

Fra gli elementi di contesto che hanno caratterizzato il 2017 c'è senz'altro la crescente consapevolezza che le innovazioni tecnologiche – come digitalizzazione, Big Data, Industria 4.0 – influenzeranno sempre di più le vite delle persone e la conseguente crescente attenzione che il Gruppo, guardando all'approvvigionamento, alla produzione e alla distribuzione, sta dedicando a questi temi.



# INDICE

5

## LETTERA AGLI STAKEHOLDER

7

## L'IDENTITÀ DEL GRUPPO

I numeri del Gruppo Sofidel

Mission e vision

Cultura, etica e valori

13

## FATTI RILEVANTI DELL'ANNO

19

## LA NOSTRA IDEA DI SOSTENIBILITÀ

Strategia e governo della responsabilità d'impresa

- La strategia di sostenibilità
- Principi ispiratori del modello di sostenibilità del Gruppo
- I nostri principali partner per la sostenibilità

Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder

- Gli stakeholder chiave
- Modalità di coinvolgimento
- Analisi di materialità
- Iniziative di dialogo con gli stakeholder

33

## ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO

Highlight 2017

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Outlook delle performance economiche e finanziarie del Gruppo

Performance economiche e finanziarie

Investimenti

Calcolo e distribuzione del valore aggiunto globale

43

## PRODUCT

Il processo produttivo del tissue

La qualità e la sicurezza dei prodotti

- Qualità del prodotto
- Sicurezza del prodotto

49

## OPERATIONS

Governance

- Assetto societario
- Struttura organizzativa
- Sistema di controllo interno

Presidio e gestione dei rischi

I sistemi di gestione

Rispetto per l'ambiente

- Efficienza energetica
- Gestione delle emissioni di gas serra
- La tutela della risorsa idrica
- La tutela della risorsa forestale
- Biodiversità
- La gestione dei rifiuti
- I prodotti ecologici
- La gestione ambientale dell'organizzazione

79

## PEOPLE

La gestione del capitale umano

Benessere aziendale

Composizione e distribuzione del personale

Tipologia dei contratti

Caratteristiche del personale

Turnover

Diritti umani, categorie protette e pari opportunità

Remunerazione e incentivi

Formazione e sviluppo professionale

Salute e sicurezza

Relazioni industriali

99

## MARKET E CORPORATE BRAND

Strategia e modello di business

- La strategia per la creazione di valore
- Gli elementi chiave del modello e flusso descrittivo
- La strategia di internazionalizzazione in Europa e negli Stati Uniti
- Fattori distintivi
- Le prospettive e gli obiettivi strategici
- L'innovazione nel Gruppo Sofidel
- La strategia di Sofidel nella Circular Economy

Mercati e clienti

· Le aziende del Gruppo

· Linee di business e mercati

· Il portale E-Commerce Sofidelshop

· Qualità dei servizi

· Gestione delle segnalazioni

Fornitori e catena di fornitura

· Tipologia e volume degli acquisti

· Qualifica, selezione e valutazione dei fornitori

· Nuove sfide

Collettività

· Rapporti con la collettività

· Investimenti a favore delle comunità locali

129

## APPENDICE

Processo di predisposizione del Report

Il perimetro del Report

Assurance

Indicatori di performance del GRI

## LETTERA AGLI STAKEHOLDER IL FUTURO È ORA

...una consapevolezza e un preciso orientamento di metodo, quello di essere sulla soglia di un tempo nuovo, ricco di sfide e di opportunità da identificare e cogliere insieme ai propri stakeholder per continuare a creare valore aggiunto condiviso lungo tutta la catena di creazione di tale valore. Il futuro è ora.

“

Il 2017 è stato da più punti di vista un anno importante.

In diverse aree del mondo, dopo i lunghi anni della crisi, i dati macroeconomici hanno registrato il rafforzarsi della ripresa e si è conclusa la fase elettorale che ha coinvolto numerosi Paesi in cui Sofidel opera (fra questi Stati Uniti, Francia, Gran Bretagna e Germania).

In questo contesto generale Sofidel ha proseguito la sua politica di sviluppo, fra l'altro, attraverso l'attivazione di nuove e più moderne linee di trasformazione, l'avvio di una nuova capacità produttiva di cartiera, il rafforzamento della propria presenza commerciale e il lancio di una nuova fase di crescita per il brand Regina.

In particolare l'anno ha visto la triplicazione della capacità produttiva di cartiera dello stabilimento di Ciechanów, in Polonia, l'avvio di nuove linee di trasformazione a Buñuel, in Spagna (dove sarà attivata anche una nuova capacità produttiva di cartiera entro l'ultimo trimestre 2018, arrivando anche qui a triplicare l'attuale produzione) e il montaggio dei macchinari di converting e di cartiera a Circleville, in Ohio, in quello destinato a divenire il più grande e moderno stabilimento del Gruppo.

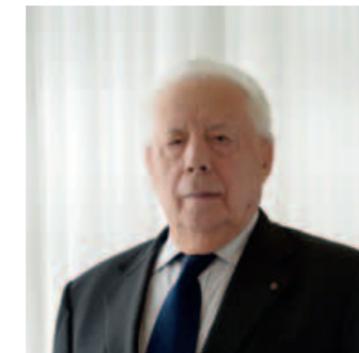
Parallelamente il brand Regina si è rinnovato e rafforzato con un nuovo, più coerente posizionamento paneuropeo che ha visto anche il lancio, per la prima volta, di una comune campagna di advertising pianificata in più Paesi (Regno Unito, Irlanda, Italia e Polonia), mentre negli Stati Uniti Sofidel ha avviato contatti significativi per accrescere nei prossimi mesi la propria presenza commerciale.

In questo scenario positivo, l'anno però è stato caratterizzato anche da fenomeni economici meno favorevoli che pure hanno avuto riflessi sull'andamento del Gruppo. Fra questi l'incremento significativo del costo della principale materia prima (la cellulosa), che ha comportato sforzi maggiori per raggiungere i margini, e l'indebolimento della Sterlina Inglese che ha causato effetti contrattivi – stante anche la rilevanza per il Gruppo dei mercati del Regno Unito – in termini di consolidamento dei risultati di quel Paese.

Fra gli elementi di contesto che hanno caratterizzato il 2017 c'è senz'altro la crescente consapevolezza che le innovazioni tecnologiche – come digitalizzazione, Big Data, Industria 4.0 – influenzeranno sempre di più le vite delle persone e la conseguente crescente attenzione che il Gruppo, guardando all'approvvigionamento, alla produzione e alla distribuzione, sta dedicando a questi temi. Sul piano sociale, in particolare nell'ambito europeo, ha fatto il suo definitivo ingresso nell'agenda pubblica 2017 il fenomeno delle migrazioni conseguenti alla rapida crescita di abitanti del pianeta e allo spostamento di grandi numeri di persone da Paesi in via di sviluppo o colpiti dalla guerra verso Paesi più sviluppati. Un tema che pone all'ordine del giorno il problema dell'integrazione di parte di questi flussi, che potranno rappresentare anche nuova forza lavoro e nuova domanda.

È in questo contesto che Sofidel guarda al futuro. E, nella sua visione orientata a uno sviluppo responsabile e sostenibile, lo fa avendo come orizzonte di riferimento l'Agenda ONU 2030 con i suoi "17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile".

Con una consapevolezza e un preciso orientamento di metodo, quello di essere sulla soglia di un tempo nuovo, ricco di sfide e di opportunità da identificare e cogliere insieme ai propri stakeholder per continuare a creare valore aggiunto condiviso lungo tutta la catena di creazione di tale valore. Il futuro è ora.



Emi Stefani



Luigi Lazzareschi



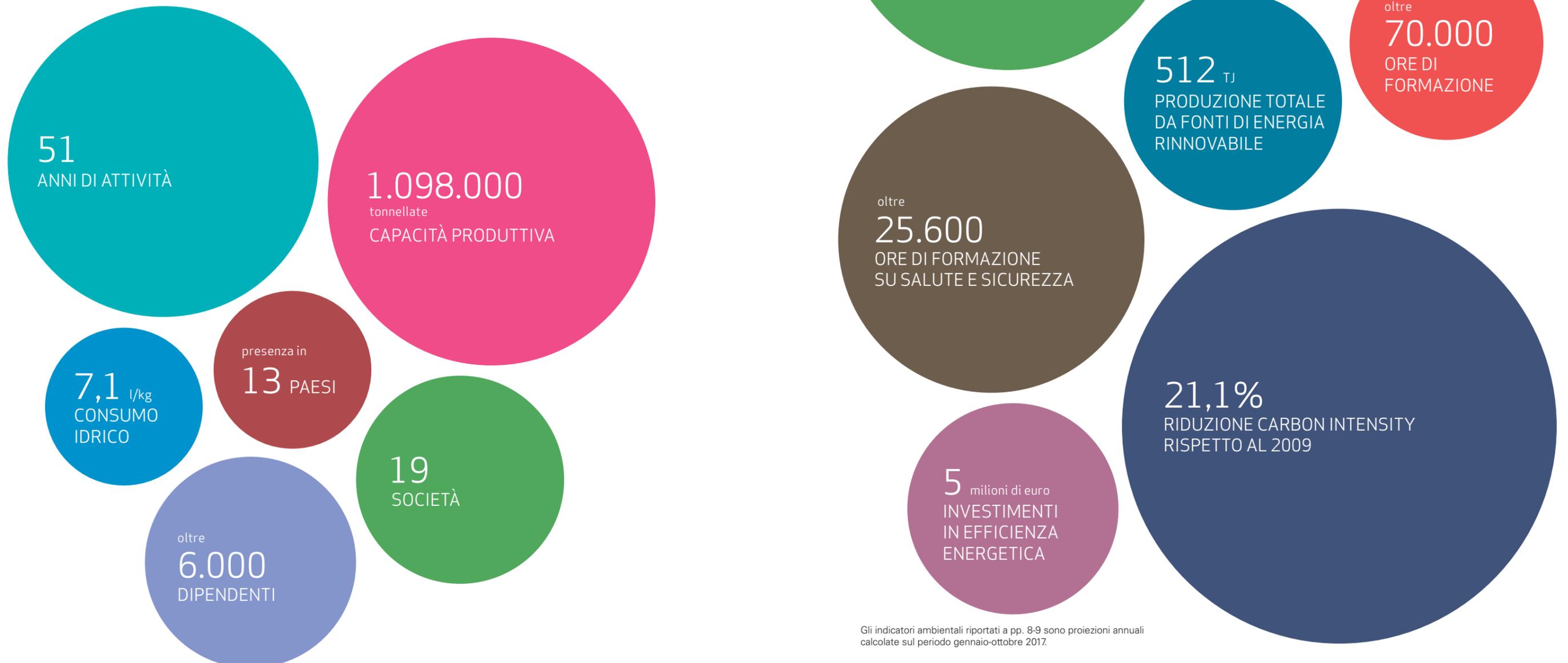
# 1 | L'IDENTITÀ DEL GRUPPO

I numeri del Gruppo Sofidel  
Mission e vision  
Cultura, etica e valori

## I NUMERI DEL GRUPPO SOFIDEL

Sofidel, dalla sede centrale di Porcari (Lucca), coordina l'attività di 19 società in Europa e negli Stati Uniti, oltre 6.000 dipendenti, una capacità produttiva pari a 1.098.000 tonnellate e un fatturato consolidato netto di 1.724 milioni di euro rispetto al dato comparativo del 2016 di 1.705 milioni di euro\*).

(\* Il Gruppo, in discontinuità con gli scorsi anni, ha deciso di inserire il fatturato consolidato netto per garantire una maggiore comparabilità con i dati rappresentati nella Relazione sulla Gestione.



Gli indicatori ambientali riportati a pp. 8-9 sono proiezioni annuali calcolate sul periodo gennaio-ottobre 2017.

## MISSION

Rendere più ordinata, pulita, pratica, sicura e piacevole la vita quotidiana, attraverso la valorizzazione del personale, l'innovazione e i comportamenti ispirati alla sostenibilità, alla trasparenza commerciale e al rispetto delle regole, con lo scopo di creare valore per i clienti, i dipendenti, i partner, gli azionisti e la comunità.

## VISION

Aumentare il comfort e l'igiene per tutti, riducendo l'impatto nel mondo che ci circonda.

## CULTURA, ETICA E VALORI

Il *modus operandi* di Sofidel è basato sulla tradizione, sui valori e sul lavoro, nel rispetto di una rigorosa etica. La Direzione ha implementato un nuovo modello gestionale, *Management by Values*, costruito e sviluppato su tre pilastri: valori etici, obiettivi di fondo dell'azienda, e filosofia gestionale su cui basare l'intera attività.

Operare nel rispetto dei valori etici rappresenta per Sofidel un valore aggiunto all'operato dell'azienda, compatibile con la sua redditività. Sofidel si è quindi dotata di un Codice Etico, che contiene i valori del Gruppo, i principi di comportamento e i principi di condotta nei confronti degli interlocutori e di una Carta della Sostenibilità che riassume tutti gli impegni che riguardano la sostenibilità, che per Sofidel è una leva fondamentale nel processo di creazione di valore.

Nel corso di questo processo, la strategia sociale e la strategia competitiva sono state fuse, e ora la responsabilità sociale e quella ambientale sono parte integrante degli obiettivi di business. La Responsabilità Sociale d'Impresa è fortemente integrata nel decision-making aziendale, nella governance e nell'operatività quotidiana.

Sofidel ha ottenuto e mantiene numerose certificazioni di prodotto, di processo e di sistema poiché ritiene che queste abbiano una valenza strategica. Tutto ciò sta alla base della più

ampia strategia dell'organizzazione di creazione di valore condiviso e di valorizzazione della relazione con gli stakeholder facenti parte dell'intera catena del valore. È fondamentale per Sofidel instaurare una sana e costruttiva collaborazione con gli stakeholder, centrale per collaborare anche a iniziative di promozione e valorizzazione del tessuto sociale ed ambientale in cui l'azienda vive ed opera.

Uno dei concetti che meglio spiega e sintetizza la filosofia gestionale, nonché la cultura del Gruppo Sofidel, è *Less is more*: consapevoli della finitezza e della precarietà delle risorse necessarie sia all'uomo sia alla produzione industriale, è insita nella quotidianità dell'azienda un'attitudine a ridurre gli sprechi e le inefficienze, puntando a produrre in modo sempre migliore e riducendo progressivamente i consumi. Sin dai primi anni, la cura dei dettagli, l'ordine e la precisione sono stati alla base della tagline del corporate brand, *Endless care, innovative life*, che esprime una promessa di grande attenzione al benessere dei consumatori, fornendo loro innovativi prodotti di alta qualità. Per Sofidel il fine ultimo è offrire un valore differente ai clienti, garantendo loro prodotti pensati per migliorare la vita, pratici e igienici, partendo dalla vita quotidiana, dai bisogni espliciti o impliciti.



## 2 | FATTI RILEVANTI DELL'ANNO

Il 2017 è stato caratterizzato da fatti ed eventi significativi, che testimoniano la volontà del Gruppo di operare dinamicamente in un mercato sempre più competitivo e connesso con tutti gli stakeholder e la collettività.

“

#### LA PARTNERSHIP CON WATERAID

Sofidel ha avviato una partnership triennale con WaterAid, associazione no profit internazionale che opera per garantire l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici in alcuni dei Paesi più poveri del mondo. Attraverso questa partnership il Gruppo si impegna sia in

un'azione di sostegno per progetti finalizzati a garantire l'accesso all'acqua nei Paesi in via di sviluppo dove l'organizzazione opera, sia in un'azione di sensibilizzazione presso i propri stakeholder. La collaborazione è coerente con il sesto Obiettivo di Sviluppo Sostenibile dell'ONU, che si prefigge di garantire acqua e servizi igienico-sanitari a tutti.



#### RICONOSCIMENTI PER I PRODOTTI PIÙ INNOVATIVI

Numerosi i riconoscimenti ottenuti dai prodotti Sofidel. Regina Blitz è stato premiato in Spagna come "Prodotto dell'Anno 2017 per l'Innovazione" per le sue caratteristiche di texture, efficienza e rapporto qualità-prezzo. In Belgio, i fazzoletti Nalys Derm'Active e l'asciugatutto Nalys Easy & Clean sono stati insigniti di due Golden Archers Award, attribuiti dal Royal Belgian Committee of Distribution tramite il suo magazine *Distribution Today* per sottolineare le eccellenze in termini di innovazione. Oltreoceano, il marchio Papernet è stato uno dei vincitori del Sanitary Maintenance Distributor Choice Award 2017, il premio assegnato ai prodotti a uso sanitario più innovativi e utili dell'anno. Infine il BATP, principio attivo contenuto nelle carte igieniche Papernet Bio Tech, giudicate 'evolute' in termini di performance, sicurezza e sostenibilità ambientale, ha vinto l'Innovation Award durante la ISSA Cleaning & Hygiene Expo di Melbourne.

#### REGINA: IL BRAND SI RINNOVA

Sofidel ha rinnovato il proprio brand Regina. La strategia mira a conferire allo storico marchio un'identità di brand paneuropeo con una nuova campagna pubblicitaria pianificata in 4 Paesi (Italia, Polonia, Regno Unito e Irlanda), un nuovo posizionamento e il lancio di "Paper for people", il payoff di marca che ne racconta il doppio obiettivo. Da un lato, sviluppare prodotti sempre più innovativi, sostenibili e performanti, dall'altro aiutare le persone nelle loro piccole sfide quotidiane in casa. Un posizionamento riassunto anche nel nuovo "Brand Manifesto" che sintetizza tutti i valori di Regina.

Il rinnovo del marchio prevede anche una leggera rivisitazione del logo storico e, a partire dal 2018, un nuovo design del packaging e una razionalizzazione delle informazioni, per rendere immediatamente più evidenti i benefici offerti e aiutare così il consumatore nella scelta del prodotto.



## PREMI PER LA SOSTENIBILITÀ ALL'AD LUIGI LAZZARESCHI

L'Associazione Toscana-USA ha premiato l'Amministratore Delegato Sofidel Luigi Lazzareschi "per il suo lavoro come Ambasciatore italiano del WWF – al cui programma internazionale Climate Savers Sofidel è stata la prima azienda italiana ad aderire – e per il contributo significativo nella creazione di posti di lavoro negli Stati Uniti attraverso Sofidel America".

È stato inoltre assegnato all'AD l'edizione 2017 del Premio Capo d'Orlando per la sezione Scienza e Industria, "per aver unito, all'adozione delle più moderne tecnologie per la produzione, una gestione industriale di rara sensibilità ambientale, il cui valore è accresciuto da brillanti iniziative educative fra le nuove generazioni".



## CRESCE LA SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI

Fra le principali novità del 2017 l'asciugatutto Regina Wish, che si differenzia rispetto agli altri per le sue dimensioni ridotte: i fogli di Wish sono stati progettati "a misura di mano" per permettere di utilizzare la giusta quantità di carta a seconda della necessità reale, riducendo così gli sprechi.

Per il segmento AFH (Away From Home), è stato presentato alla fiera Pulire di Verona il rotolo di carta igienica Papernet Full Tech: lungo 100 metri, permette di ottimizzare gli spazi garantendo, in un minimo ingombro, una durata superiore a quella di un rotolo Mini Jumbo. Grazie all'assenza dell'anima, Full Tech aiuta a ridurre l'impatto ambientale (non richiede infatti lo smaltimento del cartoncino) e, grazie alla compattezza dei rotoli, permette di utilizzare una minore quantità di imballaggi e di mezzi di trasporto.

## UN MANIFESTO E UNA DICHIARAZIONE: INSIEME A WWF E FSC® PER UN FUTURO PIÙ SOSTENIBILE

Sofidel è fra i primi firmatari del manifesto del WWF "Un S.O.S. (Spazio Operativo Sicuro) per un futuro umano sostenibile" e della Dichiarazione di Vancouver, emessa nell'ambito dell'Assemblea Generale di FSC® (Forest Stewardship Council), tenutasi nell'omonima città canadese. Due importanti documenti con la cui sigla il Gruppo ribadisce il proprio impegno nel raggiungimento dei "17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" dell'Agenda 2030 dell'ONU. I sottoscrittori del manifesto del WWF si impegnano nell'attuazione degli accordi di Parigi sui cambiamenti climatici. La Dichiarazione di Vancouver sottolinea invece l'importanza di una gestione responsabile delle foreste per la creazione di prodotti capaci di conciliare le esigenze di funzionalità, qualità e sostenibilità dei consumatori.



## IN FRANCIA, UNA PARTNERSHIP CON IL WWF PER PROMUOVERE LA GESTIONE FORESTALE RESPONSABILE

È stata sottoscritta una partnership triennale con WWF Francia per promuovere la certificazione FSC® sul mercato francese sui prodotti a marchio Sopalin e Le Trèfle. Sofidel, inoltre, effettuerà azioni di sensibilizzazione sul tema sia nei confronti dei consumatori che della propria popolazione interna, al fine di accrescere la consapevolezza legata alla gestione forestale responsabile e per incoraggiare e diffondere un consumo più responsabile attraverso prodotti certificati.

## VERSO LA MOBILITÀ SOSTENIBILE

Sofidel intende dismettere dal proprio parco auto tutti i mezzi di trasporto diesel entro il 2021 (muletti, auto di proprietà e a lungo noleggio). Intanto, attraverso un accordo sulla mobilità elettrica sottoscritto con Nissan, ha acquistato in Italia i primi 4 veicoli 100% elettrici e ha installato 8 colonnine di ricarica, metà delle quali a disposizione delle auto private dei dipendenti, con la finalità di incentivare la mobilità sostenibile anche da e verso il posto di lavoro.

L'accordo con Nissan prevede inoltre la possibilità per i lavoratori Sofidel di godere di specifiche agevolazioni sull'acquisto di veicoli elettrici della stessa azienda, unitamente alla possibilità di ricaricare gratuitamente per un anno il veicolo all'interno degli stabilimenti del Gruppo.

## MIGLIORATI TRASPARENZA E RISULTATI AMBIENTALI SECONDO L'ENVIRONMENTAL PAPER COMPANY INDEX DEL WWF

Secondo l'Environmental Paper Company Index, lo strumento biennale del WWF per promuovere la trasparenza e il miglioramento continuo nel settore cartario, Sofidel ha migliorato i propri risultati. Nell'edizione 2017 Sofidel ha ottenuto una valutazione complessiva di 76,6 punti su 100, che migliora di 10,4 punti lo score assegnato nella scorsa rilevazione, nel 2015.

Il Gruppo ha migliorato il proprio punteggio in tutte e tre le sottocategorie monitorate: 72% (a fronte del 68% registrato nel 2015) per quanto riguarda approvvigionamento responsabile di cellulosa; 79% (a fronte del 72%) nella categoria clean manufacturing e 79% (a fronte del 58%) nella sezione Reporting & EMS (Environmental Management System).

## SOFIDEL AL PARLAMENTO ITALIANO PER TESTIMONIARE LA SUA AZIONE NELLA TUTELA DELLA RISORSA IDRICA

L'AD Luigi Lazzareschi è stato invitato a partecipare alla Camera dei Deputati del Parlamento Italiano al convegno "Fattore acqua. Igiene, ambiente, etica, economia". Un momento di confronto e di riflessione sul tema dell'acqua e le sue molteplici implicazioni che ha tratto spunto dalla pubblicazione dell'omonimo ebook nato dalla collaborazione tra Sofidel e Fondazione Giangiacomo Feltrinelli. L'iniziativa ha promosso una riflessione a più voci utile a individuare modelli virtuosi per una gestione socialmente e ambientalmente responsabile della risorsa acqua.



