (così come i datori di lavoro e gli imprenditori) possono anche considerare nel loro comportamento il mercato locale rispetto a quello globale, le imprese locali rispetto alle grandi imprese internazionali, gli acquisti locali, regionali e nazionali rispetto agli acquisti online presso aziende internazionali ed extraeuropee, ecc.

Per implementare la CSR, un atteggiamento dal basso verso l'alto e proattivo, una cooperazione interfunzionale, interdipartimentale e diversificata rappresentano un buon approccio, a complemento delle iniziative dall'alto verso il basso. Pertanto, è necessario che la forza lavoro sia molto entusiasta, positiva e motivata.

Oltre alle iniziative formali di formazione e coaching, può essere svolta una formazione continua mediante corsi di aggiornamento (annuali) su diverse tematiche, tecniche e non solo. Incoraggiamo il networking e la condivisione di esperienze con altre aziende, per sviluppare una biblioteca aperta sui temi della CSR.

Nella CSR, il pensiero olistico è un must e un approccio sulle capacità chiave può aiutare a mantenere gli obiettivi (pre)definiti.

## Risultati dettagliati del sondaggio

Capacità, conoscenze e competenze dei manager nell'implementazione della CSR (%) Scala 0 - 6

| Tema   | ≥5 | 4  | ≤3 |
|--|----|----|----|
| Assumere la responsabilità della gestione di un'azienda    | 62 | 24 | 14 |
| Mettere in pratica la gestione del cambiamento             | 74 | 22 | 4  |
| Fornire consulenza sulle politiche di gestione sostenibile | 78 | 14 | 8  |
| Modellare i processi aziendali                             | 45 | 37 | 18 |
| Design thinking  | 54 | 22 | 24 |
| Gestire il rischio finanziario                             | 47 | 20 | 33 |
| Gestire il marketing                                       | 29 | 41 | 30 |
| Monitorare l'impatto sociale                               | 82 | 16 | 2  |
| Resilienza organizzativa                                   | 66 | 16 | 16 |
| Eseguire l'analisi del business                            | 55 | 29 | 16 |
| Promuovere la consapevolezza ambientale                    | 86 | 8  | 6  |
| Promuovere l'innovazione                                   | 82 | 16 | 2  |
| Promuovere la comunicazione aziendale                      | 72 | 16 | 12 |

| Tema   | ≥5 | 4  | ≤3 |
|--|----|----|----|
| Gestire le catene di fornitura                 | 62 | 28 | 10 |
| Promuovere l'energia sostenibile               | 70 | 24 | 6  |
| Responsabilità sociale d'impresa               | 86 | 10 | 4  |
| Processo decisionale partecipativo             | 61 | 33 | 6  |
| Creare alleanze sociali                        | 61 | 31 | 8  |
| Stabilire relazioni di collaborazione          | 80 | 18 | 2  |
| Gestire le relazioni con gli stakeholder       | 76 | 18 | 6  |
| Sviluppare una rete professionale              | 49 | 41 | 10 |
| Motivare e far crescere il personale           | 76 | 18 | 6  |
| Formare la cultura aziendale                   | 84 | 12 | 4  |
| Formare team aziendali basati sulle competenze | 59 | 35 | 6  |
| Mostrare consapevolezza interculturale         | 55 | 35 | 10 |

Capacità, conoscenze e competenze trasversali dei lavoratori/dipendenti per implementare la CSR (%) Scala 0 - 6

| Tema  | ≥5 | 4  | ≤3 |
|---|----|----|----|
| Capacità e competenze principali                      |    |    |    |
| • Padroneggiare le lingue                             | 10 | 18 | 71 |
| • Lavorare con numeri e misure                        | 24 | 24 | 51 |
| • Lavorare con dispositivi e applicazioni digitali    | 45 | 20 | 35 |
| Capacità e competenze di pensiero                     |    |    |    |
| • Elaborare informazioni, idee e concetti             | 73 | 22 | 4  |
| • Pianificazione e organizzazione                     | 63 | 20 | 16 |
| • Affrontare i problemi                               | 61 | 31 | 8  |
| • Pensare in modo creativo e innovativo               | 88 | 8  | 4  |
| Capacità e competenze fisiche e manuali               |    |    |    |
| • Manipolazione e controllo di oggetti e attrezzature | 14 | 27 | 59 |
| • Rispondere a circostanze fisiche                    | 16 | 37 | 47 |

| Tema  | ≥5 | 4  | ≤3 |
|---|----|----|----|
| Capacità e competenze di vita                           |    |    |    |
| • Applicare capacità e competenze inerenti alla salute  | 55 | 22 | 22 |
| • Applicare capacità e competenze ambientali            | 78 | 12 | 10 |
| • Applicare capacità e competenze civiche               | 69 | 14 | 16 |
| • Applicare capacità e competenze culturali             | 67 | 20 | 12 |
| • Applicare il metodo imprenditoriale e finanziario S&C | 53 | 37 | 10 |
| • Applicare conoscenze generali                         | 53 | 20 | 27 |
| • Utilizzare le convenzioni online della netiquette     | 29 | 22 | 49 |
| Capacità e competenze di autogestione                   |    |    |    |
| • Lavorare in modo efficiente                           | 61 | 29 | 10 |
| • Adottare un approccio proattivo                       | 90 | 10 | 0  |
| • Mantenere un atteggiamento positivo                   | 76 | 18 | 6  |
| • Dimostrare disponibilità all'apprendimento            | 86 | 6  | 8  |
| Capacità e competenze sociali e comunicative            |    |    |    |
| • Comunicare  | 80 | 18 | 2  |
| • Sostenere gli altri                                   | 76 | 20 | 4  |
| • Collaborare in team e network                         | 86 | 10 | 4  |
| • Guidare gli altri                                     | 57 | 20 | 22 |
| • Seguire il codice di condotta etico                   | 90 | 8  | 2  |

### Focalizzarsi sulla gestione dei talenti

Per implementare appieno una strategia di CSR in azienda, è necessario focalizzarsi sui talenti.

Lo sviluppo dei dipendenti e delle competenze è il processo di acquisizione di nuove abilità necessarie per svolgere determinate azioni in un contesto specifico.

Quando il contesto è la Responsabilità sociale d'impresa, significa che, all'interno dell'azienda, c'è un cambiamento che richiede ulteriori e nuove capacità, competenze e conoscenze da parte di imprenditori, manager, dipendenti e forza lavoro coinvolti in tali aziende. In questo capitolo abbiamo parlato della necessità di capacità definita in precedenza.

La CSR e il valore condiviso richiedono una comprensione dell'uso sostenibile delle risorse naturali e una gestione attenta delle persone nel contesto del lavoro organizzato. I manager e i dipendenti devono imparare a prevedere le conseguenze delle loro azioni in un contesto più ampio, ad esempio all'interno della comunità in cui lavorano, il futuro di questa comunità, ma anche oltre ai confini locali.

Un'azienda è forte quanto lo sono le persone che ne fanno parte.

La maggior parte delle aziende non si impegna ancora a sufficienza per prepararsi al futuro (prossimo). Vi lavorano generazioni diverse, c'è una popolazione che invecchia sempre di più e un contesto economico che non è più semplice. Le esigenze e i requisiti dei dipendenti e dei datori di lavoro stanno cambiando. Spesso le aziende non considerano la diversità sul posto di lavoro come una priorità.

Per motivare e aiutare le aziende del settore ad affrontare questi problemi in modo strutturale, ma anche per incoraggiarle a concentrarsi maggiormente sul talento, riportiamo di seguito alcune raccomandazioni.

Lo sviluppo delle competenze si traduce sempre in una situazione vantaggiosa per tutti. Se ne avvantaggiano il singolo dipendente, il team e l'azienda. L'apprendimen-

to permanente e l'aggiornamento su nuove tendenze e sviluppi (ivi compresa la CSR) sono un must della nostra società contemporanea e, di conseguenza, anche delle nostre aziende del settore legno-arredo. È dimostrato che investire nello sviluppo delle competenze rende i dipendenti più fedeli all'azienda. Questo può aiutare a risolvere le difficoltà delle aziende del settore legno-arredo a trattenere i loro migliori talenti.

L'intento di queste raccomandazioni è motivare e aiutare le aziende del settore ad affrontare tali problemi in modo strutturale, ma anche incoraggiarle a concentrarsi maggiormente sul talento. È dimostrato che investire nello sviluppo delle competenze rende i dipendenti più fedeli all'azienda.

Con queste raccomandazioni, vogliamo sostenere le aziende del settore legno-arredo che investono in CSR e valore condiviso, affinché possano sviluppare una buona cultura e un buon clima di lavoro e, oltre a ciò, anche formazione e motivazione. È emerso che le competenze spesso rappresentano ancora un ostacolo alla ricerca delle persone giuste. Le aziende dimenticano di sfruttare il potenziale e il talento delle persone appartenenti a gruppi svantaggiati o di responsabilizzare maggiormente i lavoratori e i dipendenti.

In un'azienda socialmente responsabile, l'obiettivo è dare maggiore importanza al talento, alle capacità e alle competenze piuttosto che a curriculum e titoli di studio. L'obiettivo finale, sia per l'azienda sia per i lavoratori e i dipendenti, è costruire carriere di qualità, a sostegno della qualità aziendale, oggi e nel futuro.

Ma come si possono sviluppare le capacità, le competenze e le conoscenze? In breve, come si può sviluppare il talento?

Nel seguente paragrafo approfondiamo alcune raccomandazioni specifiche, che potrebbero interessare gli imprenditori o i manager delle aziende del settore legno arredo, ma anche il loro dipartimento HR (risorse umane) o HRD (sviluppo delle risorse umane).

### Una persona apprende e si sviluppa in modi diversi

Secondo lo psicologo dell'apprendimento David A. Kolb, una persona passa ogni volta attraverso un processo suddiviso in quattro fasi. In questo caso, il fulcro è costituito dall'attività di apprendimento e non dal materiale didattico. Secondo Kolb, il ciclo di apprendimento è un processo graduale in cui devono essere attraversate tutte le fasi. Tradizionalmente, il ciclo di apprendimento esperienziale del modello di Kolb è formato dalle seguenti fasi:

1. Esperienza concreta
2. Osservazione riflessiva
3. Concettualizzazione astratta
4. Sperimentazione attiva

Sebbene queste fasi siano numerate, il modello di Kolb è ciclico, pertanto gli allievi possono iniziare e terminare da qualsiasi fase.

#### Un'interpretazione personale dei Cicli di apprendimento di Kolb per implementare la CSR e il valore condiviso

- Esperienza concreta: il concetto di CSR e valore condiviso

Nella fase dell'esperienza concreta, che possiamo considerare come la fase di scoperta, l'allievo sperimenta per la prima volta il concetto di CSR e di valore condiviso. Apprende il significato del concetto di CSR. Può avvenire guardando un video, assistendo a una sessione di formazione formale esterna, partecipando a dialoghi interni e/o interagendo con colleghi, manager o stakeholder.

In questa fase, la CSR è un concetto nuovo che crea la necessità di saperne di più. Il concetto di CSR diventa l'inizio di un ciclo di apprendimento e il punto di partenza del processo di apprendimento.

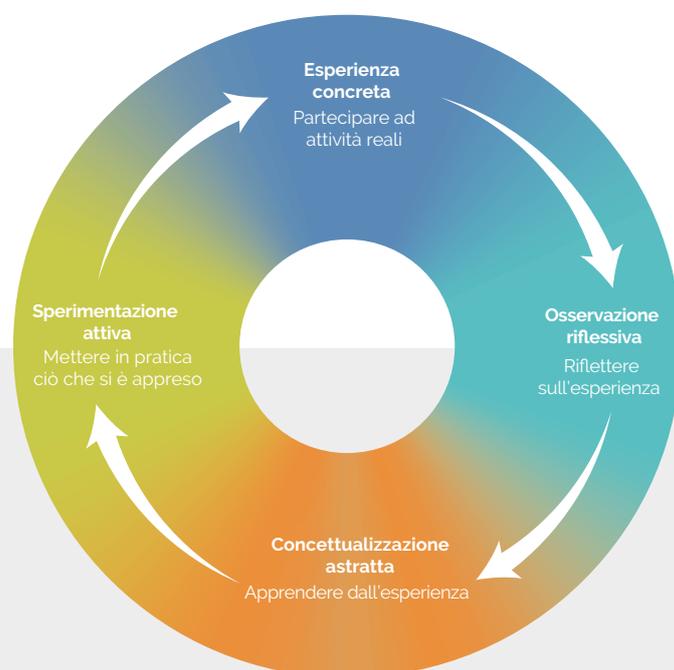
- Osservazione riflessiva: riflettere sulla CSR e sul valore condiviso

Dopo aver acquisito nuove conoscenze e nuove capacità, è necessario riconciliare tali conoscenze con la propria visione esistente e con il modo in cui le conoscenze possono essere utilizzate nella pratica. Ciò significa riflettere sul concetto di CSR, rivedere ciò che manca per iniziare a implementare (parti) di CSR e pianificare come integrare questo (nuovo) concetto di CSR in situazioni reali, nell'ambiente di lavoro reale.

Questa fase può essere implementata in un modulo di formazione mediante elaborazione e debriefing dopo aver introdotto i concetti di CSR e valore condiviso. In questo modo si dà spazio alla sintesi delle conoscenze acquisite e alla creazione di un piano d'azione.

- Concettualizzazione astratta: fase di apprendimento esperienziale in un ambiente controllato

Sebbene tutte le fasi del ciclo siano necessarie, la fase di concettualizzazione astratta è la più



importante. È in questa fase che si impara dall'esperienza concreta, favorendo l'apprendimento esperienziale. È la fase che aiuta l'apprendimento e mostra dove sono le lacune di conoscenza.

Nel nostro caso, probabilmente si tratta della parte più critica dell'intero processo di implementazione della CSR. Pertanto, in questa fase, si dovrebbe permettere agli allievi di sperimentare in un ambiente controllato, mediante l'apprendimento in scenari o un'altra forma di apprendimento immersivo, in cui possono realmente sperimentare cosa significano la CSR e il valore condiviso nella vita reale, nella situazione lavorativa reale.