## ASSEGNATO A SOFIDEL IL PREMIO PPI PER L'EFFICIENTAMENTO DELLA RISORSA IDRICA

Sofidel ha ricevuto il premio PPI (Pulp & Paper International) per la categoria Water Efficiency. Assegnato da RISI, provider informativo di riferimento mondiale nel settore cartario, il premio riconosce e valorizza il lavoro di limitazione dell'uso dell'acqua compiuto nello stabilimento Sofifass Cartiera in Via Giuseppe Lazzareschi a Porcari (Lucca). Nel sito produttivo è in funzione l'impianto Waste Water Reuse con tre fasi di depurazione, che consente il riutilizzo delle acque di scarico a fini produttivi e permette di risparmiare circa 250.000 m³ di acqua su base annua.





## 3 | LA NOSTRA IDEA DI SOSTENIBILITÀ

Strategia e governo della responsabilità d'impresa

- La strategia di sostenibilità
- Principi ispiratori del modello di sostenibilità del Gruppo
- I nostri principali partner per la sostenibilità

Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder

- Gli stakeholder chiave
- Modalità di coinvolgimento
- Analisi di materialità
- Iniziative di dialogo con gli stakeholder

# STRATEGIA E GOVERNO DELLA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

## LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

Il modello di business sostenibile del Gruppo Sofidel considera sostenibilità e innovazione un binomio imprescindibile, che crea valore per l'azienda e per tutti i suoi stakeholder e permette di cogliere nuove opportunità.

Sofidel integra la sostenibilità in tutti gli aspetti del business, al fine di trovare soluzioni sempre nuove per ridurre l'impatto ambientale, per soddisfare le esigenze dei clienti e delle comunità locali e migliorare le relazioni con i dipendenti e i fornitori, mettendo al primo posto la sicurezza delle persone. Attraverso l'ascolto e il coinvolgimento attivo di tutti gli interlocutori e l'uso razionale delle risorse viene promossa una sinergia tra progresso sociale ed economico, in una logica di valore condiviso.

A cornice di tutto il processo vi sono i principi di etica, trasparenza, anticorruzione, rispetto dei diritti umani e tutela della sicurezza, che da sempre caratterizzano il modo di operare di Sofidel e che trovano riferimento in policy e criteri di condotta validi per tutto il Gruppo.

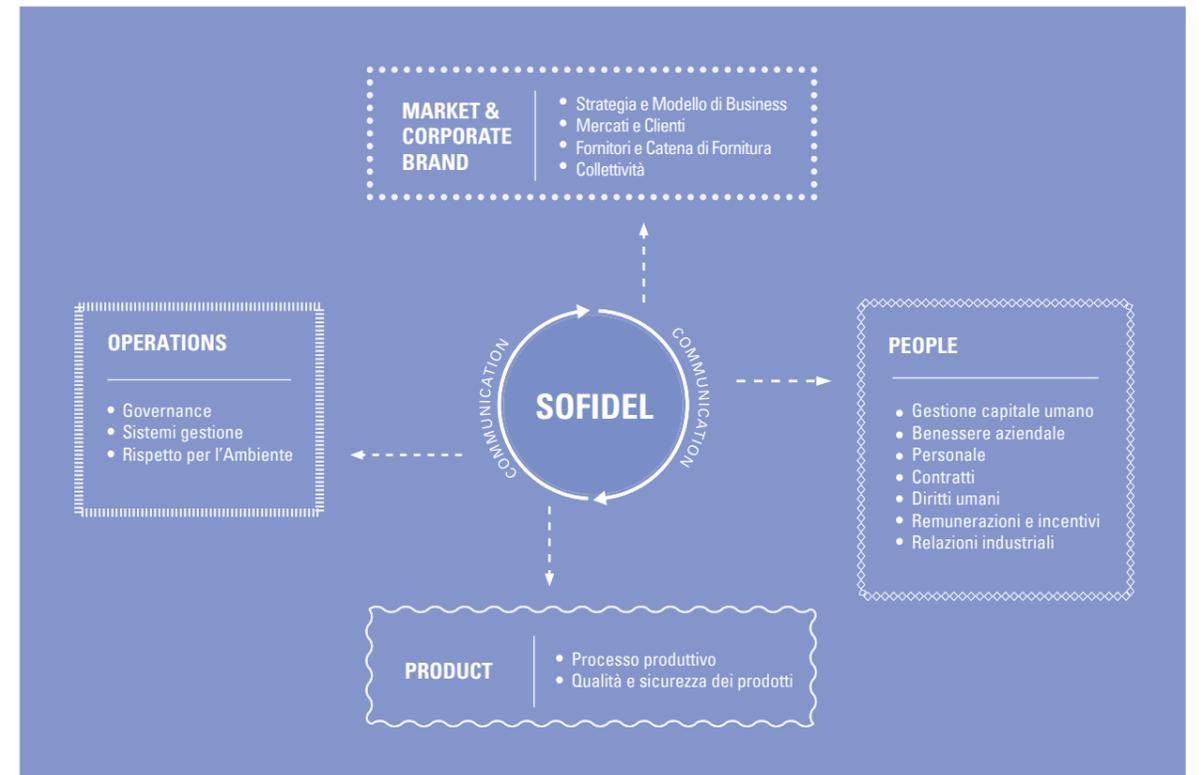
Elemento chiave di questo approccio è l'attivazione degli indicatori di sostenibilità ESG (Environmental, Social and Governance) all'interno di tutta la catena del valore, non solo per una valutazione *ex post* ma soprattutto per anticipare le decisioni e rafforzare un atteggiamento proattivo e non reattivo. Sofidel vuole guidare il cambiamento e cogliere in anticipo le nuove opportunità del mercato, consapevole del fatto che il punto di partenza è la conoscenza del contesto in cui opera.

Dalla definizione delle linee strategiche al business development, alla fase di ingegnerizzazione e costruzione di un impianto, fino all'operatività quotidiana, è stato ripensato il modo di agire per aggiungere e creare valore condiviso e inclusivo nel medio-lungo termine. L'efficacia e l'efficienza dei processi di business, in fase sia di sviluppo sia di gestione, dipendono infatti in larga parte da relazioni stabili e costruttive con i diversi stakeholder e dalla capacità di inserirsi in maniera sinergica nei territori, prevenendo e gestendo eventuali rischi e impatti socio-ambientali. In particolare, il Gruppo pone una grande attenzione alle modalità di presidio e gestione dei rischi finanziari ed extra-finanziari. A essi è dedicata una specifica sezione del Report Integrato 2017 (per approfondimenti si rimanda al paragrafo "Presidio e gestione dei rischi", p. 53), nella quale vengono identificati i rischi associati ai diversi ambiti aziendali e del business, nonché descritte le modalità di gestione degli stessi.

La strategia di sostenibilità di Sofidel è fondata sui seguenti pilastri strategici: *Product, Operations, People, Market & Corporate Brand*, che rappresentano gli ambiti aziendali e le modalità con le quali il Gruppo opera. Tale impostazione strategica permette di considerare un ampio raggio d'azione all'interno dell'azienda, e includere tutte le iniziative e i progetti che hanno una ricaduta in termini di sostenibilità. Lo stesso Report Integrato 2017 è stato strutturato secondo i filoni strategici su elencati.



## SUSTAINABILITY STRATEGY



### Gli strumenti strategici della sostenibilità

Per tradurre coerentemente principi e valori nella pratica quotidiana, il Gruppo Sofidel si è dotato di un insieme di strumenti

che definiscono i comportamenti etico-sociali di riferimento per ogni partecipante all'organizzazione: Codice Etico, Carta della Sostenibilità, Decalogo della Sostenibilità.



### PRINCIPI ISPIRATORI DEL MODELLO DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO

La strategia di crescita sostenibile di Sofidel è in piena sintonia con la *costruzione di un futuro inclusivo, sostenibile e resiliente per la popolazione e il pianeta*, finalità a cui guarda l'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) attraverso i "17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile", inseriti nell'Agenda 2030, il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri. Sofidel attua politiche di limitazione degli impatti ambientali

e massimizzazione dei benefici sociali lungo tutta la catena di creazione di valore: dall'approvvigionamento, ai processi produttivi, ai prodotti, alla logistica.

All'interno degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile**, Sofidel intende in particolare contribuire a perseguire i seguenti obiettivi: Agire per il clima (obiettivo 13); Energia pulita e accessibile (obiettivo 7); Salute e benessere (obiettivo 3); Acqua pulita e igiene (obiettivo 6); Consumo e produzione responsabili (obiettivo 12); Vita sulla terra (obiettivo 15); Partnership per gli obiettivi (obiettivo 17).



Sofidel è impegnata, come membro del programma WWF Climate Savers, nella riduzione delle emissioni climalteranti (-21,1% della carbon intensity tra il 2009 e il 2017 per kg di carta prodotta). Attua, inoltre, rigorose politiche di approvvigionamento di cellulosa certificata da terze parti indipendenti con schemi di certificazione forestale (100% nel 2017, FSC®, PEFC™, FSC®-CW) e opera per la salvaguardia della risorsa idrica limitandone il consumo all'interno dei propri processi produttivi. In particolare il valore di consumo di acqua è nettamente inferiore al benchmark di settore<sup>1</sup>: 7,1 l/kg contro 15-25 l/kg). Su quest'ultimo fronte, consapevole dell'importanza che l'acqua ha per gli equilibri del pianeta e per il benessere e l'igiene delle persone, Sofidel si è anche impegnata, attraverso la partnership con WaterAid, associazione internazionale no profit, in un'opera di sensibilizzazione presso i suoi stakeholder e in un'azione di sostegno per garantirne la disponibilità e migliorare le condizioni igieniche nei Paesi in via di sviluppo. Tale collaborazione rappresenta un impegno concreto del Gruppo nell'affrontare il problema dell'accesso all'acqua a livello mondiale (per approfondimenti si rimanda al paragrafo "Collettività", p. 123).

### Global Compact – Communication on Progress (COP)

Dal 2010 il Gruppo Sofidel ha formalizzato la propria adesione al Global Compact, il patto che lega le aziende che si sono impegnate ad allineare le loro attività e strategie ai 10 principi universalmente accettati in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione.

L'impegno di Sofidel a rispettare e promuovere i principi del Global Compact è evidenziato nella parte finale del Report ("Appendice", p. 129). Il Gruppo Sofidel è membro Fondatore Promotore di GCNI.



1. Il valore di benchmark è tratto dal documento di riferimento "Best Available Techniques (BAT): Reference Document for the Production of Pulp, Paper and Board. Industrial Emissions Directive 2010/75/EU (Integrated Pollution Prescription and Control)", 2015, par. 73.1.

### I NOSTRI PRINCIPALI PARTNER PER LA SOSTENIBILITÀ

Sofidel opera per integrare la sostenibilità a ogni livello delle sue attività. Un orientamento strategico di fondo assunto nella convinzione che, nel medio-lungo termine, questa scelta favorisca un virtuoso processo di miglioramento con-

tinuo, capace di garantire un vantaggio competitivo e un innalzamento della qualità della vita di tutti gli stakeholder. Un approccio che implica anche la costante ricerca di collaborazioni basate su obiettivi ambientali e sociali specifici con network-multistakeholder e Organizzazioni No Profit di riconosciuto valore e reputazione.



# ANALISI DI MATERIALITÀ E DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

## GLI STAKEHOLDER CHIAVE

Nell'ultimo trimestre del 2017 sono state realizzate le seguenti attività:

- definizione della mappa degli stakeholder, attraverso il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali;
- identificazione delle aree tematiche presidiate e/o da presidiare nella relazione con ciascun interlocutore;
- avvio di una riflessione sui canali di dialogo già attivi in azienda per valutarne la reale capacità di cogliere e presi-

diare aree critiche (nonché opportunità strategiche) nella relazione azienda-stakeholder.

La tabella che segue riporta la mappa degli stakeholder e le tematiche importanti per ciascuno di essi: queste ultime rappresentano in parte la percezione di Sofidel rispetto ai singoli stakeholder e, in parte, le aspettative rilevate dalle azioni di coinvolgimento già in atto. Tale strumento è in continua evoluzione.

CATEGORIA	STAKEHOLDER	TEMATICHE RILEVANTI
AZIONISTA		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Remunerazione dell'investimento</li> <li>· Trasparenza</li> <li>· Gestione del cambiamento</li> </ul>
COMUNITÀ FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Banche</li> <li>· Investitori (istituzionali, privati ecc.)</li> <li>· Analisti finanziari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Trasparenza verso il mercato</li> <li>· Solidità e sostenibilità finanziaria</li> <li>· Relazione con gli investitori</li> <li>· Corporate Governance</li> </ul>
PERSONE DEL GRUPPO SOFIDEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dipendenti</li> <li>· Collaboratori esterni</li> <li>· Rappresentanze e Organizzazioni Sindacali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Identità e valori</li> <li>· Valorizzazione del capitale umano, motivazione e sviluppo</li> <li>· Stabilità del contratto lavorativo</li> <li>· Comunicazione interna</li> <li>· Formazione</li> <li>· Tutela e sicurezza sul lavoro</li> <li>· Qualità della vita</li> <li>· Pari opportunità</li> </ul>
CONSUMATORI E ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Consumatori finali</li> <li>· Associazioni dei consumatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Anticipazione e rilevazione delle aspettative e dei bisogni dei consumatori</li> <li>· Qualità e sicurezza del prodotto</li> <li>· Trasparenza</li> <li>· Convenienza e semplicità nell'uso dei prodotti</li> <li>· Valorizzazione della fedeltà</li> </ul>
FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fornitori di beni e prodotti</li> <li>· Fornitori di servizi</li> <li>· Rete di vendita</li> <li>· Grande Distribuzione Organizzata (GDO)</li> <li>· Retailer</li> <li>· Partner commerciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Continuità del rapporto</li> <li>· Processo di qualificazione e valutazione</li> <li>· Condizioni negoziali</li> <li>· Tempi di pagamento</li> <li>· Sviluppo di partnership</li> </ul>
ISTITUZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Enti Regolatori</li> <li>· Amministrazioni del Governo nazionale e locale</li> <li>· Pubblica Amministrazione</li> <li>· Gruppi di lavoro della Comunità Europea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rispetto delle leggi e delle norme regolamentari e di settore</li> <li>· Comunicazione trasparente</li> <li>· Gestione aziendale socialmente responsabile</li> <li>· Sviluppo di collaborazione su progetti comuni</li> <li>· Contributo allo sviluppo dei Paesi in cui Sofidel opera</li> <li>· Contributi e oneri sociali</li> </ul>

CATEGORIA	STAKEHOLDER	TEMATICHE RILEVANTI
COLLETTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Territorio</li> <li>· Associazioni del Terzo Settore (No Profit, Onlus ecc.)</li> <li>· Università e mondo della ricerca</li> <li>· Media e opinion leader</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tutela del territorio</li> <li>· Collaborazioni con il mondo accademico per ricerca e sviluppo</li> <li>· Tutela e sicurezza dei consumatori</li> <li>· Innovazione</li> <li>· Sostegno a iniziative sociali</li> </ul>
AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ecosistema</li> <li>· Ministero dell'Ambiente</li> <li>· Associazioni ambientaliste</li> <li>· Gruppi di lavoro in ambito europeo</li> <li>· Generazioni future</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Attenzione ai possibili impatti sull'ambiente</li> <li>· Riduzione consumo risorse naturali</li> <li>· Efficienza energetica</li> <li>· Raccolta differenziata</li> <li>· Mobilità sostenibile</li> </ul>

## MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO

Rispetto alle tematiche identificate, il passo successivo è stato quello di individuare l'esistenza di modalità di coinvolgimento già in atto nei confronti dei diversi stakeholder.

La tabella di seguito riportata evidenzia le diverse tipologie di strumenti e di modalità attuati dal Gruppo Sofidel per coinvolgere i propri stakeholder.

CATEGORIA	INFORMARE	ASCOLTARE	CONSULTARE	COINVOLGERE	COLLABORARE	
AZIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bilancio Consolidato e Relazione sulla Gestione</li> <li>· Report Integrato</li> <li>· Sito web Corporate</li> <li>· Solidità e sostenibilità finanziaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Assemblea degli Azionisti</li> <li>· Sedute di Organi Collegiali</li> <li>· Trimestrale/semestrale</li> <li>· Meeting specifici</li> </ul>				
COMUNITÀ FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Bilancio Consolidato e Relazione sulla Gestione</li> <li>· Report Integrato</li> <li>· Sito web Corporate</li> <li>· Bank Meeting</li> <li>· Informativa su richiesta</li> <li>· Comunicati stampa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conference call</li> <li>· Meeting one-to-one</li> <li>· Eventi internazionali</li> </ul>				
PERSONE DEL GRUPPO SOFIDEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Portale Intranet</li> <li>· Comunicazioni dal vertice aziendale</li> <li>· Report Integrato</li> <li>· Comunicazioni organizzative di Gruppo</li> <li>· House Organ People&amp;Paper</li> <li>· Sofidel Informa/News</li> <li>· Distribuzione linee guida, policy e procedure HR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incontri specifici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Focus group</li> <li>· Workshop</li> <li>· Survey interna (Sofidel People)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eventi aziendali</li> <li>· International Human Resources Meeting</li> <li>· Meeting con le Organizzazioni Sindacali</li> <li>· Meeting con gli RLS (Rappresentanti per la Sicurezza) – Health &amp; Safety</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Collaborazioni con scuole, Università e Master specifici (ad es. Master Celsius)</li> </ul>	
CONSUMATORI E CLIENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Newsletter</li> <li>· Sito web Corporate</li> <li>· Siti commerciali e di servizio</li> <li>· Social Media</li> <li>· Sofidel Shop</li> <li>· Documentazione commerciale</li> <li>· Campagne di comunicazione</li> <li>· Report Integrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Indagini customer satisfaction</li> <li>· Gestione reclami (Numeri verdi)</li> <li>· Monitoraggio di tutti i canali di comunicazione sulle attività</li> <li>· E-commerce Sofidelshop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· European Marketing &amp; Sales Meeting</li> <li>· Gruppi ETO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Interviste periodiche</li> <li>· Meeting internazionali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tavoli di lavoro multi-tematici</li> <li>· Interviste specifiche</li> </ul>	

CATEGORIA	INFORMARE	ASCOLTARE	CONSULTARE	COINVOLGERE	COLLABORARE
<b>FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sito web Corporate</li> <li>Linee guida fornitori</li> <li>Report Integrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting specifici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting specifici</li> <li>Desktop Audit</li> <li>Policy Eco-Sustainability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sustainable Supply Chain Self-Assessment Platform TenP</li> <li>Sofidel Suppliers Sustainability Award</li> </ul>	
<b>ISTITUZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sito web Corporate</li> <li>Report Integrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting specifici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting con Enti Locali</li> <li>Rapporto con Enti Regolatori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoli tecnici con le istituzioni</li> </ul>	
<b>COLLETTIVITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sito web Corporate</li> <li>Report Integrato</li> <li>Sito web Fondazione Giuseppe Lazzareschi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting specifici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting specifici con Enti Locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapporto con le Istituzioni del territorio</li> <li>Progetti e iniziative per la collettività</li> <li>Iniziativa con le ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborazioni con le Università e mondo della ricerca</li> <li>Partnership con le ONG</li> </ul>
<b>AMBIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniziative di Voluntary disclosure</li> <li>Informazioni ambientali di prodotto</li> <li>Adesioni a iniziative di raccolta di informazioni da parte dei vari stakeholder</li> <li>Sito web Corporate</li> <li>Enti di certificazione</li> <li>Comitati interni Sofidel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri specifici con clienti</li> <li>Eventi/iniziativa organizzati da ONG</li> <li>Incontri specifici con autorità in campo ambientale</li> <li>Incontri specifici con associazioni di categoria</li> <li>Enti di certificazione</li> <li>Comitati interni Sofidel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri specifici con clienti</li> <li>Eventi/iniziativa organizzati da ONG</li> <li>Incontri specifici con autorità in campo ambientale</li> <li>Incontri specifici con associazioni di categoria</li> <li>Enti di certificazione</li> <li>Comitati interni Sofidel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri specifici con clienti</li> <li>Eventi/iniziativa organizzati da ONG</li> <li>Incontri specifici con autorità in campo ambientale</li> <li>Incontri specifici con associazioni di categoria</li> <li>Enti di certificazione</li> <li>Comitati interni Sofidel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incontri specifici con clienti</li> <li>Eventi/iniziativa organizzati da ONG</li> <li>Incontri specifici con autorità in campo ambientale</li> <li>Incontri specifici con associazioni di categoria</li> <li>Enti di certificazione</li> <li>Comitati interni Sofidel</li> </ul>

La scelta delle modalità più appropriate di engagement dei diversi stakeholder dipende da una serie di fattori quali, *in primis*, gli obiettivi specifici che si desidera raggiungere, la complessità e la natura dei temi trattati, la tipologia di interlocutori, la frequenza e intensità della relazione, la conoscenza pregressa dei temi oggetto di confronto.

**ANALISI DI MATERIALITÀ**

Al fine di migliorare le politiche di sostenibilità, perfezionare i processi di rendicontazione e per una più puntuale focalizzazione dei temi da includere nella rendicontazione, il Gruppo Sofidel ha avviato, a partire dal 2015, un dialogo costruttivo e un confronto proficuo con alcuni stakeholder chiave, ovvero quei soggetti che hanno verso l'impresa una posizione di interesse e quindi una capacità di influenza. Anche nel 2017 il Gruppo ha proseguito questo percorso di dialogo e confronto, con l'obiettivo di migliorare la capacità di intercettare i trend emergenti sul mercato nazionale e internazionale da includere nella rendicontazione. Per la definizione della lista delle tematiche materiali, sono

state realizzate le attività di seguito descritte:

- ricognizione della situazione attuale attraverso un'analisi di diverse fonti interne pubbliche e non pubbliche (analisi interna);
- analisi di benchmark di settore, condotta su un campione selezionato di competitor operanti a livello nazionale e internazionale (analisi esterna);
- individuazione di altre potenziali tematiche rilevanti nel settore tissue, attraverso una ricerca sui media, studi di settore e altre fonti esterne.

Oltre alla suddetta analisi di fonti interne ed esterne e benchmark di settore, al fine di arricchire e consolidare ulteriormente il punto di vista del mercato, è stato individuato un **campione rappresentativo di clienti**, appartenenti alla categoria GDO (Grande Distribuzione Organizzata), sia nazionali sia in ambito europeo. Per la selezione degli stakeholder sono stati applicati criteri basati su variabili riferite alla **strategia** (clienti che, per scelte strategiche del Gruppo, sono considerati stakeholder chiave), **influenza** (clienti che, attualmente o in futuro, potrebbero essere in grado di influenzare i processi decisionali del Gruppo Sofidel), **prossimità** (clienti con cui il

Gruppo Sofidel ha instaurato relazioni durevoli: coloro da cui il Gruppo dipende per la sua operatività quotidiana e coloro che operano in prossimità degli stabilimenti). È stata loro inviata una comunicazione contenente la lista delle tematiche materiali e un range di punteggio (da 1 a 4) da assegnare a ciascun tema. Agli stakeholder è stato quindi richiesto di valutare le tematiche in funzione del livello di interesse e d'impatto che la stessa tematica può avere per le loro aspettative nei confronti del Gruppo Sofidel.