- Sperimentazione attiva: provare e apprendere la CSR

Nella fase di concettualizzazione astratta, l'allievo riflette per generare nuove idee o modificare quanto appreso dall'esperienza iniziale. In questa fase, l'allievo riflette sull'esperienza fatta nella fase precedente e decide se ha bisogno di imparare di più prima di implementare nella vita reale quello che ha imparato. La decisione stabilisce se il ciclo di apprendimento continua (ricomincia) o meno. La riflessione può essere effettuata in modo non strutturato e indipendente (incoraggiando gli allievi a passare del tempo pensando da soli), in modo strutturato e indipendente (scrivendo la loro esperienza in un articolo) o in modo strutturato e sociale (ad esempio, attraverso coaching o discussioni di debriefing). Sebbene le tre possibilità siano tutte valide, nel nostro esempio su CSR e valore condiviso, si potrebbe preferire la modalità strutturata e sociale, in cui la riflessione viene testata immediatamente con un coach, con un collega, con un manager o con qualsiasi altro stakeholder di CSR e valore condiviso.

Oltre ai cicli di apprendimento, Kolb ha anche sviluppato la teoria dei 4 stili di apprendimento.

Gli stili di apprendimento di Kolb sono:

- Divergente (sentire e guardare)
- Assimilativo (guardare e pensare)
- Convergente (fare e pensare)
- Adattivo (fare e sentire)

Secondo la teoria di Kolb, le persone tendono a adot-

tare uno di questi quattro stili distinti che influiscono sul modo in cui imparano. Ma noi crediamo che il modo migliore per imparare qualcosa sia quello di avere un'esperienza di apprendimento olistica e completa, perché le persone non imparano solo in questi quattro modi.

Il modello di Kolb può aiutare le aziende del settore legno-arredo a migliorare i processi di apprendimento e formazione interni. Il ciclo di apprendimento esperienziale mostra quanto sia importante considerare l'apprendimento come un processo. Poiché raramente le persone imparano qualcosa dopo un'unica esposizione, è fondamentale che le aziende abbandonino l'approccio "una tantum" alla formazione e adottino un approccio basato maggiormente sul processo. Un ciclo costante di opportunità di apprendimento per i lavoratori e i dipendenti è ciò che renderà loro, e per estensione all'azienda, il massimo successo.

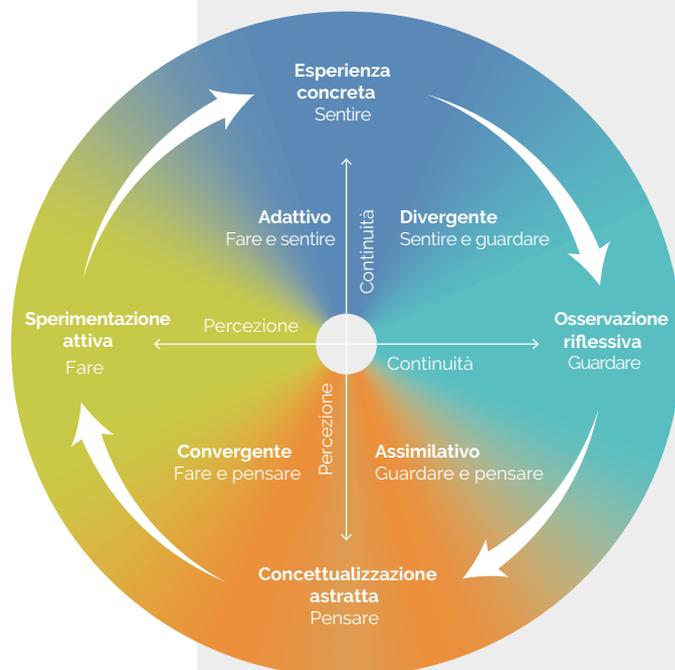
### **Quali sono le implicazioni educative del ciclo di apprendimento di Kolb?**

Su [structural-learning.com](http://structural-learning.com) si spiega che i 4 cicli di apprendimento e gli orientamenti dell'apprendimento di David Kolb possono essere utilizzati per applicare nuove tecniche didattiche, in base allo stile di apprendimento degli allievi.

1. Permette a formatori e docenti di mirare a risultati di apprendimento specifici per gli allievi.
2. Consente di progettare esercizi e tecniche didattiche che permettano agli allievi di comprendere in modo efficace le informazioni fornite durante la formazione.
3. Aiuta i docenti a personalizzare qualsiasi intervento di tecnica didattica per gli allievi, in linea con le quattro fasi del ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb.

Offrendo alcune iniziative e approcci distinti di stili di apprendimento, formatori e insegnanti possono migliorare le possibilità degli allievi di assimilare in modo efficace i contenuti e consentire loro di far emergere proposte idee che non sarebbero nate se l'apprendimento fosse stato svolto in modo diverso.

È essenziale mantenere gli allievi impegnati durante l'intero ciclo di apprendimento e aggiungere attività che rivelino lo stile preferito da ciascuno di loro. Pertan-



Rappresentazione dei quattro stili di apprendimento di Kolb - interpretazione propria  
(Fonte: structural-learning.com)

14

to, si suggerisce di fornire agli allievi un'ampia gamma di esperienze di apprendimento. In questo modo, formatori e insegnanti possono aiutarli a diventare più versatili e adattabili.

Anche la modularizzazione dei contenuti didattici è una possibile risposta per mantenere gli allievi impegnati durante l'intero modulo di apprendimento. Grazie al microapprendimento e a piccoli frammenti di apprendimento, la capacità di attenzione è maggiormente garantita e si stimolano riflessione e creazione.

### Premiare le competenze e i talenti

La ricompensa delle competenze e dei talenti offre ai dipendenti un ulteriore incentivo per lavorarci, poiché ricevono un apprezzamento per il tempo e l'energia dedicati allo sviluppo delle competenze e perché sono visti come un valore aggiunto per l'azienda.

Esistono diverse opzioni di ricompensa.

Quando si sviluppano le competenze e i talenti giusti, le prestazioni migliorano e il lavoratore/dipendente può essere ricompensato di conseguenza. Quando il lavoratore/dipendente raggiunge un certo livello di competenza utile, mantiene tale capacità, offrendo all'azienda un beneficio duraturo. Le maggiori opportunità che un'azienda offre al lavoratore/dipendente per sviluppare le sue competenze e i suoi talenti possono anche costituire un premio in sé. Un certificato delle competenze acquisite, riconosciuto o specifico dell'azienda, non solo premia gli sforzi del dipendente, ma aumenta anche le sue possibilità sul mercato del lavoro in generale. Ricordiamo che studi dimostrano che investire in formazione rende i dipendenti più fedeli all'azienda.

Quando si investe nei talenti, nello sviluppo delle competenze e, di conseguenza, nella loro ricompensa, la politica di ricompensa può servire a diversi scopi: aumentare la motivazione dei dipendenti, aumentare le loro prestazioni e aumentare le prestazioni dell'azienda. Il metodo di ricompensa deve essere in linea con la strategia e la cultura aziendali. Si vuole che l'azienda sia innovativa? In questo caso premiare le idee innovative dei dipendenti. In questo studio ci siamo focalizzati sulla CSR e sul valore condiviso; quindi, i premi dovrebbero essere in linea con i principi della CSR. È necessario premiare non solo le prestazioni, ma anche il modo in cui vengono raggiunte. Comunicare la politica retributiva in modo trasparente. In quanto azienda del settore legno-arredo, che investe nella CSR, nel valore condiviso e nello sviluppo delle competenze, i compensi dovrebbero includere anche benefici non finanziari, opportunità di crescita o supporto alla formazione attraverso il coaching.

Per implementare pienamente lo sviluppo delle capacità in materia di CSR e valore condiviso, l'azienda può definire dei piani di sviluppo: i piani di formazione strategica indicano quali moduli formativi devono essere svolti, quando e come contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di CSR. Questi piani di sviluppo possono essere a livello aziendale o possono essere personalizzati, diventando così un Piano di sviluppo personale (PDP), che può essere tradotto in un Piano d'azione personale (PAP) concreto.

Tenendo conto di queste raccomandazioni, vi invitiamo caldamente a iniziare ad applicare i Piani d'azione personali, in modo che la CSR e il valore condiviso possano essere implementati con successo nella vostra azienda!

# *Allegati*



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness



Questo allegato riporta le buone pratiche e i casi aziendali per il settore legno-arredo che sono stati identificati dal team di progetto e da esperti esterni e convalidati da oltre 50 esperti mediante il sondaggio di FurnCSR e il workshop.

Si presentano seguendo la struttura del Business Canvas di FurnCSR per ciascuno degli 11 blocchi operativi.



**Dipendenti**  
furncsr.eu/B1



**Governance e struttura**  
furncsr.eu/B2



**Risorse chiave**  
furncsr.eu/B3



**Attività e processi**  
furncsr.eu/B4



**Catena di approvvigionamento e partner**  
furncsr.eu/B5



**Proposta di valore**  
furncsr.eu/B6



**Clienti e beneficiari**  
furncsr.eu/B7



**Stakeholder**  
furncsr.eu/B8



**Spazi per le relazioni**  
furncsr.eu/B9



**Costi**  
furncsr.eu/B10



**Ritorno del valore**  
furncsr.eu/B11



Per l'elaborazione di questa guida alla CSR per il settore legno-arredo, abbiamo analizzato e incluso diverse specifiche relative all'ambito, al contenuto e al signifi-

cato della CSR, sottoponendole successivamente alla valutazione e alla convalida di esperti del settore.

Le specifiche sono, principalmente, le seguenti:

|  |  |  |
|--|--|--|
| Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)  | <a href="http://un.org/sustainabledevelopment/">un.org/sustainabledevelopment/</a>   | Iniziativa promossa nel 2015 dalle Nazioni Unite che include un totale di 17 obiettivi e 169 traguardi specifici da raggiungere entro il 2030 tra governi, aziende, enti, organizzazioni non profit e cittadini in generale.   |
| Global Compact delle Nazioni Unite   | <a href="http://unglobalcompact.org/">unglobalcompact.org/</a>   | Un insieme di dieci principi promossi dalle Nazioni Unite nel 1999 per facilitare il coinvolgimento delle imprese nell'adempimento di tali principi.   |
| Standard della Global Reporting Initiative (GRI)                                 | <a href="http://globalreporting.org/">globalreporting.org/</a>   | Iniziativa internazionale indipendente che definisce i parametri di riferimento delle varie aree della CSR. Ha lo scopo di facilitare lo sviluppo di report sulla sostenibilità e il confronto tra le aziende e le organizzazioni che effettuano tale report.  |
| SGE 21   | <a href="http://foretica.org/sge21/">foretica.org/sge21/</a>   | Si tratta dei primi standard certificabili di gestione della CSR, promossi dal 1999 dall'ente indipendente spagnolo Forética   |
| B Corp & IRIS+   | <a href="http://bcorporation.eu/">bcorporation.eu/</a>   | IRIS è un insieme di parametri e proposte di gestione della CSR, che costituiscono la base della certificazione B Corp per la misurazione dell'impatto sociale delle aziende.  |
| ISO 26000  | <a href="http://iso.org/iso-26000-social-responsibility.html">iso.org/iso-26000-social-responsibility.html</a>                                     | Standard internazionale ISO non certificabile che fornisce delle linee guida sulla CSR e sulle sue diverse aree e ambiti di applicazione.  |
| Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014. | <a href="http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095">eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095</a> | Tale direttiva e, in particolare, il lavoro preliminare per la sua successiva modifica, ha costituito il punto di partenza per lo sviluppo del quadro normativo comune in tutta l'UE, in particolare per quanto riguarda la trasparenza e l'obbligo di accompagnare le relazioni finanziarie con una misurazione delle prestazioni sociali e ambientali. |

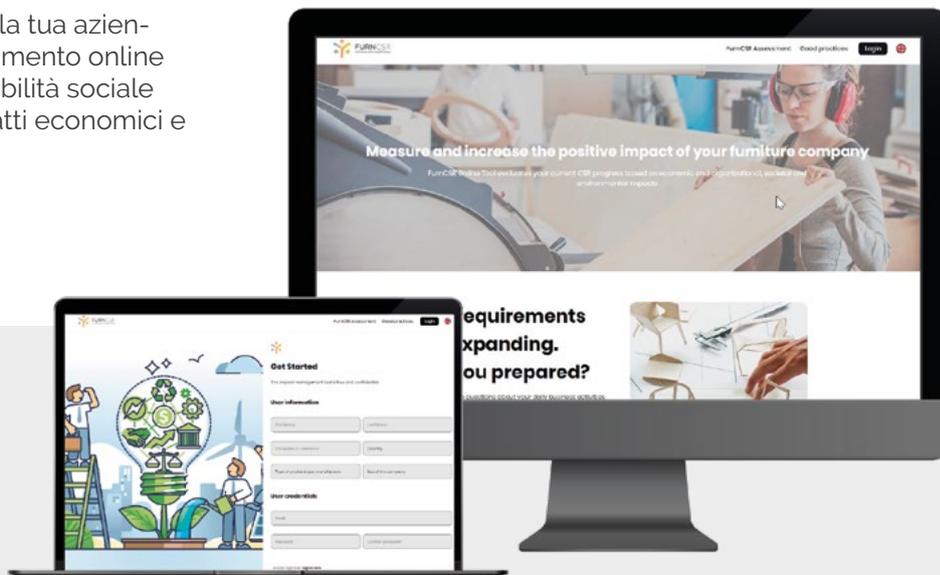
Al fine di garantire che i principali risultati del progetto siano utili e forniscano linee guida concrete ai diversi stakeholder del settore legno-arredo, nonché a funzionari pubblici e responsabili politici interessati al settore, i partner hanno implementato un processo di convalida che ha coinvolto diversi esperti sotto la guida del CENFIM. Il processo di convalida era costituito dalle seguenti fasi

1. Esame di una prima bozza di elenco di buone pratiche di CSR svolto da sei esperti di FurnCSR. I settori di competenza dei sei esperti erano: CSR, economia circolare, VET, CSR per le risorse umane, processi interni e produttivi delle aziende del settore legno-arredo e processi strategici esterni delle aziende. La multidisciplinarietà e la complementarità degli esperti ci hanno consentito di convalidare la prima bozza da una prospettiva globale.