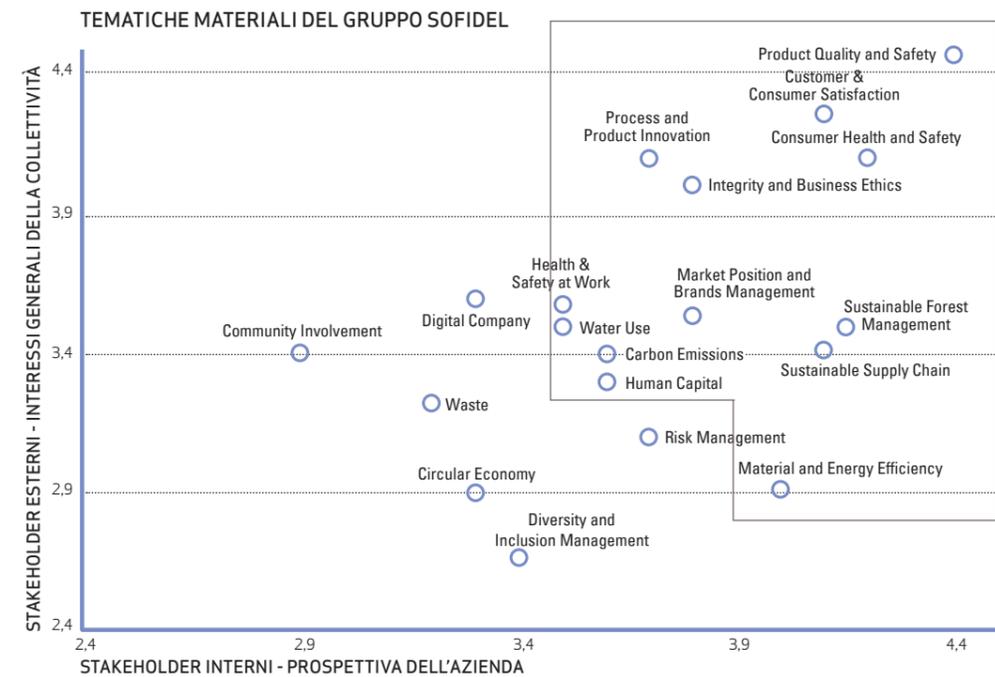
**Risultati dell'analisi**

I risultati delle attività svolte sono stati analizzati ed elaborati nella matrice di materialità nella quale:

- ciascun punto rappresenta una tematica oggetto di indagine;

- il posizionamento delle tematiche materiali è il risultato della rilevanza attribuita a ciascuna di esse rispetto a:
  - organizzazione e prospettiva di business interni (impatto per l'azienda);
  - stakeholder esterni coinvolti e percezione del mercato (impatto per gli stakeholder e per la società);
- le tematiche materiali sono rappresentate all'interno dell'area delimitata in alto a destra.

Al fine di individuare al meglio l'ambito di materialità da considerare, sono state definite due soglie di materialità. In particolare, si è scelta come soglia il valore 3,5 per la prospettiva interna aziendale e il valore 3 per la prospettiva degli stakeholder esterni e del mercato.



In base al posizionamento all'interno della matrice di materialità, le tematiche sono state quindi classificate in tre fasce di rilevanza (alta, media e bassa). Nella fascia 'alta rilevanza' sono presenti tematiche tradizionalmente molto rilevanti per il mercato e per l'azienda: *Product Quality and Safety, Customer and Consumer Satisfaction, Consumer Health and Safety, Process and Product Innovation, Integrity and Business Ethics, Market Position and Brand Management, Sustainable Forest Management, Water Use, Carbon Emissions, Health and Safety at Work, Sustainable Supply Chain, Human Capital, Material and Energy Efficiency.*

La tematica *Market Position and Brand Management* include gli aspetti economici e finanziari (per approfondimenti si rimanda al capitolo "Andamento gestionale, economico e finanziario del Gruppo", p. 33), oltre che il posizionamento di mercato e la gestione del brand.

Nella fascia 'media rilevanza' compare, oltre alle tematiche

*Waste e Risk Management* sulle quali l'azienda sta ponendo una attenzione crescente, la nuova tematica *Digital Company* per la quale il Gruppo sta effettuando una serie di attività per digitalizzare diversi ambiti, quali ad esempio le modalità di comunicazione con i propri partner commerciali e con i fornitori, le innovazioni tecnologiche all'interno dei processi produttivi, la comunicazione sui Social Media.

Infine nella fascia 'bassa rilevanza' compare la nuova tematica *Circular Economy*, ambito nel quale il Gruppo Sofidel ha definito una serie di attività e obiettivi per aumentare la circolarità del proprio business (per approfondimenti si rimanda al paragrafo "La strategia di Sofidel nella Circular Economy", p. 104). Nella stessa fascia sono incluse anche le due tematiche *Community Involvement e Diversity and Inclusion Management* sulle quali l'azienda mostra un forte interesse e intende impegnarsi ulteriormente.



## INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

### Publicato l'ebook *Fattore acqua*

Sofidel, in collaborazione con Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, ha pubblicato l'ebook *Fattore acqua. Igiene, ambiente, etica, economia.*

Reperibile sul sito di Fondazione Feltrinelli sia in italiano sia in inglese, la pubblicazione raccoglie gli interventi degli esperti invitati da Sofidel a Milano, il 22 marzo 2017, in occasione della Giornata Mondiale dell'Acqua. Grazie ai contributi presentati, l'ebook consente di farsi un'opinione informata sugli impatti che questa fondamentale risorsa genera (o può generare) sull'igiene, la salute umana, i cambiamenti climatici e l'economia.



### Un decalogo per la corretta igiene delle mani

In occasione della Giornata Mondiale per l'Igiene delle Mani Sofidel ha promosso il decalogo "24 ore con le tue mani. Dieci regole (più una)" per riflettere su quanto importante sia l'igiene nei vari momenti della giornata e nei vari luoghi che attraversiamo durante le 24 ore. Il decalogo è stato realizzato con la consulenza scientifica del prof. Fabrizio Pregliasco, virologo dell'Università degli Studi di Milano e Direttore Sanitario dell'IRCCS Galeazzi di Milano.



### Una giornata dedicata alle famiglie

Sono stati organizzati in diversi Paesi del Gruppo i Family Day, momenti per avvicinare le famiglie alla realtà degli stabilimenti e per favorire la socializzazione. I familiari dei dipendenti hanno potuto visitare gli ambienti di produzione, per scoprire il processo produttivo del tissue, e conoscere meglio altre attività in cui è coinvolto il Gruppo, fra cui l'impegno di Sofidel nella sostenibilità, la collaborazione con WaterAid e il progetto Running Team.



### Insieme a EU-OSHA per la sicurezza sui luoghi di lavoro

Sofidel ha ospitato nella propria sede di Porcari i partner di EU-OSHA, l'Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul Lavoro attiva nella promozione della prevenzione del rischio negli ambienti di lavoro. L'obiettivo dell'evento è stato quello di condividere le buone pratiche per il miglioramento della salute e della sicurezza. Nel corso dell'incontro Sofidel ha presentato il proprio progetto "Advanced Collision Avoidance Solutions", volto alla riduzione del rischio di investimento tra carrello elevatore e pedone e tra mezzi di movimentazione.



### Il Sofidel Running Team

Il Sofidel Running Team è il gruppo che riunisce tutti gli appassionati di corsa, esperti e non, della popolazione Sofidel. I partecipanti possono contribuire a un obiettivo comune: percorrere insieme un immaginario giro del mondo all'altezza dell'equatore, pari a 40.075 km (24,901 miglia).

È possibile seguire il progresso della propria società, oltre che di tutto il team, sul portale dedicato ([www.sofidelrunningteam.com](http://www.sofidelrunningteam.com)), nel quale vengono messi a disposizione anche piani di allenamento e consigli sul running. Tutto per una buona causa: sostenere WaterAid con una forma di fundraising collettivo (per approfondimenti su WaterAid si rimanda al paragrafo "Collettività", p. 123).

Il Sofidel Running Team rappresenta infine un ulteriore modo per il Gruppo di promuovere la cultura del benessere e del buon vivere, oltre che di stimolare la partecipazione attiva di tutti i dipendenti.



**SOFIDEL**  
RUNNING TEAM

### La campagna corporate per promuovere il nuovo impegno con WaterAid

La campagna corporate Sofidel 2017 vede ancora una volta protagonista il rotolo di carta che, srotolandosi, disegna il nostro pianeta. Sofidel comunica così il nuovo impegno assunto per promuovere l'igiene e il benessere per tutti. Il riferimento è alla partnership con WaterAid, organizzazione che ha come mission, in sintonia con il sesto Obiettivo di Sviluppo Sostenibile dell'Onu, quella di garantire l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici in alcune delle comunità più povere del mondo (per approfondimenti su WaterAid si rimanda al paragrafo "Collettività", p. 123).

### Ospitata la seconda edizione dell'Italian Business & SDGs Annual Forum

Sofidel ha ospitato la seconda edizione dell'Italian Business & SDGs Annual Forum, evento promosso dalla Fondazione Global Compact Network Italia, di cui il Gruppo è membro fondatore promotore, con l'obiettivo di dare propulsione in Italia all'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Il Forum ha riunito a Lucca oltre 100 rappresentanti di grandi aziende, PMI, organizzazioni della società civile, istituzioni, università ed enti di ricerca. La giornata di lavoro, intitolata "Dal Dire al Fare", è stata finalizzata alla progettazione di "Azioni Collettive" a supporto dell'implementazione dei "17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" dell'ONU.



### Attivate le Pubbliche Relazioni locali in quattro Paesi

Sofidel ha avviato un programma di media relation e coinvolgimento dei suoi principali interlocutori in quattro Paesi europei – Regno Unito, Francia, Polonia, Svezia – con lo scopo di costruire un brand corporate forte e consolidare la propria reputazione. L'azione di comunicazione fa leva sui valori identitari della società (fra i quali la continua ricerca dell'eccellenza qualitativa, il rigore, il senso di responsabilità, l'umiltà, lo spirito di collaborazione) e sulla sostenibilità, valorizzando e portando all'attenzione dei singoli contesti nazionali le iniziative intraprese a livello locale e globale. La sfida di Sofidel, che si avvale della collaborazione della società internazionale Hill+Knowlton Strategies, riguarda l'attuazione di un importante cambiamento culturale: essere percepiti sempre meno come 'società italiana transnazionale' e sempre più come 'società multinazionale', sotto un unico vessillo Sofidel.

### European Marketing & Sales Meeting 2017

A fine novembre 2017, Sofidel ha organizzato il suo sesto European Marketing & Sales Meeting a Varsavia, occasione per condividere con clienti e partner provenienti da tutta Europa, progetti e obiettivi futuri.

Al centro del meeting Sostenibilità e Innovazione (titolo dell'incontro: "Sustainability&Innovation, Hand in Hand"), concetto ispiratore anche dei nuovi processi di produzione e dei più recenti lanci di prodotto.

Numerosi gli interventi da parte dei manager del Gruppo, i quali hanno esposto i propri obiettivi di mercato e di efficienza operativa. Altrettanto interessanti gli interventi da parte di alcuni clienti e partner chiave.



### 3SAWARD

Si è tenuta a Londra a novembre, presso gli spazi di East Wintergarden, la premiazione della seconda edizione del Suppliers Sustainability Award, il riconoscimento annuale attribuito da Sofidel ai fornitori che si sono distinti per azioni di sostenibilità ambientale e sociale. A questa seconda edizione del premio hanno partecipato quasi 400 aziende fornitrici (60 in più dell'anno precedente), provenienti da Europa e Nord America.

Il premio è basato sulla piattaforma "TenP - Sustainable Supply Chain Self-Assessment Platform", ideata e promossa dalla Fondazione Global Compact Network Italia. Si tratta di uno strumento di autovalutazione delle performance, costruito a partire dai Dieci Principi (TenP) del Global Compact delle Nazioni Unite che tiene in considerazione gli ambiti relativi a diritti umani, condizioni lavorative, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione, con l'obiettivo di identificare sfide e soluzioni comuni per migliorare la sostenibilità all'interno della catena di fornitura.





# 4 | ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO

Highlight 2017

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Outlook delle performance economiche e finanziarie del Gruppo

Performance economiche e finanziarie

Investimenti

Calcolo e distribuzione del valore aggiunto globale

## HIGHLIGHT 2017

Net sales 1.724 euro/Mln

Ebitda Adjusted 201 euro/Mln

Adjusted Ebitda Margin 11,68%

Organic net sales 1.754 euro/Mln

Organic net sales growth +2,83% (2017 vs 2016)

Cash flow operativo netto 301 euro/Mln

Accensioni finanziamenti medio/lungo 529 euro/Mln

Valori e importi riferiti al 31 dicembre 2017.

Per le modalità di calcolo si rinvia alle specifiche sezioni del Bilancio Consolidato 2017.

<b>EBITDA Adjusted</b>	La voce fa riferimento all'EBITDA rettificato di tutti i costi che influiscono sulla comparabilità nel tempo.
<b>Organic net sales</b>	La voce fa riferimento a Net sales senza considerare l'effetto della variazione annuale dei cambi.
<b>Net sales</b>	La voce fa riferimento ai ricavi caratteristici del Gruppo (voce "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" del C/E di bilancio) al netto dei costi promozionali, quest'ultimi riclassificati nella voce "Servizi" del C/E.
<b>Cash flow operativo netto</b>	La voce rappresenta l'equivalente, in termini finanziari, del risultato operativo del conto economico.

## FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

Non si sono verificati fatti di cui è necessario fare menzione in questa sede.

## OUTLOOK DELLE PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE DEL GRUPPO

### UNO SCENARIO MACRO ECONOMICO CON SEGNALI DI RIPRESA

Nel corso del 2017 l'economia mondiale ha registrato una ripresa significativa che ha riguardato anche i principali mercati dove Sofidel è attiva. Nell'area dell'euro, pure se con intensità diverse a seconda dei Paesi, i consumi privati sono stati sospinti da una risalita dell'occupazione e le imprese, grazie anche a condizioni di finanziamento favorevoli e alla crescita della redditività, hanno rafforzato gli investimenti.

Negli Stati Uniti l'aumento del PIL, alimentato da condizioni finanziarie vantaggiose e da un positivo clima di fiducia, ha segnato una espansione notevole e il tasso di disoccupazione ha raggiunto livelli molto bassi. In questo contesto il governo statunitense ha inoltre varato una riforma fiscale – "Tax Cuts and Jobs Act", entrata in vigore il 1° gennaio 2018 – che ha ridotto, fra l'altro, la tassazione sulle imprese creando un nuovo potenziale stimolo agli investimenti (fonte: "Bollettini periodici BCE").

### L'ANDAMENTO ECONOMICO FINANZIARIO DEL GRUPPO

I principali aspetti relativi all'andamento economico finanziario del Gruppo sono i seguenti:

#### Prezzi di vendita

I prezzi di vendita del prodotto finito sono mediamente stabili rispetto ai livelli dell'esercizio precedente, ancorché con elevata variabilità da linea di business a linea di business e da Paese a Paese.

#### Costi di gestione

In linea generale, il Gruppo ha continuato a perseguire strategie mirate all'ottimizzazione degli approvvigionamenti e consumi di beni e servizi.

#### Cellulosa ed energetici

I costi di acquisto della cellulosa, la materia prima principale del ciclo produttivo, hanno continuato a crescere ininterrottamente nel corso dell'intero esercizio. Tuttavia sono stati pienamente raggiunti gli obiettivi nell'utilizzo dei mix di fibre consumate nel processo produttivo, mitigando quindi l'effetto economico complessivo.

L'incidenza del costo dell'energia sul prodotto è sostanzialmente in linea con l'anno precedente nonostante un incremento del prezzo medio delle commodities a dimostrazione che gli investimenti in nuove tecnologie e fonti energetiche rinnovabili sono una strategia vincente che Sofidel sta portando avanti ormai da alcuni anni.

#### Trasporti

La presenza sui principali mercati di sbocco con i propri siti produttivi ha contribuito sensibilmente, anche nell'esercizio, all'ottimizzazione dei costi dei trasporti.

#### Promozionali

La pressione promozionale a supporto delle strategie commerciali e della fidelizzazione del consumatore finale è sostanzialmente in linea rispetto all'esercizio precedente.

Per ulteriori dettagli relativi all'andamento dei prezzi di vendita, all'andamento dei mercati di approvvigionamento e all'andamento della gestione del Gruppo si rimanda agli specifici paragrafi del presente documento.

# PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE

## STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2017	31/12/2016
<b>ATTIVO</b>		
<b>Attività non correnti</b>		
Immobili, impianti e macchinari	1.556.282	1.293.791
Investimenti immobiliari	7.639	7.415
Avviamento	78.429	88.726
Marchi ed altre attività immateriali	46.224	48.493
Partecipazioni	2.162	1.597
Altre attività finanziarie non correnti	6.722	5.752
Imposte differite attive	48.035	49.709
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>1.745.493</b>	<b>1.495.483</b>
<b>Attività correnti</b>		
Rimanenze	319.735	318.383
Crediti commerciali	99.338	170.651
Altre attività correnti	59.263	9.904
Crediti tributari	13.795	11.504
Attività finanziarie correnti	174.628	3.908
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	97.130	33.583
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>	<b>763.888</b>	<b>547.934</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>2.509.381</b>	<b>2.043.417</b>

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2017	31/12/2016
<b>PATRIMONIO NETTO E PASSIVO</b>		
<b>Patrimonio netto</b>		
Capitale	33.000	33.000
Riserva da sovrapprezzo delle azioni	1.500	1.500
Riserva legale	7.159	7.159
Altre riserve	647.258	594.946
Utile (perdita) dell'esercizio	29.689	83.114
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>	<b>718.606</b>	<b>737.968</b>
Capitale di terzi	72	72
Utile di spettanza di terzi	(1)	1
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>	<b>72</b>	<b>73</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>718.678</b>	<b>738.041</b>
<b>Passività non correnti</b>		
TFR e altri fondi relativi al personale	18.801	17.957
Imposte differite passive	38.287	45.721
Fondi rischi e oneri	10.962	7.953
Passività finanziarie non correnti	983.878	540.763
Ricavi differiti per contributi in conto capitale	32.420	37.553
Altre passività non correnti	41	41
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>1.084.389</b>	<b>649.987</b>
<b>Passività correnti</b>		
Debiti commerciali	479.997	406.781
Passività finanziarie correnti	70.025	81.727
Quota entro l'esercizio debiti finanziari a m/lungo termine	92.190	93.959
Altre passività correnti	43.754	45.711
Debiti tributari	20.349	27.211
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>	<b>706.314</b>	<b>655.388</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>2.509.381</b>	<b>2.043.417</b>

## CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2017	31/12/2016
<b>RICAVI</b>		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.844.297	1.842.467
Altri ricavi e proventi	24.210	28.861
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>1.868.506</b>	<b>1.871.327</b>
<b>Costi operativi</b>		
Acquisto materie prime, prodotto finito e variazione rimanenze	(802.389)	(763.569)
Servizi	(531.192)	(527.189)
Godimento di beni di terzi	(32.053)	(33.070)
Altri costi operativi	(29.125)	(29.014)
Costi del personale	(291.616)	(281.627)
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>182.132</b>	<b>236.859</b>
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(2.777)	(3.109)
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(120.489)	(114.049)
Svalutazioni dei crediti correnti	(70)	(348)
Totale ammortamenti e svalutazioni	(123.336)	(117.506)
Accantonamento per rischi	(4.364)	(2.410)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>54.432</b>	<b>116.943</b>
Proventi finanziari	644	145
Oneri finanziari	(7.194)	(9.368)
Utile e perdite su cambi	(4.872)	(2.491)
<b>Totale proventi e oneri finanziari*</b>	<b>(11.422)</b>	<b>(11.713)</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>43.010</b>	<b>105.229</b>
Imposte correnti	(21.298)	(28.540)
Imposte differite (anticipate)	7.977	6.426
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>29.689</b>	<b>83.115</b>
Attribuibile a:		
Terzi	(1)	(1)
<b>GRUPPO</b>	<b>29.689</b>	<b>83.114</b>

\*I dati relativi al 2016 sono stati modificati per una migliore comparazione. Per maggiori dettagli si rimanda ai prospetti di nota del Bilancio Consolidato 2017.

## RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2017	31/12/2016
Utile (perdita) dell'esercizio	29.689	83.115
Imposte sul reddito	13.321	22.114
Oneri/Proventi finanziari	6.550	11.136
Oneri/Proventi valutari	4.872	578
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>54.432</b>	<b>116.943</b>
Rettifica ricavi non monetari	(11.582)	(10.550)
Ammortamento	123.266	117.158
Accantonamento	4.434	2.758
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>170.550</b>	<b>226.309</b>
Variazione dei crediti commerciali	71.313	23.756
Variazione delle rimanenze	(1.352)	(4.137)
Variazione dei debiti commerciali	73.216	53.129
Variazione altre attività/passività a breve	(7.254)	6.373
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>306.473</b>	<b>305.430</b>
Variazione altri fondi	(5.529)	8.932
Imposte sul reddito (pagate)	(13.321)	(28.540)
Altre variazioni*	30.133	(20.728)
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>317.756</b>	<b>253.958</b>
Investimenti in immobilizzazioni immateriali (al netto delle dismissioni)	(2.499)	(3.422)
Investimenti in immobilizzazioni materiali (al netto delle dismissioni)	(434.427)	(282.835)
Acquisto (cessione) altre immobilizzazioni finanziarie	(565)	(202)
Contributi ricevuti nell'anno	-	193
Aggregazioni aziendali al netto della cassa acquisita**	-	(15.230)
<b>Flusso finanziario della attività di investimento (B)</b>	<b>(437.491)</b>	<b>(301.496)</b>
Accensione finanziamenti a m/lungo termine	529.481	316.518
Rimborsi finanziamenti a m/lungo termine	(88.217)	(79.120)
Variazione altri finanziamenti a m/lungo termine	233	(6.120)
Acquisto titoli di Stato	(166.375)	-
Interessi incassati/pagati	(6.550)	(11.136)
Variazione crediti finanziari	(53.049)	(3.032)
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	(20.000)	(20.000)
Variazioni di capitale e altre variazioni riserve	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>195.523</b>	<b>197.110</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide nette (A+B+C)</b>	<b>75.788</b>	<b>160.708</b>
<b>Disponibilità liquide nette iniziali</b>	<b>(48.144)</b>	<b>(209.504)</b>
Differenze di cambio nette	(389)	651
<b>Disponibilità liquide nette finali</b>	<b>27.255</b>	<b>(48.144)</b>

\* Le "altre variazioni" non si riferiscono a movimenti monetari ma sono dovute all'effetto traduzione dei singoli bilanci.

\*\* Vedi paragrafo "Business Combination" del Bilancio Consolidato 2017.

## INVESTIMENTI

Gli investimenti dell'esercizio sono riportati nella tabella che segue.

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	2017	2016
Avviamento	-	520
Diritti e marchi	409	2.290
Immobilizzazioni (immateriali) in corso	2.082	1.109
Altre immobilizzazioni (immateriali)	8	1.104
Terreni e fabbricati	4.933	27.743
Impianti e macchinari	17.457	45.555
Attrezzature industriali e commerciali	898	1.613
Altri beni (materiali)	6.054	4.627
Immobilizzazioni (materiali) in corso e acconti	405.084	216.929

Gli investimenti dell'esercizio hanno riguardato principalmente:

- A Ciechanov, Polonia, l'installazione e lo start up di una macchina continua con tecnologia Advantage NTT 200 Valmet per la produzione di bobine.
- A Buñuel, Spagna, l'ampliamento dello stabilimento e l'avvio di nuove linee di trasformazione, dove nel 2018 sarà attivata anche una nuova macchina continua per la produzione di bobine con la medesima tecnologia dello stabilimento Polacco, arrivando a triplicare l'attuale capacità produttiva.
- A Circleville (Ohio), Stati Uniti, si sta completando la costruzione dello stabilimento che accoglierà due macchine di cartiera con la medesima tecnologia Valmet dei due nuovi stabilimenti europei e le macchine di converting per la trasformazione delle bobine madri in prodotto finito, in quello

destinato a divenire il più grande e moderno stabilimento del Gruppo. L'installazione delle macchine è già iniziata e terminerà nel corso del 2018.

In generale, in tutti gli stabilimenti continua la politica del Gruppo orientata verso i principi dell'Industria 4.0: automazione, macchine intelligenti, scambio di dati, sistemi informatici in grado di interagire in modo continuo fra di loro e con l'ambiente in cui operano.

Il termine indica la quarta rivoluzione industriale dopo quella meccanica, quella elettrica e quella informatica.

Gli altri investimenti realizzati sono relativi all'apporto di migliorie significative ai processi produttivi, in linea con le strategie di consolidamento e crescita del Gruppo.

Per approfondimenti sui risultati economici e finanziari, si rimanda al Bilancio Consolidato 2017.

## CALCOLO E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

### PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

Il Valore Aggiunto Globale è una grandezza con valenza informativa di carattere sociale che misura la ricchezza (economico-finanziaria) prodotta dal Gruppo con riferimento ai soggetti che partecipano alla sua distribuzione.

Il Valore Aggiunto Globale viene determinato sottraendo dal valore della produzione, comprensivo dei ricavi da vendite e degli altri ricavi addizionali, i costi per servizi e per consumi di materie, fondi di accantonamento e gli altri oneri di gestione. Al Valore Aggiunto caratteristico lordo così ottenuto vengono sottratte le componenti straordinarie e accessorie.

(valori espressi in migliaia di euro)

	2017	2016
<b>(A) Valore della produzione</b>		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.844.297	1.842.467
Altri ricavi e proventi	24.210	28.861
<b>Ricavi della produzione tipica</b>	<b>1.868.507</b>	<b>1.871.328</b>
<b>(B) Costi intermedi della produzione</b>		
Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	802.389	763.569
Costi per servizi	531.192	527.189
Costi per godimento di beni di terzi	32.053	33.070
Oneri diversi di gestione	29.125	29.014
<b>Costi della produzione tipica</b>	<b>1.394.759</b>	<b>1.352.842</b>
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>473.748</b>	<b>518.486</b>
<b>(C) Componenti accessori e straordinari</b>		
12. +/- Saldo gestione accessoria	-9.236	-4.901
Ricavi accessory	0	0
- Costi accessory	-9.236	-4.901
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>464.512</b>	<b>513.585</b>

### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

(valori espressi in migliaia di euro)

	2017	2016
<b>(A) Remunerazione delle Risorse Umane</b>	<b>291.616</b>	<b>281.627</b>
Personale		
a) remunerazioni dirette	240.033	230.217
b) remunerazioni indirette	51.583	51.410
<b>(B) Remunerazione del capitale di credito</b>	<b>6.550</b>	<b>9.223</b>
Oneri per capitali a breve termine o a lungo termine	6.550	9.223
<b>(C) Remunerazione della Pubblica Amministrazione</b>	<b>13.321</b>	<b>22.114</b>
Imposte dirette e indirette	13.321	22.114
<b>(D) Remunerazione dell'azienda</b>	<b>153.025</b>	<b>200.621</b>
Utile (perdite) dell'esercizio	29.689	83.115
Ammortamenti	123.336	117.506
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>464.512</b>	<b>513.585</b>



## 5 | PRODUCT

Il processo produttivo del tissue

La qualità e la sicurezza dei prodotti

- Qualità del prodotto
- Sicurezza del prodotto

## IL PROCESSO PRODUTTIVO DEL TISSUE

Il Gruppo Sofidel produce e commercializza esclusivamente carta tissue, ovvero la carta utilizzata per uso igienico o domestico, in casa e fuori casa: carta igienica, asciugatutto, tovaglioli di carta, fazzoletti, veline ecc. Le aziende del Gruppo presidiano l'intero processo produttivo: dalla fabbricazione

del tissue alla sua lavorazione, fino al prodotto finito. Tutta la catena della produzione è caratterizzata da un costante rispetto dei principi di sostenibilità, che sono alla base di tutto il sistema Sofidel di creazione di valore.



## LA QUALITÀ E LA SICUREZZA DEI PRODOTTI

### QUALITÀ DEL PRODOTTO

La qualità del prodotto e la sua costanza nel tempo sono da sempre per le aziende del Gruppo Sofidel un obiettivo imprescindibile, già ben delineato nella *mission* aziendale.

A tal fine, fra l'altro, fin dalla metà degli anni '90 sono stati implementati i Sistemi di Gestione per la Qualità, che hanno focalizzato l'attenzione verso la conformità del prodotto e la soddisfazione del cliente e del consumatore.

In particolare, grazie alla descrizione delle operatività da tenere nelle procedure dei Sistemi di Gestione per la Qualità, alla spinta verso il miglioramento continuo, alla puntuale e assi-

dua formazione delle risorse coinvolte e al costante monitoraggio dei processi, la qualità del prodotto e la sua continuità fra produzione e produzione sono garantite.

È stato anche predisposto un Indicatore di Conformità in cui tutte le Non Conformità rilevate, ossia le caratteristiche degli articoli prodotti che non soddisfano i requisiti stabiliti nella documentazione apposita (procedure, specifiche tecniche ecc.), sono ponderate in base alla loro gravità e rapportate alla produzione totale realizzata.

La tabella mostra i valori dell'Indice di Conformità del Prodotto<sup>2</sup> riscontrato negli ultimi 3 anni nei siti produttivi del Gruppo.

### INDICE DI CONFORMITÀ DEL PRODOTTO

	Soffass Converting Via Lazzareschi (ITA)	Soffass via Fossanuova (ITA)	Soffass Monfalcone (ITA)	Soffass Tassignano (ITA)	Intertissue Baglan (UK)	Intertissue Horwich (UK)	Sofidel Benelux	Sofidel France Frouard	Sofidel France Ingrandes	Sofidel France Roanne
2017	98,13	98,30	99,69	92,83	96,30	99,14	97,70	96,02	97,53	95,72
2016	98,88	98,16	99,24	96,65	94,29	97,80	95,77	95,19	96,53	92,41
2015	97,51	97,41	98,98	95,14	96,45	91,76	93,42	96,16	99,19	90,90

	Sofidel Germany	Sofidel Greece	Sofidel Poland	Sofidel Romania	Sofidel Spain	Sofidel Sweden	Sofidel UK	Thüringer Hygiene Papier (GER)	Werra (Stab. Werra) (GER)	Werra (Stab. Omega) (GER)
2017	96,65	99,67	97,91	98,23	98,47	94,75	96,93	98,76	98,61	98,33
2016	97,73	98,83	99,36	98,10	98,80	90,70	95,41	99,06	97,75	98,90
2015	98,78	99,53	98,36	96,31	99,27	-	97,88	96,38	99,30	99,47

Considerando che il valore massimo raggiungibile dall'indice è 100 e che tale indice si basa su criteri più severi rispetto al semplice rapporto tra prodotto conforme e produzione totale, l'andamento dei dati triennali sopra riportati evidenzia, in tutte le aziende, risultati soddisfacenti di conformità del prodotto.

2. La mancanza della reportistica per Sofidel America, Sofidel Turkey e Sofidel Hungary è dovuta all'adozione di indici di calcolo differenti e pertanto non comparabili.

### SICUREZZA DEL PRODOTTO

Vista l'accresciuta importanza che riveste in ambito europeo la sicurezza del prodotto e la necessità di tutelare la salute dei nostri consumatori, dal 2017 è stato istituito, presso la Direzione Qualità Corporate, l'Ufficio Sicurezza del Prodotto con l'obiettivo di coordinare e tenere sotto controllo tale processo.

Progressivamente tutti i vari stabilimenti del Gruppo si stanno dotando di un sistema di autocontrollo igienico-sanitario che ha come scopo l'applicazione dei principali requisiti degli standard volontari British Retail Consortium (BRC) *Consumer Products Personal Care and Household* e International Food Standard (IFS) *Household and Personal Care Products*, delle normative internazionali applicabili al nostro settore e degli standard richiesti dai nostri principali retailers.

I sistemi di autocontrollo si compongono di vari documenti, tra cui per importanza spicca la valutazione del rischio effettuata tramite il metodo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) e secondo l'algoritmo Gravità per Probabilità, che ha come obiettivo quello di determinare e misurare i rischi connessi alle varie fasi produttive, dal punto di vista fisico, chimico e microbiologico. Attraverso specifiche analisi vengono elaborati piani di miglioramento e soprattutto buone pratiche di fabbricazione (GMP, Good Manufacturing Practi-

ces), in modo da ridurre al minimo i potenziali rischi per il prodotto e quindi per la sicurezza del consumatore.

Le varie attività che vengono svolte in azienda (piani di pulizia e ispezione, test di rintracciabilità e di ritiro, regole igieniche) sono inoltre affiancate e supportate da prove, di tipo chimico e biologico, effettuate da laboratori esterni. Tali analisi si basano sulle legislazioni e linee guida applicabili e consistono, ad esempio, in verifiche di idoneità al contatto alimentare, cessione del colore, valutazione del profilo microbiologico e verifica dell'assenza di SVHC (Substances of Very High Concern) così come richiesto dal Reg. CE 1907/2006 (Reach). Il piano di effettuazione delle prove è costantemente tenuto aggiornato in funzione dell'evoluzione delle normative e/o di particolari richieste del mercato di riferimento.

Anche tutte le principali materie prime utilizzate dal Gruppo sono costantemente monitorate attraverso la richiesta ai fornitori di apposite dichiarazioni di conformità alle legislazioni di competenza.

Alla fine del 2017, sono 18 i siti produttivi aventi la certificazione BRC o IFS, con una produzione del Gruppo che copre il 78,41% della produzione complessiva di Sofidel.

Per quanto riguarda gli stabilimenti non certificati, prosegue l'iter di implementazione del sistema di autocontrollo che riguarderà, nel 2018, quelli di Sofidel Sweden e Sofidel Greece.





## 6 | OPERATIONS

### Governance

- Assetto societario
- Struttura organizzativa
- Sistema di controllo interno

### Presidio e gestione dei rischi

### I sistemi di gestione

### Rispetto per l'ambiente

- Efficienza energetica
- Gestione delle emissioni di gas serra
- La tutela della risorsa idrica
- La tutela della risorsa forestale
- Biodiversità
- La gestione dei rifiuti
- I prodotti ecologici
- La gestione ambientale dell'organizzazione

# GOVERNANCE

## ASSETTO SOCIETARIO

Sofidel S.p.A. è governata da un Consiglio di Amministrazione (CDA) eletto dall'Assemblea dei Soci e composto dai membri delle famiglie controllanti.

Attualmente il CDA è composto da 3 uomini e da 3 donne. I membri del CDA sono espressione degli azionisti, sono tut-

ti esecutivi e non indipendenti, e hanno le competenze necessarie alla gestione responsabile del business nel rispetto degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Gli Amministratori assumono la piena responsabilità delle performance economiche, sociali e ambientali del Gruppo, che sono sottoposte annualmente all'approvazione dell'Assemblea dei Soci.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	In carica per gli esercizi 2015-2017	Presidente e Consigliere Delegato	Emi Stefani
		Amministratore Delegato (C.E.O.)	Luigi Lazzareschi
		Consiglieri Delegati	Edilio Stefani Lorenza Magazzini
		Consiglieri	Paola Stefani Cristina Lazzareschi
COLLEGIO SINDACALE	In carica per gli esercizi 2016-2018	Presidente	Ugo Fava
		Sindaci effettivi	Gabriele Nencini Giulio Grossi
O.D.V. 231/01		Membri effettivi	Gianfranco Del Grande Simone Ferretti
SOCIETÀ DI REVISIONE	In carica per gli esercizi 2016-2018	EY S.p.a.	

Al momento non esistono canali formali attraverso i quali i dipendenti possano inviare raccomandazioni al CDA, ma la presenza costante del Presidente e dell'Amministratore Delegato nelle aziende del Gruppo, permette una buona interazione con il personale.

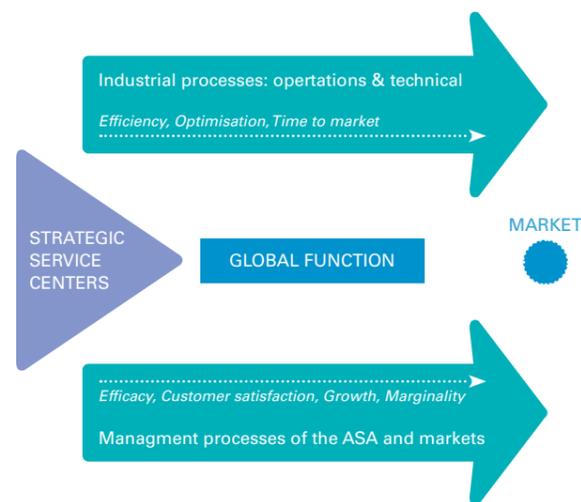
Il CDA di Sofidel è affiancato dal Collegio Sindacale, composto da professionisti e docenti universitari.

Da qui discende la necessità di ricomporre l'unitarietà dei processi di creazione di valore, spostando l'enfasi dalle singole attività al flusso complessivo, ricostruendo il processo nella sua interezza e cercando di renderlo più snello e fluido, eliminando duplicazioni.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo Sofidel a partire da gennaio 2009, si basa su 3 esigenze principali:

1. Distribuzione e allocazione delle responsabilità e autorità fra i manager che lavorano presso la holding e quelli che lavorano presso gli stabilimenti produttivi;
2. Raggruppare le unità in modo da consentire il miglior utilizzo delle risorse e soddisfare più efficacemente le necessità dei clienti differenziati per prodotti e mercati;
3. Scelta di meccanismi di integrazione e controllo più appropriati, nonché della cultura organizzativa più utile a garantire l'efficace funzionamento della struttura globale complessiva.



Le direttrici di sviluppo del nuovo modello organizzativo si basano su 4 macro processi che operano integrati con il fine ultimo di soddisfare le esigenze del mercato.

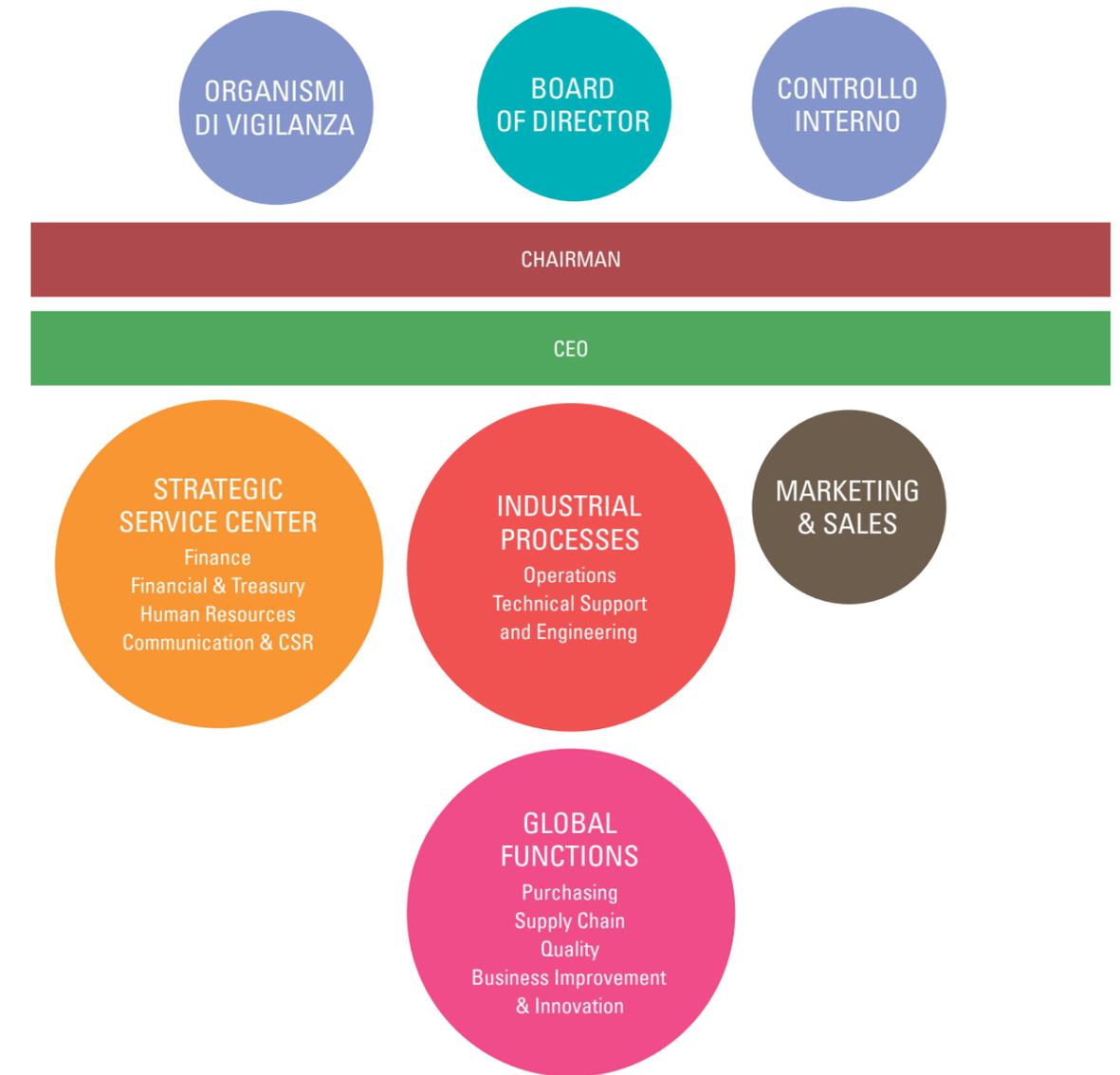
1. Processo industriale caratterizzato da un'organizzazione a matrice di due macro unità, le **operations** (COO) e il **supporto tecnico e ingegnerizzazione** (CTO) distinti da obiettivi di efficienza, ottimizzazione e time to market.
2. Processo di **gestione delle Aree Strategiche d'Affari (ASA) e dei Mercati** caratterizzato da un'organizzazione

per line of business e distinto da obiettivi di efficacia, soddisfazione del cliente, crescita e marginalità.

3. Processi centrali o funzioni di line centrali (**Global Function**) che presidiano centralmente alcuni processi e garantiscono una coerente integrazione tra il processo industriale e quello di gestione delle ASA e dei mercati.
4. Gli **Strategic Service Centres** di Corporate che presidiano o supervisionano i processi di supporto e di staff.

Il modello organizzativo si declina quindi in una struttura organizzativa, come di seguito riportato.

## MODELLO ORGANIZZATIVO DEL GRUPPO



I processi industriali sono presidiati dalle due seguenti unità organizzative:

- **Operations**, che assicura lo sviluppo e la diffusione nel Gruppo delle best practices relative al processo produttivo (**Sofidel Manufacturing System**) e la massimizzazione dell'efficienza produttiva. Al responsabile delle Operations riportano i **Country Operations Manager** che presidiano il processo industriale nel Paese di riferimento;
- **Technical Support and Engineering**, che assicura lo sviluppo tecnico degli investimenti e l'ingegnerizzazione.

L'unità **Marketing & Sales** presidia i processi di gestione delle ASA e dei mercati organizzati in 4 linee di business: Brand, Private Label, Away From Home e Parent Reels (Bobine). Ogni linea di business è gestita dalla funzione **Line of Business**, responsabile del relativo processo commerciale, del marketing e della customer satisfaction ed è organizzata per area geografica-Region.

Le **Global Function** sono costituite dalle funzioni:

- **Supply Chain**, che supervisiona le attività di programmazione della produzione e di approvvigionamento delle materie prime, gestione e tracciabilità delle materie prime e del prodotto finito e organizzazione dei servizi di trasporto e ottimizzazione del relativo costo;
- **Purchasing**, che supervisiona il processo di gestione dei fornitori e di acquisto delle materie prime strategiche (cellulosa e macero), al fine di creare opportunità economico-finanziarie che rispondano ai bisogni strategici del mercato;
- **Quality**, che è responsabile di proporre, diffondere e gestire le certificazioni, e garantire la qualità nello sviluppo e nella crescita del Gruppo, al fine di far pervenire al mercato prodotti soddisfacenti;
- **Business Improvement & Innovation**, che coordina il processo di sviluppo e integrazione tra il business in Europa e Stati Uniti, e gestisce le attività di ricerca e sviluppo di Gruppo.

Gli **Strategic Service Centres** sono costituiti dalle funzioni:

- **Finance**, responsabile della gestione amministrativa del Gruppo, attività di pianificazione e controllo, gestione crediti, Information & Communication Technology, Insurance;
- **Human Resources**, responsabile della gestione del personale, formazione, organizzazione di Gruppo, gestione della sicurezza e affari legali;
- **Financial & Treasury**, responsabile della gestione finanziaria del Gruppo, tesoreria e relazioni con gli istituti di credito;
- **Communication & CSR**, responsabile della comunicazione istituzionale di Gruppo, sostenibilità d'impresa e sviluppo e miglioramento della Corporate Brand Equity.

Le comunicazioni relative ai cambiamenti organizzativi avvengono rispettando le tempistiche e le modalità stabilite da ogni singola normativa nazionale o dai contratti collettivi applicati.

#### SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il Gruppo Sofidel adotta un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi integrato e diffuso, basato su strumenti e flussi informativi che, coinvolgendo molte persone del Gruppo, conducono da ultimo agli Organi di vertice delle Società. Tutti i dipendenti del Gruppo sono tenuti al rispetto del Codice Etico, che disciplina i principi di comportamento per una gestione leale e corretta del business, e delle procedure interne, emanate nel rispetto della best practice internazionale e delle normative locali, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, le regole aziendali del Gruppo disegnano soluzioni organizzative che rispettano il principio della separazione delle attività e delle responsabilità tra chi decide, chi esegue e chi controlla, evitando situazioni di conflitto di interesse.

In virtù del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato da Sofidel ai sensi del D.Lgs. 231/2001, da ultimo aggiornato con delibera consiliare per tener conto dei cambiamenti normativi e organizzativi avvenuti, l'Organismo di Vigilanza ha posto in essere attività di monitoraggio e controllo al fine di vigilare sull'attuazione, sul buon funzionamento e sull'osservanza del Modello.

Tramite l'unità organizzativa Business Control sono stati eseguiti diversi tipi di controllo sui processi aziendali finalizzati alla verifica del rispetto delle procedure e alla valutazione dell'idoneità del sistema stesso ad assicurare il rispetto degli obiettivi e delle strategie aziendali.