2. In base ai risultati della prima fase, è stata sviluppata una bozza della guida e sono state selezionate nuove buone pratiche. Mediante un sondaggio online e un esercizio correlato, abbiamo coinvolto 51 esperti del settore con competenze diverse e complementari per valutare e convalidare i risultati delle due bozze. È stato chiesto loro di valutare la rilevanza di tutte le buone pratiche di CSR, ma anche di fornire indicazioni per migliorarle e di suggerire casi aziendali rilevanti relativi a ciascuna delle buone pratiche. Inoltre, è stato richiesto di rispondere a un sondaggio online su capacità, conoscenze e competenze di cui hanno bisogno datori di lavoro e dipendenti per implementare con successo le pratiche di CSR. I risultati sono stati utilizzati anche per preparare la sezione Raccomandazioni di questa guida. I risultati degli esercizi sono stati analizzati e utilizzati per preparare un'ulteriore versione della guida e del database delle buone pratiche.
3. Le ultime versioni di questi documenti sono state inviate a 21 esperti che sono stati invitati a partecipare al workshop di esperti di FurnCSR, nel quale sono stati presentati e discussi i risultati dell'indagine e i nuovi documenti. Gli esperti coinvolti erano specializzati in diversi ambiti complementari riguardanti il settore legno-arredo, gli stessi presenti nell'indagine, in particolare: pratiche di CSR, economia circolare, sostenibilità ed ecodesign, formazione professionale, CSR specifica per le risorse umane, processi interni e produttivi delle aziende del settore legno-arredo e processi strategici esterni. I risultati del workshop sono stati utilizzati per preparare l'ultima versione di questa guida.

Misura e aumenta l'impatto positivo della tua azienda del settore legno-arredo. Con lo strumento online FurnCSR potrai valutare la tua responsabilità sociale d'impresa (RSI) attuale in base agli impatti economici e organizzativi, sociali e ambientali.

[assessment.furncsr.eu](http://assessment.furncsr.eu)

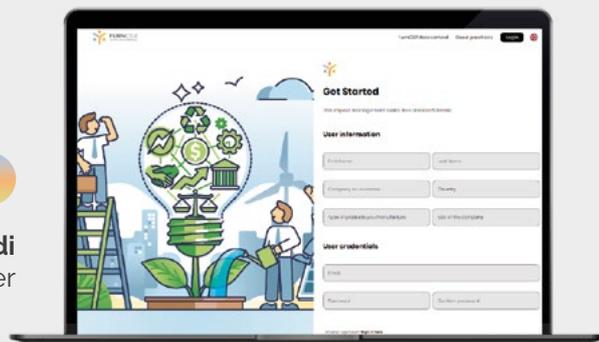


**Lo strumento in 6 passi:**

Segui i passi riportati di seguito per iniziare il processo di autovalutazione e trarre vantaggio dai contenuti e dai risultati dello strumento online FurnCSR.

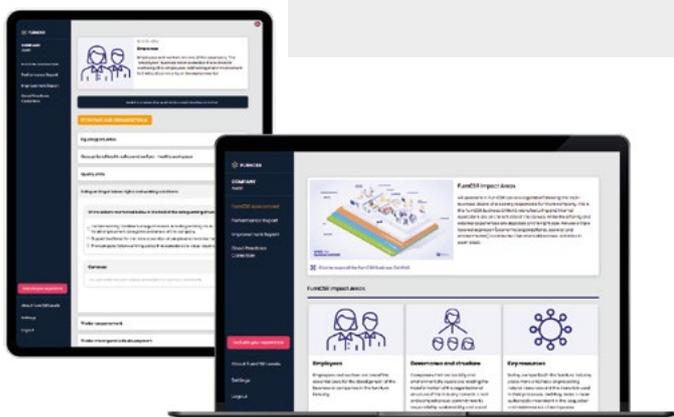
1

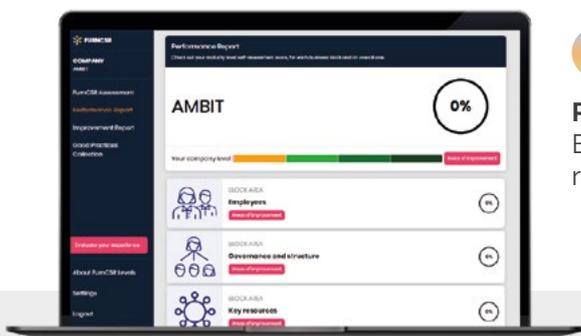
**Registrati e accedi**  
[assessment.furncsr.eu/register](http://assessment.furncsr.eu/register)



2

**Valutazione FurnCSR**  
Rispondi alle domande sulle tue attività quotidiane in base ai principali standard di impatto.





3

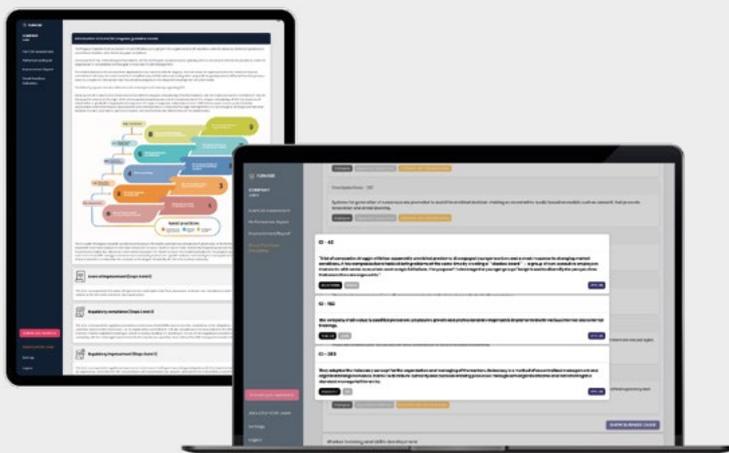
**Report sulle prestazioni**

Esegui un'autovalutazione per ottenere un punteggio sul livello di maturità.

4

**Report sul miglioramento / buone pratiche**

Identifica le buone pratiche per portare la tua azienda al livello successivo.



5

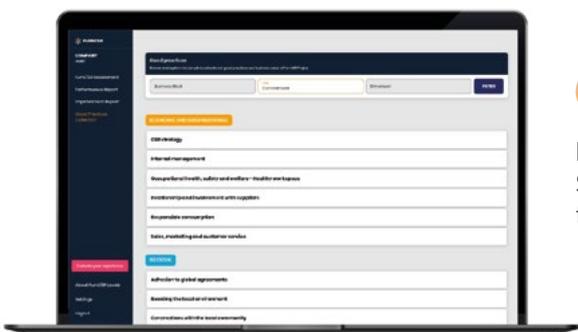
**Report sul miglioramento / casi aziendali**

Impara da esempi pratici reali del settore legno-arredo per aumentare in modo continuo l'impatto positivo.

6

**Raccolta di buone pratiche**

Sfoglia ed esplora la raccolta completa di buone pratiche e casi aziendali.





**Abbiamo grandi possibilità di miglioramento e con questo strumento possiamo trarre ispirazione da altre aziende e dalle loro buone pratiche**

David Gay Esteban, Spagna



▶ Scopri la testimonianza di Absotec



🌐 [absorcionacustica.com](http://absorcionacustica.com)

Fonoassorbimento, specialisti nell'eliminazione del riverbero e del rumore interno degli spazi

**Dovremmo prestare più attenzione alla RSI, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti inerenti al luogo di lavoro**

Mihály Ráncsik, Ungheria



▶ Scopri la testimonianza di Arkossy Bútor Kft.



🌐 [arkossy.hu](http://arkossy.hu)

Arredamento. Siamo un'azienda a conduzione familiare e ci occupiamo della progettazione e della produzione di mobili esclusivi

**Ora abbiamo una visione più ampia del significato della RSI e degli strumenti per implementarla**

Laura Balint, Romania



▶ Scopri la testimonianza di antares



🌐 [antaresinternational.eu](http://antaresinternational.eu)

Arredamento/Sedie per ufficio. Siamo uno dei maggiori produttori di sedie per ufficio dell'Europa centrale e orientale

**Il lavoro da fare è molto ma potrebbe essere più facile del previsto!**

Carlo Municchi, Italia



**CONCRETA**

🌐 [concretacucine.it](http://concretacucine.it)

Cucine. Affondiamo le nostre radici nei colori, nella natura e nel calore della Toscana, dove l'azienda è nata e opera

**È stato emozionante ricevere un'analisi completa della situazione attuale dei nostri progressi in materia di RSI**

Matej Fegus, Slovenia



**donar**

donar.si

Uffici / Spazi pubblici. Seguiamo tre semplici principi per creare una strategia volta a implementare modelli di economia circolare: consapevolezza ambientale, impatto sociale ed educazione dei nostri clienti.

**Abbiamo identificato meglio gli elementi essenziali affinché l'azienda si impegni per gli aspetti sociali e ambientali**

Alba Obiols, Spagna



▶ Scopri la testimonianza di Kave Home

**Kave Home**

kavehome.com

Arredamento. Stiamo lavorando sodo per essere leader nel settore dell'arredamento, del design e della decorazione. Il nostro chiodo fisso? La perfezione in ogni dettaglio.

**Non smettiamo mai di lavorare per il costante miglioramento dei sistemi aziendali atti a ridurre l'impatto negativo delle nostre attività**

Ignacio Sanjuan, Spagna



▶ Scopri la testimonianza di Gancedo

**gancedo**

gancedo.com

Tessuti per arredamento. Dal 1945 progettiamo, produciamo, realizziamo e commercializziamo tessuti, carte da parati, tappeti, tende e molto altro nel campo dei tessuti per arredamento.

**Dovremmo riconsiderare la politica di RSI della nostra azienda, basandoci sui risultati dell'autovalutazione**

Mireia Cervera, Spagna



▶ Scopri la testimonianza di Kintsugi Strategy



kintsugistrategy.com

Arredamento. Tutti i nostri prodotti sono realizzati a mano con la massima qualità e a costi equi. Produciamo prodotti artigianali con differenze esclusive che rivelano il modo in cui sono stati realizzati.

**Sono numerosi gli aspetti della RSI chiaramente utili per il nostro avanzamento, ma non sono ovvi e dovrebbero essere discussi e implementati al più presto**

Mitko Gatev, Bulgaria



▶ Scopri la testimonianza di Dragi

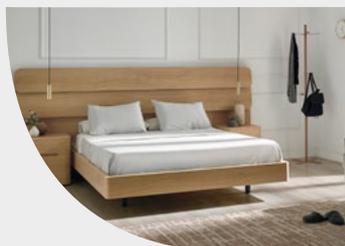


🌐 dragi.bg

Arredamento / Ufficio / Ragazzi. Imponiamo una visione nuova e diversa nella produzione di arredi offrendo prodotti unici con il marchio DRAGI.

**Questo strumento ha aperto un ampio orizzonte di azioni e misure da intraprendere e implementare nella nostra azienda**

Sara Forné, Spagna



▶ Scopri la testimonianza di Mobenia



🌐 mobenia.com

Arredamento. Lavoriamo insieme a designer mediterranei, sforzandoci di comprendere e rispondere alle esigenze delle persone. Ci piace sapere come vogliono vivere e come sono le loro case e le loro abitudini.

**Ora abbiamo la percezione dell'intera complessità della RSI**

Zeno Avenanti, Italia



🌐 mobiliavenanti.it

Arredamento / Cucine. Sette generazioni di artigiani scrivono le tappe della nostra azienda. Quasi 150 anni di amore per il legno hanno impresso nella nostra famiglia una storia di qualità.

**C'è ancora molto lavoro da svolgere per raggiungere l'obiettivo ispiratore della strategia RSI!**

Iacopo Galli, Italia



▶ Scopri la testimonianza del Mobilificio Santa Lucia



🌐 santaluciamobili.it

Arredamento. Nel corso degli anni siamo cresciuti in dimensioni ed esperienza diventando un'azienda leader nel settore dell'arredamento: living, zona notte, accessori e complementi. La nostra mission è quella di progettare e fabbricare arredi di design e qualità per scrivere la storia delle vostre case.

### Migliorare la RSI all'interno delle aziende è necessario per un futuro migliore

David Circuns, Spagna



▶ Scopri la testimonianza di Planning Sisplamo



**Planning Sisplamo**

🌐 [planningsisplamo.com](http://planningsisplamo.com)

Arredamento/Ufficio. Difendiamo i nostri valori e ci crediamo. Per questo motivo, e grazie ai nostri 50 anni di esperienza, produciamo e distribuiamo attrezzature e accessori per ufficio e comunità, sia a livello nazionale che internazionale.

### Ora sappiamo chiaramente quali sono le principali aree dell'azienda su cui dobbiamo concentrarci per migliorare la nostra RSI

Valeria Giacomozzi, Italia



▶ Scopri la testimonianza di Tooy

# TOOY

🌐 [tooy.it](http://tooy.it)

Illuminazione. Ispirati dall'idea di creare prodotti altamente propositivi nell'ambito dell'illuminazione decorativa, offriamo diversi tipi di elementi per illuminazione, combinando materiali e finiture scelti tenendo d'occhio le tendenze attuali.

Durante il processo, le aziende sono state sostenute da AMBIT, FLA e dei seguenti organismi:



**BBCWFI**

Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry

**CLUSTER FVG**

LEGNO ARREDO CASA



**COSMOB**

TECHNOLOGICAL CENTER



**Fabunio**

Hungarian Wood and Furniture Union

**Questo strumento ci ha permesso di eseguire un'analisi completa del nostro livello di RSI, in modo semplice e abbastanza rapido. Con i risultati potremo progettare e definire un piano d'azione per migliorare la nostra RSI aziendale**

Arthur Raunicher, Francia



**PROMEDIF**  
CLIC CLAC LOCK

 [promedif.fr](http://promedif.fr)

Arredamento / Scuola. Produciamo un'ampia gamma di armadietti e mobili in metallo per soddisfare le esigenze di diversi settori: industria, uffici, ospedali, comunità, ristorazione.





## Introduzione

L'obiettivo dell'indagine è stato raccogliere i feedback delle aziende che hanno aderito all'esercizio pilota di FurnCSR e che hanno testato per la prima volta lo strumento di autovalutazione online FurnCSR.

Questa azione apparteneva alla fase pilota ed è stata sostenuta da diverse associazioni e cluster del settore legno-arredo in tutta Europa. Ringraziamo tutti per il loro contributo e per averci sostenuto in questa importante fase del progetto.