Parte integrante del sistema di controllo interno del Gruppo Sofidel è il Quarterly Report, composto da una dashboard e da una relazione descrittiva, redatto trimestralmente dai Rappresentanti Legali delle Società del Gruppo. Tale report rappresenta una sorta di autovalutazione circa la compliance dei processi e delle attività aziendali alle best practices adottate dal Gruppo nonché sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel corso dell'esercizio, l'Organismo di Vigilanza e il Business Control hanno supportato le funzioni aziendali nel disegno dei controlli, hanno contribuito a valutare la loro efficacia e il loro funzionamento, hanno sviluppato un approccio formativo e informativo per far comprendere ai dipendenti le loro responsabilità di verifica e hanno fornito assurance sul disegno e l'operatività dei controlli stessi.

Al fine di rafforzare ancor di più la lotta alla corruzione e per soddisfare i requisiti normativi sempre più stringenti fissati dai legislatori locali dei vari Paesi nei quali il Gruppo Sofidel opera, a partire dal 2018 verrà adottato un piano di implementazione del nuovo standard internazionale ISO 37001.

## PRESIDIO E GESTIONE DEI RISCHI

#### STRATEGIE E RISCHI ASSOCIATI AGLI ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI

##### Dall'Integrated Finance Organization all'Integrated Business Planning

Nel corso degli ultimi anni il Gruppo, sulla base delle best practices internazionali, ha avviato un percorso di integrazione e standardizzazione delle procedure amministrative/contabili e finanziarie e dispone presso tutte le società del Gruppo di un unico programma gestionale integrato ERP SAP.

Il modello a cui il Gruppo si è ispirato è conosciuto in ambito internazionale come Integrated Finance Organization (IFO).

Il corretto funzionamento dell'IFO è propedeutico all'implementazione dell'ulteriore modello meglio conosciuto come Integrated Business Planning (IBP), in corso di attuazione. Tale modello poggia sull'idea che l'azienda (o l'insieme delle

aziende) è vista come un intero e non come una somma di singoli elementi.

A livello pratico, ciò significa tradurre la pianificazione strategica di Gruppo in obiettivi operativi per il raggiungimento delle performance economico-finanziarie prefissate.

In estrema sintesi il funzionamento del modello poggia sui seguenti step:

- la pianificazione strategica detta le linee guida;
- la pianificazione operativa rappresenta lo strumento di attuazione della pianificazione strategica;
- la pianificazione economico-finanziaria è la conseguenza del disegno strategico.

La sostenibilità economico-finanziaria quindi è perseguita attraverso l'implementazione e l'ottimizzazione dell'IBP, quale modello di pianificazione, gestione e controllo integrato del business.



## I RISCHI: LA TUTELA DEL PATRIMONIO ECONOMICO E FINANZIARIO

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
<b>Rischio di credito</b>	<p>Il rischio di credito è espresso dall'esposizione a potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti sia commerciali che finanziarie. Tale rischio discende principalmente dalla possibilità che si verifichi un deterioramento della situazione economico-finanziaria della controparte, ovvero, estremizzando, una situazione di default della stessa.</p>	<p>Nei confronti delle controparti di natura commerciale, il Gruppo si cautela attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la stipula di polizze assicurative con primarie compagnie operanti a livello internazionale;</li> <li>la diversificazione delle compagnie tra Paese e Paese ma anche tra società e società e canale di vendita;</li> <li>il rispetto degli affidamenti assicurativi;</li> <li>la previsione di pagamenti anticipati laddove non operi la copertura assicurativa;</li> <li>una politica volta a ridurre al minimo la concentrazione di crediti;</li> <li>la quantificazione del rischio in analisi a livello di budget attraverso l'impiego del modello IFO e la successiva condivisione dei dati di budget con le compagnie assicurative;</li> <li>l'utilizzo del 'Grade' quale indicatore di solvibilità a breve termine rilasciato e aggiornato dalle compagnie di assicurazione per i clienti su cui è stato richiesto un affidamento;</li> <li>il rispetto dei termini di pagamento mediante la sospensione degli ordini per i clienti morosi da oltre 10 giorni;</li> <li>il rispetto dei plafond extrafido assegnati per 'Line of Business Region' al fine di monitorare e mitigare il rischio credito non assicurato.</li> </ul> <p>Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, il Gruppo risulta esposto al rischio di credito per la relazione in essere con istituti finanziari. Tali rischi sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>revoca parziale o totale degli affidamenti uncommitted in essere, a cui il Gruppo fa fronte: <ul style="list-style-type: none"> <li>avendo potenzialmente accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento offerte da molteplici istituzioni finanziarie che permette di ridurre il rischio di esposizione pro-quota;</li> <li>sviluppando il ricorso a linee RCF committed di durata superiore all'anno, che grazie alla loro flessibilità possono essere utilizzate per stabilizzare le coperture di fabbisogno corrente.</li> </ul> </li> </ul> <p>Il Gruppo prosegue nel monitoraggio sistematico dell'evoluzione del sistema bancario europeo evidenziando che quanto sinora avvenuto (concentrazioni, fusioni, acquisizioni) non ha comunque avuto riflessi diretti sull'operatività del Gruppo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>prelievi forzosi su giacenze bancarie ('Bail-in' operativo dal 1° gennaio 2016), il cui rischio viene attenuato attraverso l'obiettivo di minimizzare le giacenze ricorrendo a linee di fido per scoperto di conto corrente;</li> <li>ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2017.</li> </ul>
<b>Rischio prezzo e di variazione dei flussi finanziari</b>	<p>È il rischio che il fair value o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato (diverse dalle variazioni determinate dal rischio di tasso d'interesse o dal rischio di valuta), sia che le variazioni siano determinate da fattori specifici del singolo strumento finanziario o del suo emittente, sia che esse siano dovute a fattori che influenzano tutti gli strumenti finanziari similari negoziati sul mercato.</p>	<p>Il rischio di variazione dei prezzi delle commodities acquistate (cellulosa ed energetici) può impattare in misura significativa sui risultati operativi e finanziari del Gruppo.</p> <p>Al riguardo, per l'acquisto di cellulosa, il Gruppo effettua una pianificazione degli approvvigionamenti che tiene conto sia del fabbisogno produttivo che dell'andamento del prezzo di mercato della cellulosa.</p> <p>La variazione del prezzo dell'energia elettrica e del gas è mitigata:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dalla ricerca costante di fornitori in grado di offrire il prezzo minore a parità di garanzie in termini di continuità di fornitura;</li> <li>attraverso l'ottenimento di certificati energetici sui singoli stabilimenti al fine di minimizzare l'effetto connesso all'andamento sfavorevole dei prezzi dell'energia.</li> </ul>
<b>Rischio di tasso di cambio</b>	<p>Il rischio di tasso di cambio deriva dal fatto che le attività del Gruppo, che opera in un contesto internazionale, sono condotte anche in valute diverse dall'euro.</p>	<p>Il Gruppo si pone come obiettivo la minimizzazione del rischio in analisi attraverso la stipula di strumenti finanziari con finalità di copertura, centralizzando la gestione del rischio di tasso di cambio, che in via prioritaria fronteggia attraverso la stipula di contratti a termine in valuta.</p> <p>Le poste coperte riguardano principalmente l'approvvigionamento di materie prime (cellulosa), cespiti (impianti e macchinari), titoli (TBills e TNotes US).</p> <p>L'adozione di FX-All quale unica piattaforma di trading elettronico di terze parti, dove confluiscono tutte le società del Gruppo che operano in forex, ha raggiunto la quasi totalità delle transazioni gestite in modo completamente automatizzato.</p> <p>Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2017.</p>

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
<b>Rischio di tasso di interesse</b>	<p>Le oscillazioni dei tassi di interesse interni a ciascun Paese, così come il diverso valore degli stessi riferiti a ciascuna divisa in cui opera il Gruppo, influiscono sui flussi di cassa e sul livello degli oneri finanziari netti consolidati.</p>	<p>Il Gruppo adotta una politica attiva di monitoraggio del rischio di tasso di interesse e valuta regolarmente la propria esposizione al rischio di variazione dei tassi.</p> <p>Per quanto riguarda l'operatività di medio-lungo termine la strategia aziendale si è focalizzata nell'esercizio 2017 sulla prosecuzione di stipule di nuovi finanziamenti a tasso fisso sfruttando le perduranti favorevoli occasioni offerte dal mercato. Relativamente all'attività corrente, anche in forza di studi e consulenze, e ritenendo di aver individuato in un trend mediamente stabile dei tassi, non è stato valutato necessario il ricorso a strumenti di copertura.</p> <p>Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2017.</p>
<b>Rischio di liquidità</b>	<p>È il rischio che il Gruppo non sia in grado di rispettare gli impegni di pagamento a causa della difficoltà di reperire fondi (funding liquidity risk) o liquidare prontamente attività sul mercato (asset liquidity risk).</p>	<p>A tal fine, attraverso una programmazione attenta della tesoreria, viene perseguito l'obiettivo fondamentale di garantire un livello di liquidità adeguato, minimizzando il relativo costo/opportunità e mantenendo un equilibrio in termini di durata e composizione del debito.</p> <p>Per quanto concerne le componenti attive che concorrono alla determinazione della "Posizione Finanziaria Netta", si evidenzia che la gestione della liquidità del Gruppo si ispira a criteri prudenziali. Si conferma pertanto la politica degli anni precedenti che vede gli avanzi di cassa indirizzati alla riduzione degli scoperti di conto e/o altri tipi di finanziamento a breve presso banche o, alternativamente, il ricorso ai conti correnti intersocietari per il soddisfacimento dei fabbisogni delle varie società del Gruppo.</p> <p>Nel corso del 2017, avendo l'eccedenza di liquidità raggiunto un livello molto consistente sempre per i medesimi criteri di prudenzialità, è stato deliberato l'acquisto e la detenzione di titoli del debito americano che in considerazione degli elevati rating creditizi e grado di liquidità rappresentano un rischio non significativo.</p> <p>Non esistono altri debiti, finanziari e/o commerciali, diversi da quelli esposti nello stato patrimoniale, che comporteranno esborsi a carico delle società del Gruppo in virtù di specifici accordi.</p> <p>Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2017.</p>
<b>Rischio legale/di compliance/di reputazione (diverso da quello ambientale)</b>	<p>I rischi legale/di compliance/di reputazione riguardano la possibilità di incorrere in sanzioni e/o perdite finanziarie derivanti da violazioni di leggi, normative secondarie, regole, standard aziendali e codici di condotta.</p>	<p>Il Gruppo, per il suo modo di essere, opera a più livelli per limitare questi rischi, che risultano trasversali ai diversi processi aziendali. In particolare, il Gruppo persegue tali obiettivi attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la gestione proattiva degli asset intangibili, finalizzata alla creazione e alla tutela della propria credibilità e al mantenimento di rapporti di fiducia e collaborazione con tutti gli interlocutori (dai fornitori, ai clienti, ai consumatori);</li> <li>l'aver assunto l'integrazione della sostenibilità nel business come linea strategica di sviluppo.</li> </ul> <p>Il Gruppo attraverso una propria funzione all'uopo dedicata si occupa dell'analisi dei rischi di compliance presso tutte le società; inoltre, nelle società italiane sono stati adottati i modelli organizzativi per la prevenzione dei reati presupposti di cui al D.Lgs. 231/2001 con la creazione di un organismo di vigilanza a ciò preposto.</p> <p>Anche nel corso dell'esercizio appena chiuso, il Gruppo non è stato coinvolto in azioni legali relative a concorrenza sleale o pratiche monopolistiche sul mercato, né tanto meno è stato mai sottoposto all'attenzione degli organismi antitrust operanti nei Paesi in cui hanno sede le proprie aziende.</p> <p>Al tempo stesso, non sono state rilevate non conformità a regolamenti o codici di condotta in materia di pubblicità, promozione e sponsorizzazione dei propri prodotti.</p>

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Il rischio di reporting	Riguarda l'affidabilità delle informazioni fornite nel processo di reporting interno ed esterno, relativo all'informazione contabile e non.	<p>Per fronteggiare tale rischio, il Gruppo ha implementato in passato e sta continuando a implementare procedure a livello amministrativo, finanziario e gestionale che contribuiscono a ridurre al minimo l'insorgenza. In particolare, il lavoro in corso mira a rendere più integrata ed efficiente la pianificazione economica e finanziaria, per consentire un innalzamento qualitativo del livello di monitoraggio di tutti i settori aziendali.</p> <p>Fra gli strumenti operativi utilizzati bisogna segnalare SAP, Bw Sem, Piteco e Tagentik; in particolare, il software gestionale SAP ha permesso una totale integrazione delle diverse aree aziendali, che possono così essere costantemente monitorate congiuntamente.</p> <p>La certificazione dei bilanci di esercizio a opera di primaria società di revisione rappresenta un ulteriore strumento di verifica del processo.</p> <p>Il Gruppo ha inoltre introdotto da alcuni anni gli applicativi Piteco e Piteco CBC (Corporate Banking Communication), per il trattamento in totale sicurezza della connettività Azienda-Banca implementando soluzioni gestionali in area Tesoreria per la gestione di tutte le disposizioni di pagamento, la completa automazione dei workflow autorizzativi, la loro tracciabilità e la gestione sicura dei flussi dispositivi in mobilità e della Firma Digital.</p> <p>La gestione dei pagamenti verso fornitori, in particolare, rappresenta un processo complesso al quale il Gruppo presta attenzione rilevante in termini di sicurezza ed efficienza. In tal senso il sistema di gestione dei pagamenti offerto da Piteco consente, attraverso un'unica piattaforma, la governance delle disposizioni in entrata e in uscita dall'azienda verso il mondo bancario, includendo, tra le altre cose, i pagamenti verso i fornitori, il versamento delle tasse e degli stipendi.</p> <p>Di rilevante importanza è il fatto che Piteco è integrabile con tutti i principali ERP. Per rendere ancora più efficiente questa piattaforma e conseguire una riduzione dei costi, il Gruppo ne ha implementato il collegamento alla rete Swift.</p> <p>I principali progetti di natura straordinaria, posti in essere per l'anno 2017 al fine di ridurre il rischio in esame sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>implementazione modulo SAP Hedge Accounting per la corretta gestione degli impatti in ottica IFRS dell'effetto cambi su strumenti finanziari di copertura;</li> <li>implementazione Sales Force per la pianificazione e il monitoraggio dei punti vendita fatto dalla forza vendite del Gruppo;</li> <li>implementazione Software TNSJ su tutte le società estere;</li> <li>migrazione del Business Warehouse aziendale (SAP BW) al nuovo data base Hana;</li> <li>migrazione di SAP ECC al nuovo data base Hana.</li> </ul>
Il rischio dell'integrazione	Sono tali i rischi legati all'integrazione nelle procedure e nei sistemi informativi esistenti delle nuove realtà via via acquisite.	Sfruttando un'esperienza ormai più che decennale, in occasione delle varie acquisizioni le diverse funzioni corporate mettono a disposizione personale adeguatamente formato per l'implementazione delle procedure esistenti (in ambito finanziario, amministrativo, gestionale, operativo e commerciale) presso le nuove realtà e, successivamente, l'efficacia e l'efficienza di tali procedure vengono monitorate dall'ufficio Business Control. La funzione Information Technology cura infine l'implementazione dei sistemi informativi esistenti (SAP su tutti) nelle nuove realtà.
Rischi connessi all'utilizzo di strumenti di strumenti informatici	I rischi connessi all'utilizzo di strumenti informatici riguardano la salvaguardia e l'integrità dei dati informatici.	L'implementazione del programma gestionale SAP anche con sistemi di 'disaster recovery', fornisce sufficienti garanzie. Un'accurata e ben definita separazione dei ruoli, peraltro insita nel sistema informatico stesso, attraverso controlli preventivi come password e autorizzazioni, permette anche una minimizzazione del rischio di frodi interne.

## STRATEGIE E RISCHI ASSOCIATI AL PRODOTTO E AI CLIENTI

### La strategia: la costante ricerca di un prodotto sostenibile a servizio della comunità in cui il Gruppo opera. Sicurezza del prodotto: un valore basilare imprescindibile

Il Gruppo è da anni impegnato su questo tema al fine di garantire la massima tutela della salute del consumatore, anticipare le richieste del mercato e cogliere ulteriori opportunità di miglioramento delle prestazioni qualitative dei prodotti realizzati.

Per ulteriori dettagli si rimanda al paragrafo "La qualità e la sicurezza dei prodotti", p. 45.

### La qualità del prodotto passa dalla qualità del sistema azienda

Il Gruppo ha implementato i Sistemi di Gestione per la Qualità nelle aziende a partire dalla metà degli anni '90, a ulteriore conferma di quanto sia primario il suo interesse per la qualità dei prodotti realizzati.

Questa viene assicurata dal rispetto delle procedure dei Sistemi di Gestione per la Qualità, dalla spinta verso il miglioramento continuo, dal puntuale e assiduo training delle risorse coinvolte e dal costante monitoraggio dei processi. È stato anche predisposto un indicatore di conformità, in cui tutte le non conformità rilevate, ossia le caratteristiche degli articoli prodotti che non soddisfano i requisiti stabiliti nella documentazione apposita (procedure, specifiche tecniche ecc.), sono ponderate in base alla loro gravità e rapportate alla produzione totale realizzata.

## I RISCHI: LA TUTELA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ACQUISITO NEL TEMPO

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Il rischio Paese	La situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo è innanzitutto influenzata dai diversi fattori politici ed economici che incidono sugli andamenti macro economici, tra cui, principalmente: l'instabilità politica ed economica, il tasso di disoccupazione, il livello di fiducia dei consumatori, l'andamento del reddito disponibile delle famiglie e, quindi, dei consumi privati, l'andamento dei tassi di interesse, l'andamento dei cambi e il costo delle materie prime energetiche e non.	Il Gruppo non opera con Paesi instabili da un punto di vista socio, politico ed economico. Inoltre, la dislocazione geografica su più Paesi anche di continenti diversi, permette di compensare gli andamenti economici negativi di un Paese con gli andamenti positivi di altri. Inoltre, la dislocazione su scala mondiale permette di essere in prossimità dei principali mercati di sbocco, soprattutto nel contesto europeo, con ciò beneficiando di notevoli economie oltre a consentire di offrire un servizio su scala 'globale'. Infine, la riferita vicinanza ai mercati permette meglio di cogliere i bisogni dei consumatori.
Il rischio di settore	La situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo è influenzata dall'andamento economico del settore di riferimento: andamento della concorrenza, potenziali nuovi entranti, minaccia di prodotti sostitutivi ecc.	A tal fine il Gruppo ha diversificato la propria attività su più settori (Private Label, Brand, Away From Home e dal 2016 è presente anche nel settore dell'e-commerce) cercando di offrire prodotti sempre più performanti e innovativi e dedicando a ognuno di questi specifiche risorse interne.
Rischi operativi associati alla produzione	Sono tali i rischi di rotture o fermi macchina improvvisi, di perdita di efficienza degli impianti, di incendio, alluvione, furto.	La politica di manutenzione programmata attuata da anni e il costante rinnovo tecnologico degli impianti, rendono minimi i rischi di rotture o fermi macchina improvvisi. Quanto, invece, ai rischi connessi alla perdita di efficienza degli impianti e alla loro qualità performativa, una specifica funzione corporate monitora costantemente alcuni KPI appositamente individuati negli impianti dei diversi plant, al fine di intraprendere, se del caso, tempestivi provvedimenti. I diversi stabilimenti, dalla parte muraria ai differenti impianti esistenti, risultano infine assicurati contro i principali rischi (incendio, alluvione, furto ecc.) con primarie compagnie operanti a livello internazionale i cui massimali vengono periodicamente rivisti. Da segnalare, con riguardo alla parte produttiva, la recente implementazione di procedure di raccolta dei dati di processo, al fine di migliorare il controllo delle inefficienze e la programmazione delle azioni da intraprendere per la loro eliminazione, nonché il rinnovo tecnologico in atto dell'assetto produttivo di converting che riguarderà diversi stabilimenti del Gruppo attuato attraverso l'installazione di macchinari con tecnologia "Constellation".

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischi associati ai servizi offerti ai clienti	Sono tali i rischi di inefficienze legate alla distribuzione, che si possono ripercuotere in contestazioni da parte dei clienti e quindi in sofferenze con gli stessi.	In tale ambito il Gruppo opera: <ul style="list-style-type: none"> <li>una selezione attenta dei trasportatori, scegliendo quelli che forniscono maggiori garanzie in termini di continuità e tempestività delle consegne;</li> <li>una accurata programmazione della logistica per ridurre al minimo le inefficienze, monitorate attraverso specifici KPI;</li> <li>un continuo monitoraggio delle performance realizzate, attraverso specifici KPI (quali ad esempio il service rate, che ha a oggetto la completezza e tempestività delle consegne, e lo stock reduction, che ha a oggetto l'ottimizzazione delle scorte);</li> <li>una costante attenzione alle richieste dei clienti attraverso le politiche di customer care.</li> </ul> Tali azioni tendono a mitigare molto i rischi in commento. Non si segnalano al riguardo, nel corso dell'esercizio, eventi significativi da menzionare in questa sede.
I rischi legati alla dipendenza da clienti	Sono tali i rischi di dipendenza dai clienti.	In tale contesto, le politiche di gestione tese al consolidamento e sviluppo dei marchi propri – che si sono concretizzate nel consolidamento e sviluppo dei marchi esistenti – al consolidamento dei rapporti con la GDO – che si sono concretizzate in azioni di stakeholder engagement tese alla creazione di partnership durature e nel lancio di prodotti sempre innovativi, caratterizzati da elevate rotazioni e marginalità – tendono ad attenuare tale categoria di rischi. Non si registrano comunque nell'esercizio concentrazioni di forniture o situazioni tali da rendere significativi questi rischi.