Le organizzazioni sono:

- 🌐 BKDMP - Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry - Bulgaria
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG - Italia
- 🌐 Cosmob - Italia
- 🌐 Did (Interior Design District) Toscana - Italia
- 🌐 Fabunio - Hungarian Furniture Association - Ungheria
- 🌐 IPRA/MEDEF (Auvergne Rhone Alpes) - Francia
- 🌐 Transylvanian Furniture Cluster (TFC) - Romania
- 🌐 WIC - Wood Industry Cluster - Slovenia

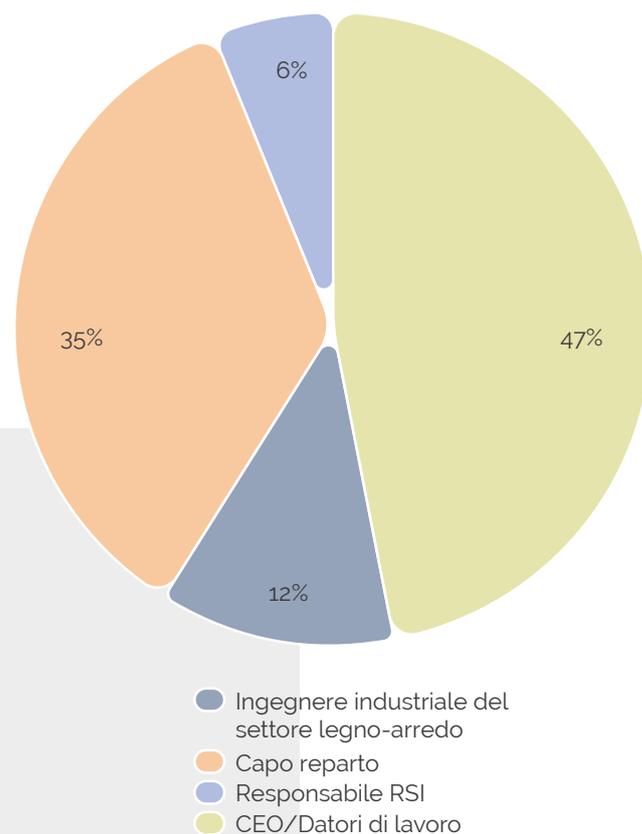
Il questionario era composto da 3 sezioni:

- Esperienza generale con lo strumento
- Focus sulle domande
- Risultati ottenuti mediante lo strumento online FurnCSR

Il questionario è stato compilato da 17 aziende di diversi Paesi europei.

Gli intervistati appartenevano alle seguenti categorie: CEO/Datori di lavoro; Responsabili RSI; Capi reparto (Marketing, Vendita, Produzione...); Ingegneri industriali del settore legno-arredo.

La totalità degli intervistati è composta come segue:



Solo 6 aziende su 17 dispongono di una persona che si occupa di RSI: tra queste, solo 2 hanno un Responsabile RSI, mentre per le altre il responsabile è il Direttore generale o altre figure che si occupano di branding/marketing. 11 aziende non hanno un responsabile per la loro strategia di RSI.

Tipologia di professionisti rappresentati

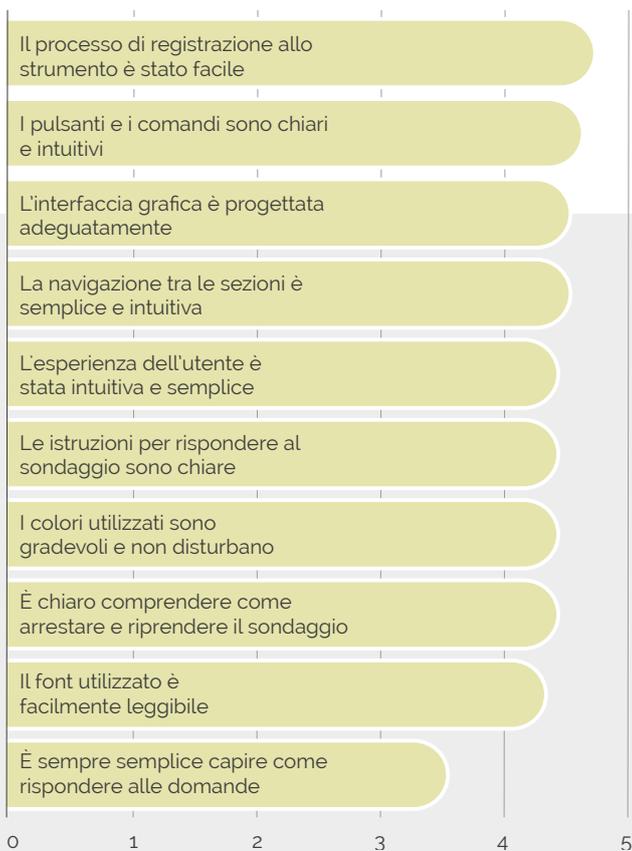
1

### Sezione 1 - Esperienza generale con lo strumento FurnCSR

Agli intervistati è stato chiesto di valutare da 1 a 5 (dove 1 è il punteggio più basso e 5 quello più alto) diversi aspetti e funzioni dello strumento.

Gli intervistati hanno indicato il processo di registrazione allo strumento, i pulsanti e i comandi e l'interfaccia grafica come gli aspetti più piacevoli e facili da usare. L'aspetto meno apprezzato è stato la comprensibilità delle modalità di risposta alle domande.

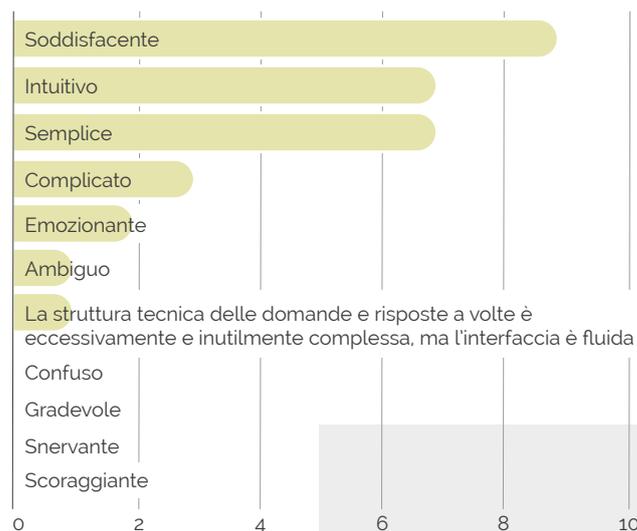
Di seguito riportiamo la rappresentazione grafica delle valutazioni:



2 Valutazione dell'interfaccia ed esperienza generale

È stato poi chiesto loro di scegliere tra 10 aggettivi per descrivere la loro esperienza con lo strumento.

I 3 aggettivi più votati sono stati: **Soddisfacente**, **intuitivo** e **semplice**. Nessuno l'ha trovato scoraggiante, snervante o confuso. Una persona l'ha descritto come "Struttura tecnica di domande e risposte a volte eccessivamente e inutilmente complessa, ma interfaccia fluida".



Gli intervistati sono stati invitati a condividere suggerimenti su come migliorare l'esperienza generale con lo strumento FurnCSR.

Riassumendo, hanno suggerito di semplificare le domande o di aggiungere ulteriori spiegazioni per aiutare nelle risposte (alcune domande sono state considerate troppo tecniche); di accorciare alcune domande non facilmente leggibili; di tradurre lo strumento anche in altre lingue, in modo da diffonderlo più facilmente.

Aggettivi per descrivere l'esperienza

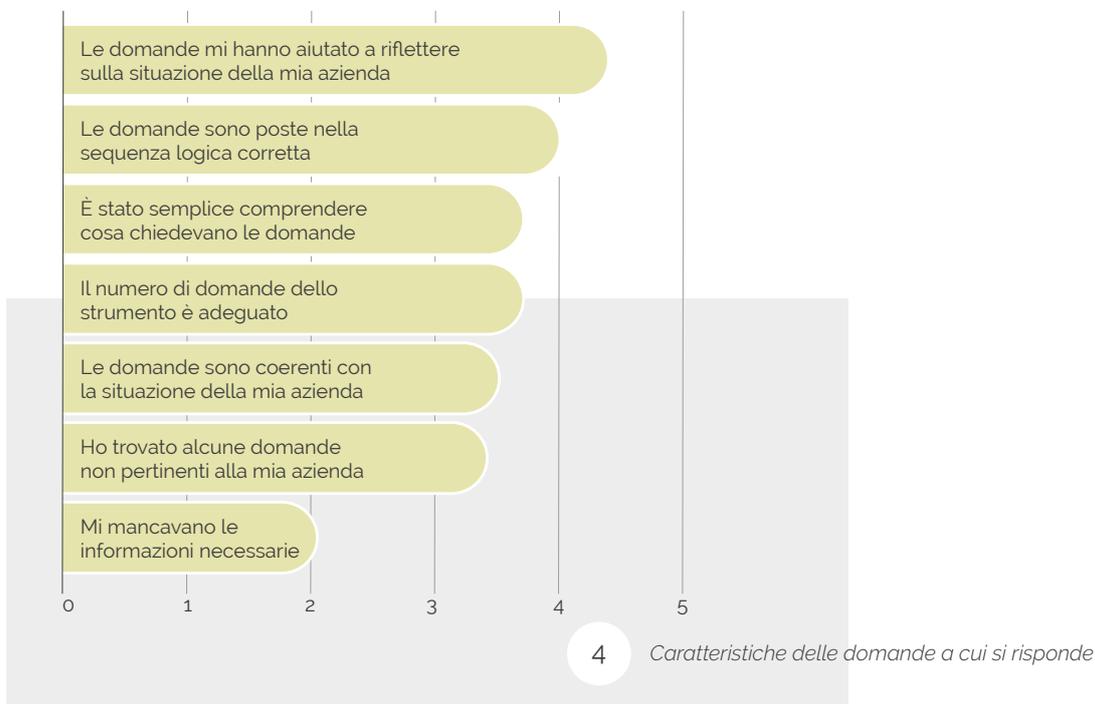
## Sezione 2 - Domande a cui si è risposto durante l'utilizzo dello strumento FurnCSR

Agli intervistati è stato chiesto di valutare da 1 a 5 le caratteristiche delle domande dello strumento online.

I 3 punteggi più alti sono stati assegnati a *"Le domande mi hanno aiutato a riflettere sulla situazione della mia azienda"*, *"Le domande sono disposte nella giusta sequenza logica"* ed *"È stato facile capire cosa chiedessero le domande"*.

Per quanto riguarda le risposte alla domanda *"Ho trovato alcune domande non applicabili alla mia azienda"*, i risultati hanno chiarito che non tutte le domande erano facilmente applicabili a tutti i settori delle aziende coinvolte.

Alcuni degli intervistati hanno aggiunto alle domande i seguenti commenti, che possono essere riassunti come segue: il questionario è stato utile per aiutare le aziende a capire meglio cos'è la RSI in concreto e quali azioni possono essere intraprese per attivarla o migliorarla; il questionario era molto lungo e la scadenza era rigorosa, pertanto non ha consentito un adeguato confronto all'interno dei diversi uffici delle aziende, tuttavia è stato utile per stimolare una riflessione interna.

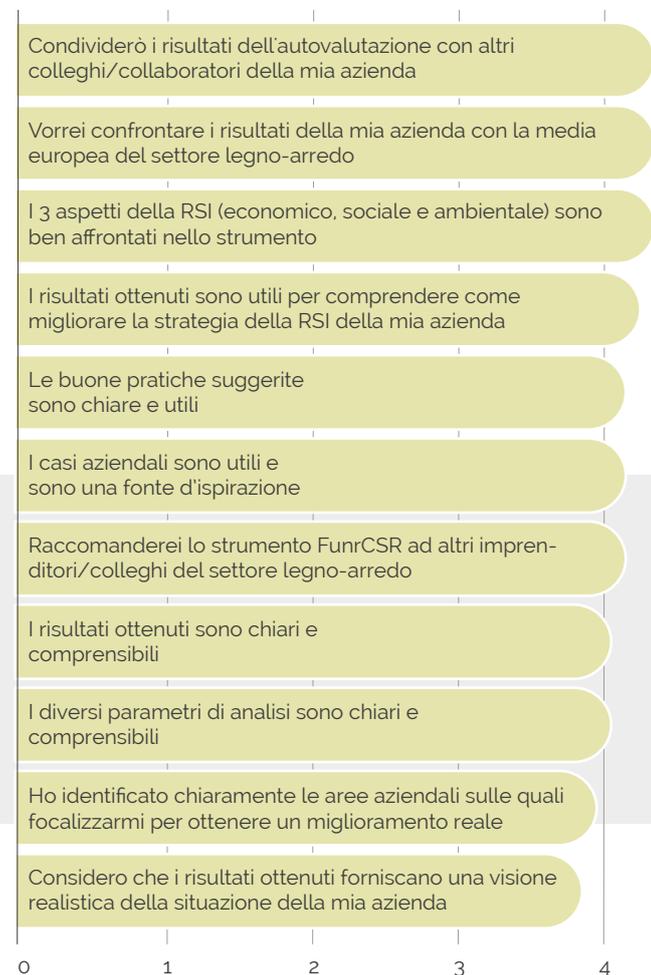


## Sezione 3 - Risultati ottenuti mediante lo strumento online FurnCSR.

Agli intervistati è stato chiesto di valutare da 1 a 5 diverse affermazioni riguardanti i risultati del processo di valutazione e la loro utilità, ma anche i parametri dello strumento, gli aspetti della RSI, le buone pratiche, i casi aziendali e il modo in cui verranno utilizzati i risultati.

I 3 risultati più importanti sono: *"Condividerò i risultati dell'autovalutazione con altri colleghi/collaboratori della mia azienda"*; *"Vorrei confrontare i risultati della mia azienda con la media europea del settore legno-arredo"*; *"I 3 aspetti della RSI (economico, sociale e ambientale) sono ben affrontati nello strumento"*.

Di seguito riportiamo la rappresentazione grafica della valutazione dei risultati.



Al termine del questionario, è stato chiesto agli intervistati di fornire un feedback sulle "lezioni apprese" grazie allo strumento FurnCSR.

Le principali conclusioni sono che lo strumento è molto utile per capire cosa significhi nello specifico la RSI e per approfondire la conoscenza di alcuni dei suoi aspetti: in questo senso, lo strumento aiuta le aziende a prendere coscienza degli aspetti meno considerati della RSI e ad acquisire conoscenze su cosa può essere migliorato e come (*"lo strumento ha aperto un ampio orizzonte di azioni e misure da implementare nella mia azienda"*). Un altro commento ha indicato che la RSI è essenziale non solo per le aziende, ma anche per il futuro della società e dell'ambiente: offre uno scopo maggiore per impegnarsi a migliorare tali misure nella propria azienda. Il linguaggio tecnico utilizzato per parlare di RSI può essere scoraggiante soprattutto per piccole e medie imprese che non dispongono di un responsabile RSI.

Sarebbe utile aggiungere allo strumento anche le linee guida nazionali per le aziende, e ripensare lo strumento anche per aziende specializzate in consulenza e processi (oltre alle aziende che si dedicano alla vendita di prodotti).

5 Risultati ottenuti dall'utilizzo dello strumento FurnCSR





**FURNCSR**  
well-being and competitiveness