## STRATEGIE E RISCHI ASSOCIATI ALLA CATENA DI FORNITURA

### I RISCHI: LA GESTIONE SOSTENIBILE DELLA CATENA DI FORNITURA

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischio di forniture non 'qualificate'	Sono tali i rischi di approvvigionamento di materiale e servizi non conformi sotto il profilo qualitativo e della sostenibilità in materia ambientale, etica ecc.	Il Gruppo, coerentemente con la propria strategia, si è dotato di una policy per la gestione degli approvvigionamenti che tiene conto dei criteri di sostenibilità. Tale policy è formalizzata nelle "Linee Guida per i fornitori", basate principalmente sui principi e sui valori contenuti nel Codice Etico del Gruppo, e permette di coinvolgerli sull'importanza della sostenibilità. A tal fine il Gruppo pone in essere un'attenta valutazione degli stessi, che ne misura anche le performance sociali e ambientali; tale valutazione è fatta preventivamente per i nuovi fornitori, mentre per quelli preesistenti è effettuata periodicamente, sia mediante l'utilizzo di indicatori di prestazione che attraverso specifici audit. Il coinvolgimento di tutti i fornitori sulla tematica della sostenibilità consente, quindi, al Gruppo di migliorare ulteriormente le proprie performance, minimizzando gli impatti ambientali e mitigando il rischio 'reputazionale'.
Rischi di dipendenza dai fornitori	Sono tali i rischi di dipendenza dai fornitori di beni e di servizi.	La fungibilità dei fornitori di beni e di servizi, attuata attraverso una costante diversificazione dei fornitori stessi, a livello nazionale e internazionale, rende non significativo il rischio di dipendenza.
Rischi associati alla maggiore digitalizzazione dei sistemi	Sono tali i rischi di dipendenza dai fornitori per effetto del maggior impiego delle tecnologie nei sistemi di fabbrica e nei sistemi gestionali.	Contro tale rischio il Gruppo: <ul style="list-style-type: none"> <li>per le tecnologie impiegate nei sistemi gestionali il Gruppo, pur avendo un sistema gestionale ERP integrato su tutte le aree (SAP), si rivolge per i programmi accessori a fornitori alternativi e comunque di primaria importanza (Tagetik, Sales Force, Piteco ecc.);</li> <li>per la parte legata ai sistemi di fabbrica la presenza di applicativi diversi presso i singoli stabilimenti, poi interfacciati a livello corporate con il programma gestionale SAP, permette di ridurre sensibilmente il rischio in disamina.</li> </ul>

## STRATEGIE E RISCHI ASSOCIATI AL PERSONALE E ALL'AMBIENTE

### I RISCHI DEL PERSONALE E DELL'AMBIENTE: LA TUTELA DELLA RISORSA PER GARANTIRE BENEFICI SOCIALI E AMBIENTALI DI LUNGA DURATA

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischi operativi associati ai dipendenti e all'ambiente di lavoro	Sono tali i rischi di infortuni sui luoghi di lavoro, ma anche di rivendicazioni salariali e di trasferimento del know how aziendale all'esterno, ad esempio, per un elevato turnover dei dipendenti.	La tutela della salute dei lavoratori, degli appaltatori e dei visitatori è assicurata mediante il monitoraggio costante degli ambienti di lavoro, con l'implementazione dei migliori standard di sicurezza sulle macchine e sugli impianti e con l'attuazione di programmi formativi e di attività di informazione. Inoltre, a seguito della valutazione dei rischi, viene effettuata una sorveglianza sanitaria periodica e l'elaborazione di specifici protocolli sanitari di rischio. Le attività di formazione sono state ulteriormente potenziate nell'esercizio con il supporto di nuovi consulenti esterni; particolare attenzione è stata rivolta ai rapporti con le imprese esterne che effettuano le attività di manutenzione; si è cercata sempre, nel modo più costruttivo possibile, di applicare costantemente i criteri più restrittivi e fiscali per garantire sempre l'applicazione delle norme di sicurezza anche per coloro che svolgono particolari attività e/o sono esposti a rischi specifici tipici di alcuni settori produttivi. Sono stati poi elaborati programmi di formazione riguardanti temi di salute e sicurezza specifici per lavoratori, dirigenti, preposti, delegati alla sicurezza, Responsabili Sicurezza Prevenzione e Protezione/Health & Safety Manager (RSPP/H&S Manager), addetti manutenzioni elettriche, addetti alle squadre di primo soccorso e antincendio. In particolare, i lavoratori sono stati formati sui rischi di comparto e sulle misure di prevenzione e protezione messe in atto e, per la specifica mansione, è stata effettuata una formazione on the job. È stata dedicata particolare attenzione alla scelta dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) al fine di verificarne costantemente l'efficienza e migliorarne continuamente l'efficacia per garantire sempre maggiori livelli di protezione e di comfort. Gran parte dei siti del Gruppo sono certificati secondo la norma OHSAS 18001. L'adozione di tali misure ha permesso di ridurre al minimo i rischi, come conferma la ridotta insorgenza di simili fattispecie nel corso dell'esercizio; inoltre, non vi sono state particolari rivendicazioni salariali o azioni da parte dei dipendenti e il livello di turnover registrato non è significativo.
Rischi operativi associati alla normativa ambientale o a incidenti con ripercussioni ambientali	Sono tali i rischi correlati a sanzioni o limitazioni delle attività produttive in conseguenza di inadempienze legali o autorizzative, o come effetto di incidenti per cause naturali o tecniche che possono indurre inquinamento o alterazione delle principali matrici ambientali (incendi, alluvioni, guasti, rotture).	L'adozione di Sistemi di Gestione Ambientali certificati secondo norme internazionali (ISO 14001, EMAS) e i frequenti audit, sia interni sia di terza parte, rappresentano il principale presidio di prevenzione dai rischi da inadempienze normative o incidenti con conseguenze ambientali. La copertura degli stabilimenti che adottano tali strumenti di gestione è stata completata in Europa. Gli stabilimenti non certificati sono in ogni caso presidiati da procedure e controlli che garantiscono l'aggiornamento normativo, la formazione e l'addestramento, il controllo operativo e le attività di audit.
Rischi operativi associati alla disponibilità delle risorse naturali (acqua, legno e derivati, combustibili)	Sono tali i rischi connessi alla ridotta disponibilità di molte risorse naturali, alcune delle quali indispensabili per la produzione cartaria, come l'acqua dolce e il legno per la produzione di cellulosa o per usi energetici, tenuto conto che i cambiamenti climatici e l'aumento dei consumi globali stanno innescando importanti cambiamenti di disponibilità di tali risorse.	Il Gruppo ha effettuato importanti investimenti riducendo quanto tecnicamente possibile la quantità di acqua necessaria al processo produttivo. A oggi, il prelievo idrico medio del Gruppo è meno della metà del benchmark di settore. Sul fronte delle risorse forestali, gli acquisti di beni certificati con standard di catena di custodia e la scelta di privilegiare materiale proveniente da Paesi con basso rischio forestale rappresentano i principali presidi di gestione di tali potenziali criticità.
Rischi relativi alla non conformità agli standard ambientali di prodotto	Il mercato dei prodotti con credenziali ambientali, disciplinate da appositi standard, è in rapida crescita anche per il settore tissue. Sono tali quindi i rischi di non poter soddisfare i criteri dei sistemi di accreditamento dei prodotti a tali standard, con potenziale perdita di clienti o quote di mercato.	Il Gruppo ha implementato una sorveglianza delle prestazioni della filiera produttiva, specie dei fornitori di materia prima. Inoltre ha investito per la riduzione degli impatti ambientali (emissioni in aria e acqua) che concorrono a formare il punteggio di accesso alle principali etichette di qualità ecologica. Il Gruppo, dove possibile, ha un ruolo attivo nella partecipazione alla revisione dei criteri dei principali requisiti di qualità ecologica per i prodotti in carta tissue.

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischi associati all'approvvigionamento energetico	Sono tali i rischi associati alla variazione del costo energetico e i rischi associati a possibili interruzioni non programmate della fornitura energetica.	<p>Il rischio di variazione del prezzo energetico può impattare in maniera significativa sui risultati operativi e finanziari del Gruppo. Al fine di mitigarne al massimo gli effetti, il Gruppo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· seleziona fornitori di elevata affidabilità in grado di offrire un servizio flessibile di fornitura della commodity energetica (contratti indexed con possibilità di hedging);</li> <li>· monitora costantemente i mercati energetici e adotta strategie di copertura dei volumi di gas ed energia elettrica;</li> <li>· monitora e partecipa a tutte le possibili opportunità di agevolazioni economiche in ambito energetico.</li> </ul> <p>Il rischio di interruzioni della fornitura energetica non programmate è mitigato per effetto delle seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· continuo monitoraggio dello stato di salute finanziaria dei fornitori energetici;</li> <li>· manutenzione e aggiornamento continuo dei propri impianti alle norme tecniche in campo energetico.</li> </ul>

## I SISTEMI DI GESTIONE

L'adozione volontaria dei sistemi di gestione è considerata da Sofidel un elemento strategico ai fini del miglioramento continuo delle prestazioni dell'organizzazione e una risorsa

capace di fornire risposte puntuali alle diverse esigenze degli stakeholder.

ISO 9001:2008	per i Sistemi di Gestione per la Qualità
ISO 14001 ed EMAS (Regolamento comunitario n. 1221/2009)	per i Sistemi di Gestione Ambientale
BS OHSAS 18001:2007	per i Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute nei luoghi di lavoro
BRC Global Standard Consumer Products Personal Care and Household e IFS Household and Personal Care	per i Sistemi di Autocontrollo Igienico-Sanitario
FSC®-PEFC™	per la gestione responsabile e sostenibile delle foreste da cui derivano i prodotti di origine legnosa, come la cellulosa vergine
ISO 50001: 2011	per il Sistema di Gestione dell'Energia
Ecolabel, Der Blaue Engel e Swan Label	certificazioni di prodotto

### QUADRO RIASSUNTIVO DEI SISTEMI DI GESTIONE CERTIFICATI E DELLE CERTIFICAZIONI DI PRODOTTO PRESENTI NELLE AZIENDE DEL GRUPPO

	Sicurezza del prodotto		Qualità	Salute e sicurezza	Ambiente						Energia	
	BRC	IFS			ISO 9001	BS OHSAS 18001	ISO 14001	EMAS	Ecolabel	Der Blaue Engel		Swan Label
Intertissue Baglan	•		•	•	•					•		•
Intertissue Horwich	•		•	•	•					•		•
Soffass Cartiera Via G. Lazzareschi			•	•	•	•				•	•	•
Soffass Converting Via G. Lazzareschi		•	•	•	•					•	•	•
Soffass Monfalcone		•	•	•	•				◊	•	•	•
Soffass Tassignano		•	•	•	•					•	•	•
Soffass Valdottavo			•	•	•					•	•	•
Soffass Val Fegana			•	•	•					•	•	•
Soffass Via Leccio			•	•	•					•	•	•
Soffass Via Fossanuova		•	•	•	•					•	•	•
Sofidel			•	•	•					△	△	•
Sofidel America Green Bay										•	•	•
Sofidel America Haines City										•	•	•
Sofidel America Henderson										•	•	•
Sofidel America Hattiesburg										•	•	•
Sofidel America Tulsa										•	•	•
Sofidel Benelux	•		•	•	•					•	•	•
Sofidel France Frouard		•	•	•	•					•	•	•
Sofidel France Ingrandes		•	•	•	•					•	•	•
Sofidel France Roanne		•	•	•	•					•	•	•
Sofidel Germany		•	•	•	•				•	•	•	•
Sofidel Greece			•	•	•					•	•	•
Sofidel Hungary			•	•	•					•	•	•
Sofidel Poland		•	•	•	•				◻	•	•	•
Sofidel Romania		•	•	•	•					•	•	•
Sofidel Spain		•	•	•	•					•	•	•
Sofidel Sweden			•	•	•				•	•	•	•
Sofidel Turkey			•	•	•					•	•	•
Sofidel UK Hamilton, Leicester	•		•	•	•					•	•	•
Sofidel UK Lancaster			•	•	•					•	•	•
Sofidel UK Rothley Lodge, Leicester	•		•	•	•					•	•	•
Thüringer Hygiene Papier		•	•	•	•					•	•	•
Thüringer Hygiene Papier Logistik			•	•	•					•	•	•
Werra Papier (Omega Plant)		•	•	•	•					•	•	•
Werra Papier (Werra Plant)			•	•	•				•	•	△	•

◊ Solo per bobine ◻ Solo prodotto finito △ Solo trading

## RISPETTO PER L'AMBIENTE

In accordo con gli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dalle Nazioni Unite, la strategia di sostenibilità di Sofidel aspira a "costruire un futuro inclusivo, sostenibile e resiliente per le persone e il pianeta": un traguardo ambizioso che richiede di allineare la pianificazione operativa e i principi con l'utilizzo efficiente e sostenibile dell'energia, la riduzione delle emissioni climalteranti nell'ambiente e il consumo sempre più responsabile delle risorse naturali, alcune delle quali fondamentali come il legno e l'acqua.

Proprio in riferimento alla tutela delle risorse idriche, quest'anno Sofidel ha stretto una nuova partnership di rilievo: guardando oltre i confini dei propri stabilimenti, la collaborazione con WaterAid permetterà a Sofidel di impegnarsi sia in un'opera di sensibilizzazione presso i propri stakeholder che in un'azione di sostegno al fine di garantire l'accesso all'acqua e, con essa, la disponibilità di servizi e di livelli igienici migliori in Paesi in via di sviluppo (per approfondimenti su WaterAid si rimanda al paragrafo "Collettività", p. 123).

Per quanto riguarda la riduzione delle emissioni climalteranti nell'ambiente, l'accordo di Parigi sul clima, arrivato alla fine del 2015, è entrato in vigore l'anno scorso con la firma di oltre 100 Paesi, responsabili di più del 55% delle emissioni del pianeta. L'accordo prevede misure per mantenere l'aumento della temperatura media del pianeta fino a non oltre 2 °C rispetto all'epoca pre-industriale. Sofidel prese parte all'evento di Parigi con l'adesione alla coalizione "We Mean Business" e con l'impegno di raggiungere, entro la fine del 2017, la formulazione di nuovi obiettivi di riduzione delle emissioni in linea con lo standard denominato "Science Based Target", obiettivi che sono già in corso di valutazione.

Nel frattempo continua il percorso di Sofidel per raggiungere gli obiettivi già concordati con il programma del WWF "Climate Savers": **il 2017 si è infatti chiuso con una riduzione del 21,1% delle emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto all'anno base di riferimento, il 2009.**

Si precisa che il perimetro di rendicontazione di questa sezione si identifica con tutti gli stabilimenti produttivi Sofidel, secondo un approccio di tipo controllo operativo. I dati di seguito riportati, salvo diversamente indicato, costituiscono una proiezione annuale calcolata sulle prestazioni Sofidel dal 1° gennaio al 31 ottobre 2017, sulla base delle più aggiornate informazioni disponibili al momento della chiusura del bilancio. Le proiezioni pubblicate sul Report Integrato 2016, riferite agli anni precedenti, sono state aggiornate sulla base dei dati consolidati; possono, quindi, differire dai valori pubblicati nel Report Integrato 2017.

### EFFICIENZA ENERGETICA

Dopo il sensibile calo di prezzo avuto nel corso del 2016, le principali commodity energetiche hanno ripreso a salire durante tutto il 2017.

Il prezzo day-ahead del gas TTF<sup>3</sup> è passato dai 12 €/MWh del 2016 a valori superiori a 20 €/MWh agli inizi di novembre; l'energia elettrica ha avuto un trend simile.

I driver che hanno influenzato questo rialzo sono stati principalmente due: l'improvvisa indisponibilità di diverse centrali nucleari francesi e l'estate particolarmente torrida che ha investito tutta l'Europa. Il primo fattore ha reso necessaria la riaccensione di centrali a gas, con il conseguente aumento di consumo di questa commodity, mentre il secondo è stato causa di consumi elettrici eccezionali per far fronte a una richiesta maggiore di aria condizionata.

Infine, è bene sottolineare che i minimi raggiunti nel 2016 erano conseguenza di un crollo del prezzo del petrolio, commodity che nel corso del 2017 è tornata a crescere.

Prevedendo di affrontare scenari con costi sempre maggiori per l'energia, Sofidel si è mossa in anticipo concludendo importanti investimenti: il 2017 rappresenta infatti un anno di forte espansione per l'azienda. Sono state acquistate quattro nuove macchine continue, modello Advantage New Tissue Technology (NTT) della Valmet, con una capacità produttiva totale di 280.000 tonnellate l'anno, quasi il 30% della produzione annua Sofidel nel 2016. Da un punto di vista energetico, le NTT sono macchine di nuova generazione, che consentiranno di migliorare ulteriormente l'efficienza energetica dei siti produttivi.

3. Quotazione del gas naturale calcolata con la media pesata di tutti gli scambi giornalieri aventi consegna il giorno successivo avvenuti presso Title Transfer Facility, il punto di scambio virtuale della rete di distribuzione del gas olandese.

La prima di queste macchine continue, installata presso lo stabilimento di Sofidel Poland, è già stata messa in opera nel mese di ottobre, mentre le altre saranno funzionanti nel corso del 2018 negli stabilimenti di Sofidel Spain e Sofidel America Circleville, in Ohio: quest'ultimo stabilimento ne ospiterà due e, una volta inaugurato, avrà la maggiore capacità produttiva del Gruppo Sofidel.

Nonostante questi importanti investimenti, l'azienda ha continuato a investire in tutti gli stabilimenti al fine di mantenere o addirittura migliorare alcuni degli ottimi risultati conseguiti durante l'anno precedente.

Con l'avviamento di un altro motore endotermico per la produzione simultanea di vapore ed energia elettrica, presso lo stabilimento di Soffass Monfalcone (avviato in marzo 2017), gli stabilimenti italiani sono adesso tutti dotati di impianti di cogenerazione. Quest'ultimo impianto consentirà anche di utilizzare un'aliquota di acqua calda prodotta per il riscaldamento dei locali produttivi e magazzini, attualmente non

riscaldati o riscaldati con metodi tradizionali. Il totale dell'investimento ammonta a 3,5 M€.

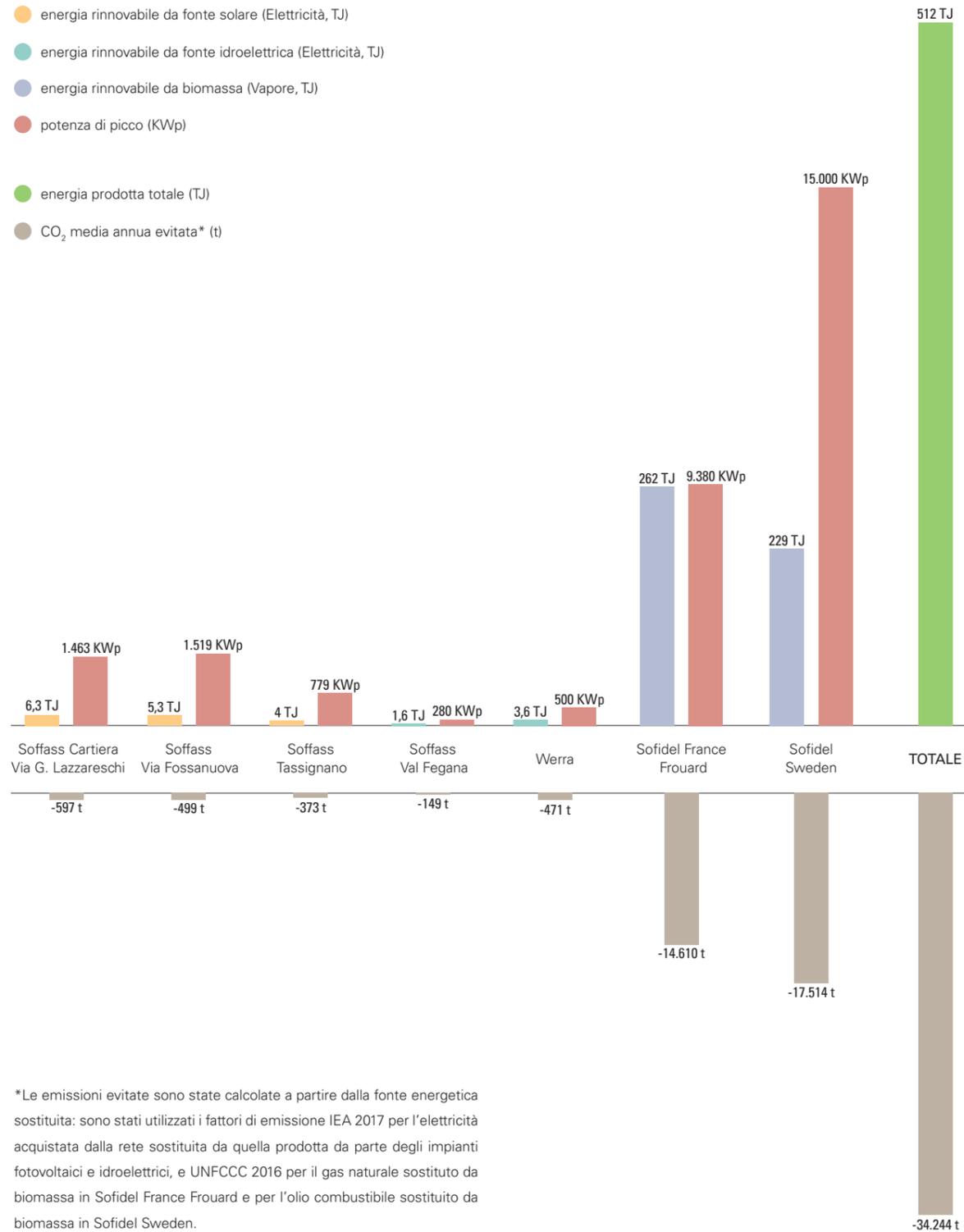
Sul fronte delle energie rinnovabili, Sofidel quest'anno ha messo in funzione, nel converting Soffass Tassignano, un nuovo impianto solare a concentrazione a specchi, sostituendo così il vecchio impianto di riscaldamento alimentato con combustibile fossile: il nuovo investimento, di oltre 300.000 €, combina i pannelli solari termici a una macchina refrigerante, permettendo di ottenere la climatizzazione sia estiva sia invernale di un'area pari a 1.100 m<sup>2</sup>.

Numerosi altri interventi volti a migliorare l'efficienza energetica e a ridurre le emissioni degli stabilimenti nel comparto acqua sono stati realizzati in svariati stabilimenti, per un totale di oltre 1,5 M€.

Accanto agli investimenti in efficienza energetica, Sofidel ha investito nelle rinnovabili, in particolare biomasse, fotovoltaico e idroelettrico, arrivando attualmente a una produzione totale annua da fonti di energia rinnovabili pari a circa 512 TJ.



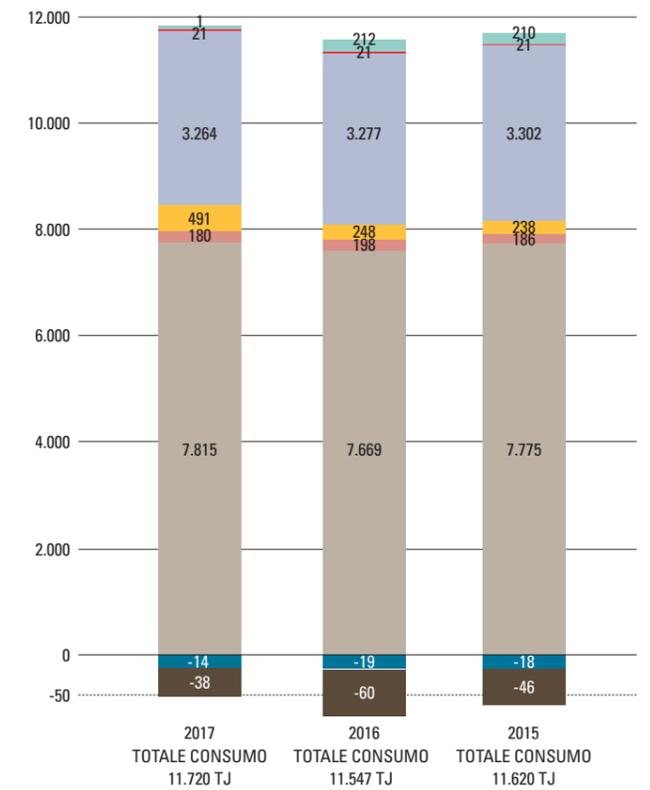
### AUTOPRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI



\*Le emissioni evitate sono state calcolate a partire dalla fonte energetica sostituita: sono stati utilizzati i fattori di emissione IEA 2017 per l'elettricità acquistata dalla rete sostituita da quella prodotta da parte degli impianti fotovoltaici e idroelettrici, e UNFCCC 2016 per il gas naturale sostituito da biomassa in Sofidel France Frouard e per l'olio combustibile sostituito da biomassa in Sofidel Sweden.

### BILANCIO ENERGETICO\* DEL GRUPPO SOFIDEL

- COMBUSTIBILI FOSSILI
  - gas naturale\*\* (TJ)
  - altri combustibili fossili\*\* (TJ)
- COMBUSTIBILI OTTENUTI DA FONTI RINNOVABILI
  - biomassa legnosa\*\* (TJ)
- ENERGIA ELETTRICA
  - acquisto di energia elettrica da rete nazionale (TJ)
  - produzione da impianti fotovoltaici e idroelettrici (TJ)
  - energia elettrica ceduta alla rete (TJ)
- ENERGIATERMICA
  - acquisto di energia termica (TJ)
  - energia termica ceduta alla rete (TJ)

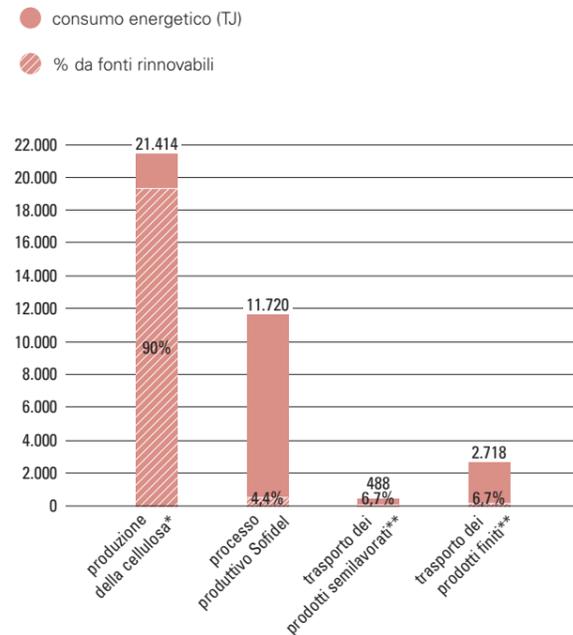


\* Proiezioni generate sulla base delle fatture disponibili.  
 \*\* Energia calcolata tramite PCI (Potere Calorifico Inferiore).

Il consumo totale di energia degli stabilimenti produttivi nel 2017 ha confermato quello del 2016, con valore di 11,7 GJ/t rispetto ai 11,6 GJ/t dell'anno precedente. Oltre agli investimenti in modifiche impiantistiche per il miglioramento dell'efficienza elencati in precedenza, Sofidel punta anche sulla diffusione di una cultura industriale e di sistemi gestionali relativi all'efficienza energetica. Il percorso di certificazione secondo lo standard ISO 50001 (sistema di gestione per l'energia), iniziato nel 2012 presso gli stabilimenti tedeschi e svedesi, è proseguito nel 2013 in Belgio e successivamente sono state certificate le cartiere italiane. Nel 2016 è la volta di Sofidel France, stabilimento di Frouard, mentre nel corso del 2017 sono stati certificati gli

stabilimenti inglesi di Sofidel UK Hamilton e Intertissue Baglan. L'obiettivo di far conseguire ai principali siti del Gruppo la certificazione ISO 50001 è in linea con le Direttive Europee in ambito di risparmio energetico, in particolare con la cosiddetta EED (Energy Efficiency Directive) che impone a tutte le società energivore di eseguire audit energetici ogni 4 anni o, in alternativa, di dotarsi di sistemi di gestione dell'energia certificati da terze parti. Espandendo l'analisi energetica alla filiera produttiva, è possibile stimare i contributi dalle fasi principali: il processo della produzione della cellulosa risulta essere il processo produttivo più esoso in termini di richiesta energetica, ma si avvale in gran parte di fonti rinnovabili per la generazione dell'energia necessaria.

## CONSUMO ENERGETICO



\* I dati sono stati ricavati utilizzando i questionari più aggiornati compilati dagli stessi fornitori (95% del totale, il restante 5% è stato ottenuto impiegando una media dei dati posseduti).

\*\* Coefficienti di consumo ricavati da GHG Protocol – Mobile Guide v.1.3 (21/03/2005). Sono stati considerati sia il viaggio di andata che di ritorno. La percentuale di energia rinnovabile è ricavata da “Eurostat – Share of Energy from Renewable Source in Transport”.

### GESTIONE DELLE EMISSIONI DI GAS SERRA

Con l’accelerazione dell’aumento delle temperature medie ogni anno, il cambiamento climatico non si riduce più a un semplice innalzamento della temperatura media, ma porta in dote anche una maggiore probabilità di fenomeni meteorologici estremi.

Il 2017 è stato caratterizzato da molteplici fenomeni piovosi di fortissima intensità, che, alternandosi a periodi di siccità, hanno incrementato sia la possibilità che l’impatto di eventi alluvionali. Lo stabilimento inglese di Lancaster, dopo aver subito uno stop di sei mesi alla produzione a seguito dei danni causati, nell’ottobre del 2015, dallo straripamento del vicino fiume Lune, è stato nuovamente interessato quest’anno da un’altra esondazione di minore entità e limitata dalle precauzioni aggiuntive adottate. L’evento ha comunque impedito per alcune ore le normali attività dello stabilimento e ha danneggiato una parte delle bobine madri custodite nei magazzini.

## “L’accordo “Climate Savers”



Sofidel si impegna a ridurre le emissioni dirette del 23% per ogni tonnellata di carta prodotta entro al 2020, rispetto al 2009, scelto come anno di riferimento per l’iniziativa. In termini di confronto, ciò corrisponde a evitare l’emissione di circa 900.000 tonnellate di CO<sub>2</sub>, pari alle emissioni di una flotta di 10.000 tir che percorrono 10.000 km all’anno per 10 anni.

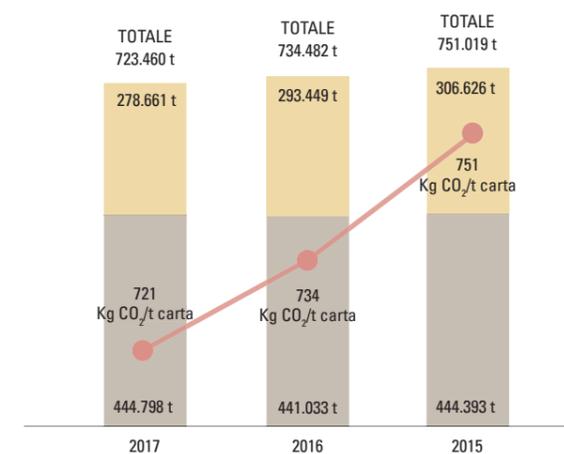
Sofidel non si è limitata ad analizzare le emissioni di gas serra generate direttamente dalle proprie attività, ma ha identificato anche opportunità di riduzione delle emissioni causate da soggetti terzi, lungo la propria value chain: entro il 2020, le emissioni di gas serra derivanti dalle attività di fornitura, packaging, trasporto di materia prima e di prodotto finito saranno diminuite del 13%, per ogni tonnellata di carta prodotta, rispetto ai livelli del 2010. Infine, si prevede, entro la fine del 2020, l’uso dell’8% di fonti rinnovabili sulla quantità di combustibili consumati annualmente.

Una quota significativa per un’azienda attiva in un settore altamente energivoro come quello cartario.

Nel grafico seguente i risultati della politica di riduzione delle emissioni, che confermano l’andamento virtuoso degli anni precedenti, raggiungendo una riduzione del 21,1 % della carbon intensity rispetto al dato dell’anno base, il 2009.

## EMISSIONI CO<sub>2</sub> SCOPO 1 E 2

● emissioni CO<sub>2</sub> - scopo 1 (t) ● emissioni CO<sub>2</sub> - scopo 2 (t)  
— carbon intensity (kgCO<sub>2</sub>/t carta)



Per tutti gli anni riportati, dal 2015 al 2017, le emissioni derivanti dall’acquisto di energia elettrica di rete e calore (Scopo 2) sono state calcolate con un approccio basato sulla localizzazione geografica degli stabilimenti produttivi, utilizzando i relativi coefficienti di emissione nazionali medi rispettivamente del periodo 2010-2012, 2011-2013, 2012-2014<sup>4</sup>.

Le emissioni dirette derivate dalla combustione presso gli stabilimenti produttivi (Scopo 1) sono invece computate in accordo con il sistema europeo di scambio di quote di emissione (European Union Emissions Trading Scheme – EU ETS), che regola le emissioni di CO<sub>2</sub> in Europa per i settori industriali caratterizzati da maggiori emissioni<sup>5</sup>.

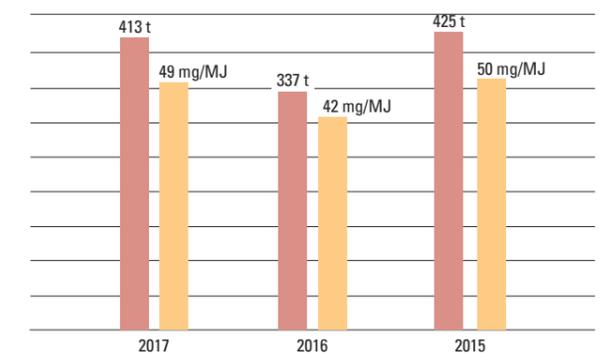
Per quanto riguarda le emissioni indirette di CO<sub>2</sub>, ossia quelle che non sono sotto il controllo gestionale di Sofidel (ad esempio quelle relative alla produzione di materia prima, agli ausiliari alla produzione e ai trasporti), è stato possibile per l’anno 2017 rendicontare le componenti più significative a valle. Sono state così computate le emissioni dovute alla distribuzione sia dei prodotti semilavorati sia dei prodotti finiti, per un totale di 225.598 t CO<sub>2</sub> e corrispondenti a 219 kgCO<sub>2</sub>/t carta<sup>6</sup>. Inoltre è stato valutato l’impatto dell’utilizzo degli imballaggi consumati (carta e imballaggi plastici) pari a 118.831 t CO<sub>2</sub> (114 kgCO<sub>2</sub>/t carta)<sup>7</sup>.

### Altre emissioni in aria

Oltre alla CO<sub>2</sub>, altre emissioni significative derivanti dall’attività produttiva sono quelle degli ossidi di azoto (NO<sub>x</sub>). Il computo degli ossidi di azoto avviene normalmente tramite misurazioni effettuate sui camini secondo le metodologie richieste dalla normativa vigente nei singoli Paesi; mentre le prestazioni in altri stabilimenti (Sofidel Benelux, Sofidel America Haines City, Sofidel France Roanne, Soffass Monfalcone) sono state calcolate utilizzando l’indice di emissione NAEI 2012 per la produzione di energia tramite gas naturale. Il dato specifico in tabella si riferisce al consumo di combustibile che genera l’emissione (principalmente metano).

## EMISSIONI DI OSSIDI DI AZOTO (NO<sub>x</sub>) TOTALI E SPECIFICHE DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL

● emissioni complessive (t) ● emissioni medie specifiche per unità di combustibile impiegato (mg/MJ)



4. International Energy Agency, “Statistics 2016 Edition – CO<sub>2</sub> Emissions from Fuel Combustion”.

5. Ad eccezione del combustibile utilizzato dai carrelli elevatori, non sono state considerate le emissioni non rientranti nell’Emission Trading System, in quanto considerate fonti de minimis

6. I fattori di emissioni utilizzati sono stati ottenuti tramite DEFRA “2008 Guideline to DEFRA’s GHG Conversion Factors: Methodology Paper for Transport Emission Factors”. La configurazione adottata per il calcolo comprende il viaggio di andata a pieno carico e il viaggio di ritorno senza carico.

7. I fattori di emissioni utilizzati sono provenienti dal database Ecoinvent 3.3.

Le emissioni di ossidi di azoto derivano dai processi di combustione presenti nel processo di produzione cartario, ossia caldaie e impianti di asciugatura del foglio; si tratta di processi generalmente stabili con emissioni specifiche che oscillano tra i 40 e i 50 mg di NO<sub>x</sub> per MJ di energia prodotta. Sono stati emessi in quantità trascurabili, in quanto estranei alle attività caratteristiche del Gruppo, altri gas a effetto serra, come le perdite di gas refrigeranti fluorurati equivalenti ad emissioni di circa 342<sup>8</sup> tonnellate di CO<sub>2</sub>.

**LA TUTELA DELLA RISORSA IDRICA**

La disponibilità e la qualità di acqua in tutto il pianeta sta cambiando a causa delle attività antropiche. Limitatamente al continente europeo è stato osservato, negli ultimi 15 anni, un aumento della frequenza di episodi di siccità, con un coinvolgimento della popolazione europea pari all'11%. Anche aree tradizionalmente ricche di tale risorsa, come la penisola scandinava e il Regno Unito, hanno mostrato preoccupanti deficit. Sofidel persegue l'obiettivo di riduzione del consumo idrico, sia tramite misure gestionali, sia tramite investimenti. Relativamente a questi ultimi, merita ricordare la realizzazione nel 2014 di un impianto per la raccolta e riutilizzo delle acque meteoriche presso Intertissue, Regno Unito, e di un impianto per il riutilizzo dell'acqua reflua presso Soffass Cartiera Via Giuseppe Lazzareschi.



**PPI (Pulp and Paper International) Award - RISI**

Gli sforzi compiuti nella riduzione del consumo idrico sono stati ripagati con il riconoscimento del premio PPI (Pulp and Paper International) Award, organizzato da RISI, provider informativo di riferimento mondiale nel settore cartario.

L'assegnazione del premio per la categoria Water Efficiency va a riconoscere il lavoro di riduzione degli utilizzi idrici compiuto nello stabilimento Soffass Cartiera Via Giuseppe Lazzareschi di Porcari (Lucca).

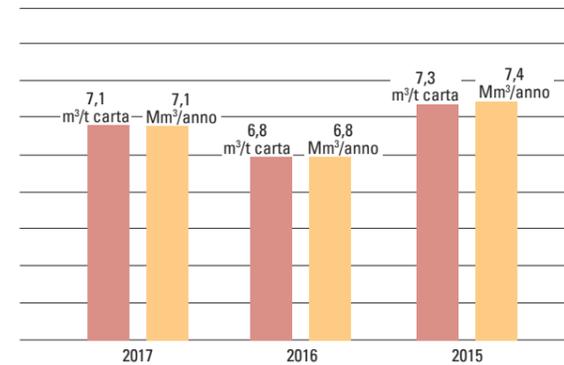
In particolare, nel sito produttivo è stato installato l'impianto Waste Water Reuse per il riutilizzo delle acque di scarico a fini produttivi. Un investimento che permette di risparmiare oltre 250.000 m<sup>3</sup> di acqua su base annua. L'impianto è dotato di tre differenti fasi di depurazione: processo biologico per l'abbattimento del carico organico inquinante; impiego di batterie a membrane ultrafiltranti per la separazione della materia solida da quella liquida; trattamento in impianto di osmosi inversa per l'eliminazione della frazione salina rimanente.

A seguito dell'introduzione di questo sistema di recupero, l'utilizzo di acqua è pari a 3,9 litri per chilogrammo di carta prodotta, valore di assoluta eccellenza

8. Emissioni equivalenti calcolate utilizzando i coefficienti GWP (Global Warming Potential) descritti nel Regolamento Europeo N° 517/2014.

**CONSUMO IDRICO DEL GRUPPO SOFIDEL**

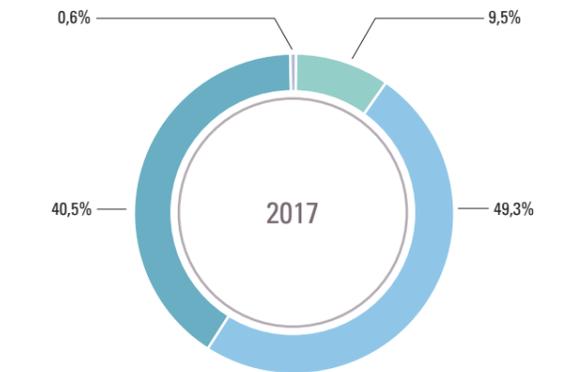
- consumo idrico annuo specifico degli stabilimenti del Gruppo Sofidel (m<sup>3</sup>/t carta)
- consumo idrico annuo degli stabilimenti del Gruppo Sofidel (Mm<sup>3</sup>/anno)



I dati in tabella si avvicinano all'ottima prestazione del 2016, considerate le dimensioni del Gruppo e la maggiore variabilità della produzione. Il tasso di riciclo di acqua nelle cartiere Sofidel può essere stimato superiore al 96%<sup>9</sup>.

**FONTI DI APPROVVIGIONAMENTO IDRICO 2017 (%)**

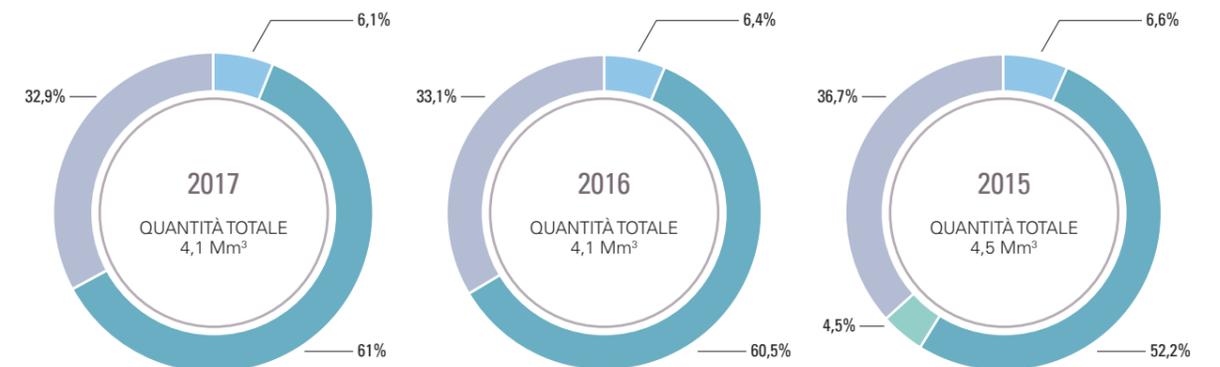
- acquedotto
- acqua superficiale
- acqua di falda
- acqua piovana



9. Il tasso di riciclo è calcolato in base al metodo riportato nella pubblicazione "Metodi di misura del riciclo di acqua in cartiera" (Assocarta - Confindustria - Aticelca, febbraio 2017).

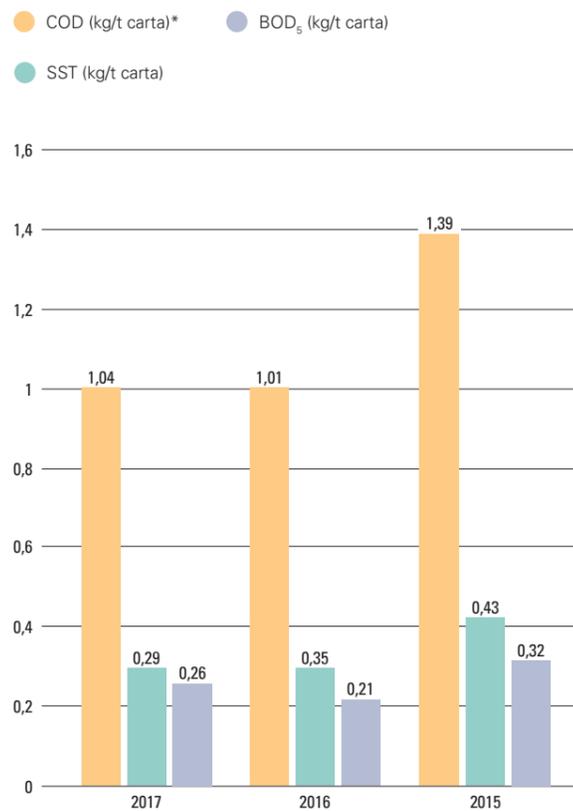
**QUANTITÀ TOTALE DI ACQUA SCARICATA, DESTINAZIONE E TRATTAMENTO DELLE ACQUE DI SCARICO**

- mare (depurazione biologica)
- fiume (depurazione biologica)
- fiume (depurazione chimico-fisica)
- impianto di depurazione pubblico



Le emissioni specifiche, calcolate in base ai risultati ottenuti dalle analisi chimiche effettuate, confermano che in generale l'andamento qualitativo delle emissioni in acqua si attesta su livelli di eccellenza, sia grazie all'utilizzo esclusivo di impianti di depurazione biologica, sia per l'uso preponderante di cellulosa vergine come materia prima.

## EMISSIONI SPECIFICHE DI INQUINANTI IN ACQUA



\* Non comprende Sofidel America

### LA TUTELA DELLA RISORSA FORESTALE

Sofidel, in qualità di secondo produttore europeo di carta tissue e settimo mondiale, valuta attentamente i propri approvvigionamenti di materia prima fibrosa e monitora i propri fornitori attraverso un questionario analitico relativo sia alle prestazioni degli stabilimenti produttori di polpa, sia alle provenienze del legname utilizzato per l'estrazione della cellulosa.

“

## Politica di approvvigionamento di materia prima fibrosa

- Sofidel condanna le pratiche di taglio illegale, la conversione di foreste naturali in piantagioni e si adopera affinché i propri fornitori siano in grado di mostrare la provenienza del legname utilizzato per la produzione della cellulosa;
- Sofidel si impegna a verificare, per quanto possibile, l'esistenza di conflitti sociali nei luoghi di origine del legname, evitando l'acquisto da tali aree, da zone protette o da organismi che siano stati oggetto di modifiche genetiche;
- Sofidel crede nei sistemi di gestione sostenibile delle foreste, certificati secondo schemi riconosciuti, credibili e basati sulla verifica di enti terzi indipendenti;
- Sofidel incoraggia i propri fornitori a certificare la fonte delle proprie risorse forestali e privilegia i fornitori in grado di esibire certificati di buona gestione forestale.

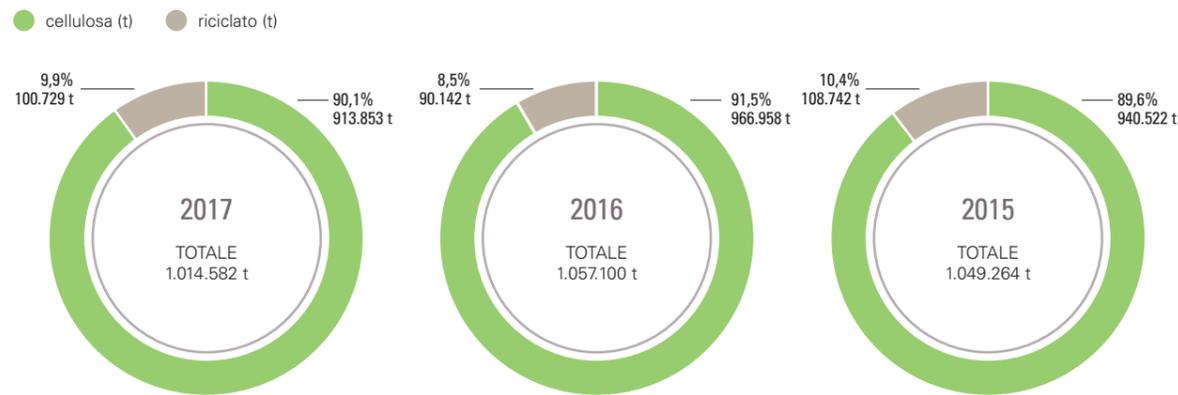
La preponderanza di materia prima costituita da cellulosa vergine e la consapevolezza del ruolo che le foreste ricoprono per la protezione dell'ambiente globale e il mantenimento e l'arricchimento della biodiversità, hanno spinto il Gruppo Sofidel ad adottare una precisa politica degli acquisti di materia prima fibrosa.

Nel corso del 2017 Sofidel ha acquistato 913.853 tonnellate ADMT (Air Dry Metric Tons) di fibra vergine e ha confermato la serietà dell'impegno per un approvvigionamento di materia prima responsabile avendone acquistato il **100% certificata da terze parti indipendenti con schemi di certificazione forestale**. Rimane inoltre il forte orientamento a scegliere aree geografiche che diano piena garanzia di legalità e sostenibilità: la predo-

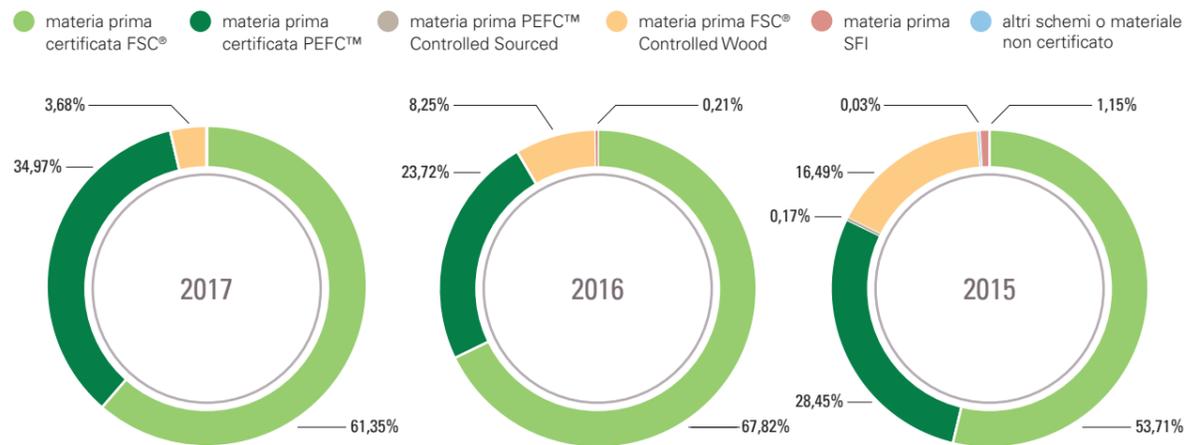
minanza di materiale europeo (55,5%) conferma tale indirizzo. Per quanto riguarda l'uso commerciale dei marchi di qualità forestale FSC® (Forest Stewardship Council) e PEFC™ (Program for Endorsement of Forest Certification), nel corso del 2017 si sono aggiunte altre società al già popolato elenco di quelle certificate secondo tali schemi di catena di custodia forestale. Si tratta degli stabilimenti di Sofidel Greece e Sofidel America, che oggi sono in grado di produrre e commercializzare prodotti tissue a marchio FSC® e Sofidel Hungary per il marchio PEFC™. Tali nuove certificazioni consentiranno maggiore flessibilità produttiva e la possibilità di rispondere più efficacemente alle richieste dei clienti e dei consumatori che vogliono garanzie di sostenibilità forestale per i loro prodotti.



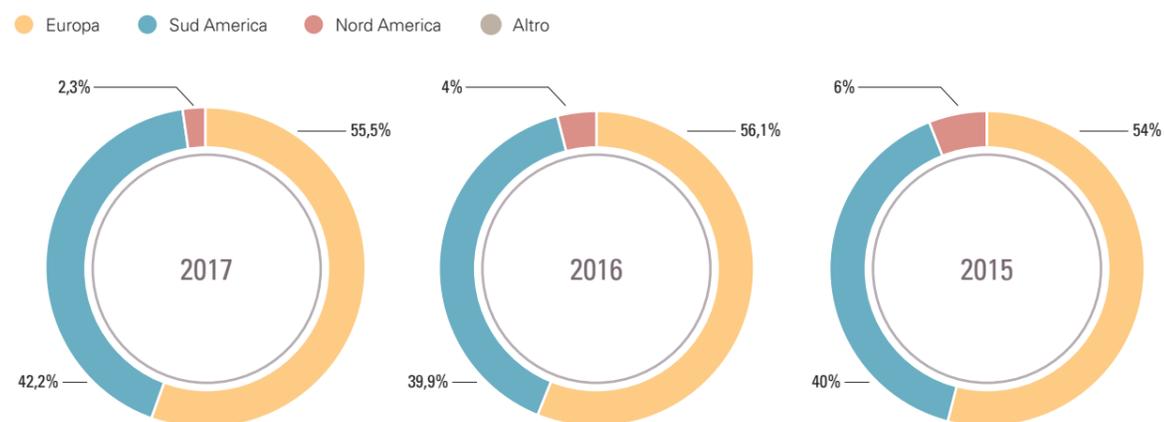
### RIPARTIZIONE DELLA MATERIA PRIMA FIBROSA VERGINE E RICICLATA ACQUISTATA



### RIPARTIZIONE DELLA MATERIA PRIMA FIBROSA VERGINE ACQUISTATA DAL GRUPPO SOFIDEL PER SCHEMA DI CERTIFICAZIONE FORESTALE



### PAESI DI PROVENIENZA DELLA CELLULOSA VERGINE ACQUISTATA

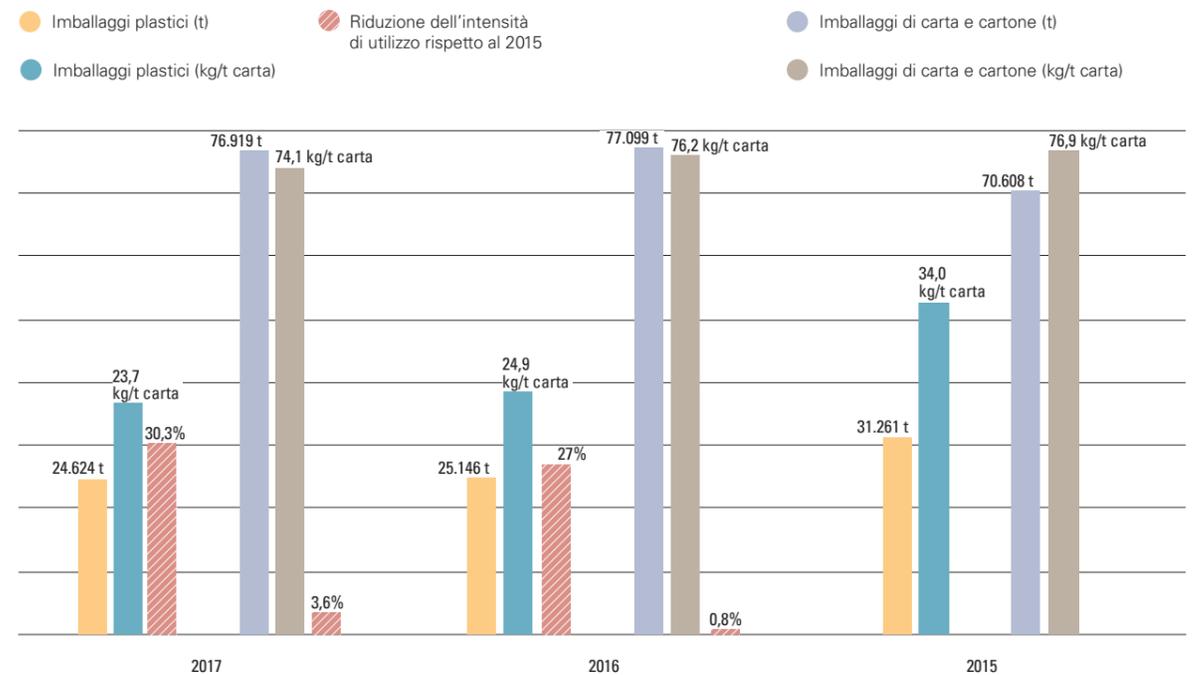


### Altre materie prime

Oltre alle materie prime fibrose, un altro flusso importante in ingresso è rappresentato dagli imballaggi. Guardando oltre le sole attività di Sofidel, ma considerando un livello globale, a causa della sua presenza in quasi tutte le attività antropiche, questa categoria rappresenta uno degli aspetti ambientali più evidenti: solo per dare un'idea delle quantità in gioco, tra 5 e 13 milioni di tonnellate di materie plastiche finiscono sprecate negli oceani (di queste tra 150.000 e 500.000 tonnellate nella sola Unione Europea), tra l'1,5 e il 4% della produzione globale. Questo aspetto, la cui rilevanza è evidente, è tenuto sotto controllo dalla Commissione Europea ed è evidenziato nei Piani di Azione continuamente sviluppati e aggiornati per l'economia circolare: per quanto riguarda gli imballaggi plastici, ad esempio, l'obiettivo è di aumentare la percentuale di materiale raccolto e riciclato (ad oggi molto basso, sotto il 30%)

fino a livelli comparabili alle altre materie recuperabili (vetro e carta) e di assicurare che siano tutti riciclabili entro il 2030. Di recente (il 16 gennaio 2018), è stata pubblicata una nuova Comunicazione della Commissione Europea diretta a vari Enti, tra cui anche il Parlamento Europeo, proponente nuove proposte concrete per affrontare il problema. Sofidel, anticipando questi programmi, analizza da molti anni il consumo di questo flusso di materia prima e ha avviato e portato a termine molti progetti in accordo ad una politica di riduzione dello spessore degli imballaggi plastici e di ottimizzazione degli imballaggi in cartone: quest'ultimo principio ha portato anche alla realizzazione di innovative linee di prodotto senza anima in cartoncino. Negli ultimi anni, il consumo di imballaggi ha avuto un trend decisamente virtuoso con risultati confermati nel 2017, raggiungendo una riduzione dell'intensità di utilizzo del 30,3% per gli imballaggi plastici e del 3,6% per gli imballaggi in carta e cartone rispetto al 2015.

### CONSUMO DI IMBALLAGGI



Infine, a completare il quadro dei flussi di materie prime utilizzate, vi sono le categorie riportate nella tabella che segue.

ALTRE MATERIE PRIME	t
Bobine di carta tissue acquistate extra Gruppo	83.561
Additivi chimici	34.655
Oli e lubrificanti	341

Pertanto, nel 2017, il contributo delle materie prime riciclate è stato di 177.648 tonnellate, ovvero il 14,4% sul totale<sup>10</sup>; il totale delle materie prime ottenute da fonti rinnovabili è 1.175.062 tonnellate, corrispondenti al 95,2% del totale.

10. Il totale è computato sui consumi dei materiali elencati sommato al totale della fibra (vergine acquistata) riciclata.

**BIODIVERSITÀ**

Allo scopo di valutare l'impatto delle proprie attività sulla biodiversità, Sofidel ha effettuato un calcolo volto a determinare la superficie dei siti produttivi che si trovano in prossimità di aree ad alto valore naturalistico. Da tale analisi è emerso che

i siti che si trovano ad una distanza inferiore a 3 km da aree di tipo SIC e ZPS come definite dalla Dir. 92/43/CEE e dalla Dir. 2009/147/CE, occupano in totale una superficie pari a circa 194 ha. Tali siti, nel corso del 2017, non hanno generato impatti significativi sulla biodiversità e gli habitat.

STABILIMENTO	Superficie (ha)	Distanza (km)	Nome area	Class. Area
Soffass Monfalcone	6,8	0,12	Aree Carsiche della Venezia Giulia	IT3341002
Soffass Converting Via G. Lazzareschi	28,4	2	Ex alveo del Lago di Bientina	IT5120101
Soffass Cartiera Via G. Lazzareschi		2,4	Ex alveo del Lago di Bientina	IT5120101
Sofidel Sweden	19,2	0,12	Föllingsö	SE0230355
Soffass Via Fossanuova	14	2,10	Ex alveo del Lago di Bientina	IT5120101
Sofidel France Roanne	28,1	0,60	Milieux alluviaux et aquatiques de la Loire	FR8201765
Sofidel Germany	30,1	0,65	Elbaue Jerichow*	DE3437401
Sofidel Benelux	4,5	0,9	Historischefortengordels van Antwerpen als vleermuizenhabitat	BE2100045
Intertissue	31	1,85	CrymlynBog/Cors Crymlyn*	UK0012885
Sofidel UK Lancaster	2,1	3	Morecambe Bay*	UK0013027
Sofidel Spain	30	2,7	Rio Ebro*	ES2200040

\* Area presente nell'elenco delle Ramsar Wetlands.

Sofidel UK Lancaster ha effettuato nel 2015 uno studio sull'impatto del prelievo idrico dello stabilimento sull'ecosistema del fiume Lune, concentrando l'attenzione su alcune

specie fluviali. I risultati sono stati presentati alle autorità locali<sup>11</sup> e sono tuttora in corso di valutazione.

11. Eels (England and Wales) Regulations 2009.



**LA GESTIONE DEI RIFIUTI**

In ogni stabilimento del Gruppo Sofidel la gestione dei rifiuti segue precise procedure allo scopo di incrementare la suddivisione dei materiali per categorie omogenee e di favorirne il relativo conferimento presso attività di recupero.

I rifiuti prodotti dall'attività cartaria sono costituiti in prevalenza da fanghi, derivanti dagli scarti della produzione generati dalle attività utilizzando la carta da macero come materia prima: questa tipologia di rifiuto è solitamente valorizzata in attività di recupero, quali la fabbricazione di laterizi o il ripristino ambientale di aree oggetto di estrazione mineraria.

I rifiuti pericolosi sono invece riferibili all'ordinaria attività di manutenzione degli impianti industriali, comprendendo tubi fluorescenti, oli esausti, accumulatori esausti ecc.

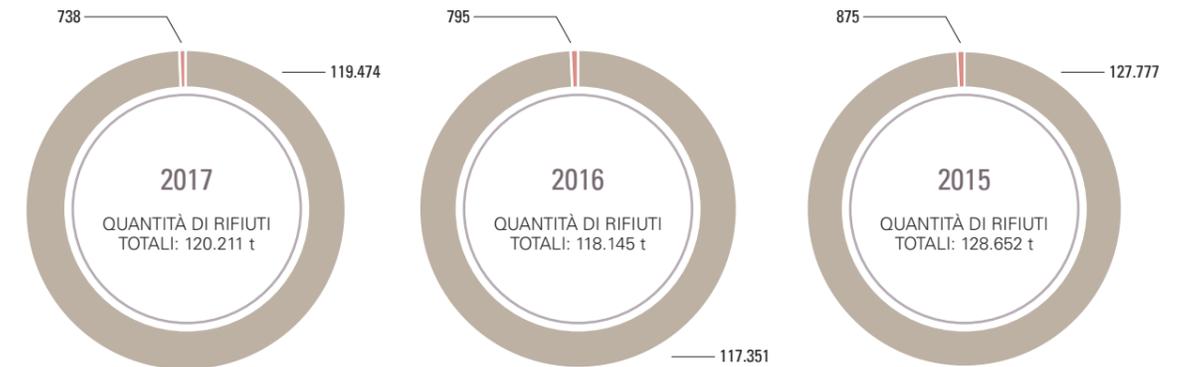
Gli operatori che eseguono le attività di trasporto e intermediazione dei rifiuti sono, inoltre, sottoposti a frequenti controlli per la verifica del loro operato, sia presso gli stabilimenti che al di fuori di essi.

Sofidel non ha effettuato spedizioni transfrontaliere di rifiuti. I costi associati al trattamento dei rifiuti nel 2017 sono pari a circa 12,5 M€.

Nel corso del 2017 non si sono verificati sversamenti significativi.

**RIFIUTI PRODOTTI DAL GRUPPO SOFIDEL**

● quantità di rifiuti non pericolosi (t) ● quantità di rifiuti pericolosi (t)



**QUANTITÀ DI RIFIUTI NON PERICOLOSI (t)**

Quantità di rifiuti non pericolosi destinati al recupero (t)\*  
 2017: 87.487  
 2016: 77.820  
 2015: 90.140

Quantità di rifiuti non pericolosi destinati a discarica o smaltimento (t)\*  
 2017: 25.253  
 2016: 28.841  
 2015: 32.205

\*Il dato non comprende Sofidel America.

**QUANTITÀ DI RIFIUTI PERICOLOSI (t)**

Quantità di rifiuti pericolosi destinati al recupero (t)\*  
 2017: 546  
 2016: 491  
 2015: 548

Quantità di rifiuti pericolosi destinati a discarica o smaltimento (t)\*  
 2017: 192  
 2016: 304  
 2015: 336

\*Il dato non comprende Sofidel America.

Oltre ai rifiuti prodotti direttamente dalle attività riconducibili a Sofidel, adottando un approccio di analisi di ciclo vita, possiamo affermare anche che l'attività di riduzione nell'utilizzo degli imballaggi descritta nel capitolo relativo all'utilizzo delle materie prime ha sicuramente avuto un ulteriore impatto virtuoso con una proporzionale minore quantità di rifiuti generati da parte del consumatore finale.

### I PRODOTTI ECOLOGICI

Nel 2016, l'anno del cinquantenario, Sofidel ha assunto un importante impegno nell'ambito dei prodotti a marchio proprio, infatti tutti i prodotti consumer brand del Gruppo si fregiano a oggi del marchio FSC®, garanzia di una gestione forestale sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che dal punto di vista sociale. Questo impegno è supportato dalla politica di procurement della materia prima che orienta da anni gli acquisti verso cellulose certificate. La partnership con FSC® è stata consolidata anche con l'entrata del Gruppo Sofidel nella Camera Economica di FSC® Internazionale e di FSC® Italia.

Anche nel corso del 2017, in sintonia con la richiesta dei clienti che si mostrano sempre più sensibili alle tematiche ambientali e con il suo impegno a promuovere uno sviluppo sostenibile, Sofidel ha aumentato costantemente la produzione di prodotti a marchio ecologico (FSC®, PEFC™, Ecolabel, Swan Label, Blue Angel). Nel corso dell'anno il Gruppo ha infatti prodotto articoli con almeno un marchio ecologico per un totale di oltre 600.000 tonnellate, evidenziando un aumento del 50% rispetto alla produzione del 2014. Tale crescita ha confermato l'impegno dell'azienda nella scelta di materie prime non solo di provenienza forestale certificata, ma anche in grado di garantire processi produttivi a minore impatto ambientale, in un'ottica del miglioramento del ciclo di vita.

A livello istituzionale, Sofidel collabora a un importante progetto pilota della Commissione Europea per lo sviluppo delle regole di prodotto per il settore carta nell'ambito dello strumento comunitario denominato Product Environmental Footprint (PEF). In tale progetto, Sofidel si è candidata a far parte del "Drafting Group", ossia del ristretto numero di organizzazioni che contribuiscono alla scrittura delle Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCR).

I documenti prodotti, una volta revisionati e accettati dall'autorità competente, standardizzeranno la metodologia di calcolo degli studi Life Cycle Assessment (LCA-Valutazione del ciclo di vita) per quanto riguarda il prodotto semi-lavorato nell'in-

dustria cartaria. Inoltre, garantiranno agli utilizzatori a valle la possibilità di poter individuare il produttore più virtuoso da un punto di vista ambientale per garantire al consumatore finale un prodotto più sostenibile. Sofidel ha infine accettato di sperimentare la nuova metodologia sviluppata su un proprio prodotto, il termine del progetto è previsto per l'anno 2018.

### LA GESTIONE AMBIENTALE DELL'ORGANIZZAZIONE

Il Gruppo implementa sistemi di gestione ambientale conformi alla norma ISO 14001 al fine di ridurre i rischi collegati e perseguire il miglioramento continuo. In particolare nel 2017 sono stati certificati secondo tale standard gli stabilimenti Sofidel Romania e Sofidel France Roanne, inoltre Soffass Val Fegana ha sostenuto con esito positivo la verifica iniziale per l'ottenimento di tale certificazione (denominato stage 1) e a inizio 2018 sarà certificata.

In tale modo, tutti gli stabilimenti produttivi europei di tipo cartiera risulteranno certificati ISO 14001.

Inoltre, nel 2015 è stata emessa la revisione della norma ISO 14001 che contiene alcune modifiche significative rispetto alla precedente versione, in particolare prevede una valutazione del rischio aziendale su tutti gli aspetti inerenti l'ambiente (rischi legati a reputazione, continuità di fornitura, rapporti con le comunità locali, mercato ecc.) e rinforza il rapporto con i portatori di interesse esterni. Tali attività, considerate da sempre dalla Corporate come di estrema rilevanza, sono state estese agli stabilimenti produttivi. Si prevede, entro la fine del 2018, il passaggio alla nuova revisione della norma da parte di tutti gli stabilimenti già certificati, in compliance con le richieste del nuovo standard.

Nel corso del 2017, il mantenimento dell'organizzazione esistente ha richiesto un costo di gestione di poco superiore a 950.000 euro; oltre 450.000 euro sono state spese per consulenze e certificazioni ambientali.

Sono state erogate oltre 1.000 ore di formazione specifica.

Nel corso del 2017 il Gruppo Sofidel ha ricevuto otto reclami di carattere ambientale. Tre di queste segnalazioni, già risolte con alcune migliorie gestionali, hanno interessato le emissioni in aria e acqua dello stabilimento di Sofidel Poland e Sofidel France Roanne. I restanti cinque reclami sono relativi a eccessive emissioni sonore negli stabilimenti di Sofidel UK Lancaster, Werra e Sofidel France Roanne, dove sono in fase di studio le necessarie migliorie tecniche per la risoluzione delle criticità evidenziate.

### I NUMERI DELLA GESTIONE AMBIENTALE DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL

	Consumo idrico (m³)	Consumo di combustibile fossile (TJ)	Consumo di biomassa legnosa (TJ)	Consumo di elettricità (TJ)	Consumo di cui acquistata da rete nazionale (TJ)	di cui autoprodotta per cogenerazione (TJ)	di cui autoprodotta da fonti rinnovabili (TJ)	Elettricità ceduta alla rete (TJ)	Calore acquistato da terzi (TJ)	Calore ceduto a terzi (TJ)	Emissione di COD (t)	Emissione di BOD5 (t)	Emissione di solidi sospesi (t)	Emissione di azoto (t)	Emissione di fosforo (t)	Emissione NOx (t)	Emissione di CO <sub>2</sub> scopo 1 (t)	Rifiuti smaltiti totali (t)
● stabilimento integrato																		
● cartotecnica																		
● cartiera																		
Soffass Via G. Lazzareschi (IT)	474.619	1240,7		416,9	169,4	241,2	6,3	0,0	0,0	0,0	56,3	10,3	8,3	2,7	3,3	57,7	69.719	2.240
Soffass Tassignano (IT)	4.752	0,5		28,7	24,8	0,0	4,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36	1.319
Soffass Via di Leccio (IT)	284.325	683,2		201,1	64,7	136,4	0,0	0,0	0,0	0,0	47,7	7,8	6,2	1,1	0,1	5,9	37.458	961
Soffass Via Fossanuova (IT)	11.406	0,0		30,3	25,0	0,0	5,3	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2		1.646
Soffass Valdottavo (IT)	236.890	376,4		124,6	16,7	107,9	0,0	9,3	0,0	0,0	17,4	2,0	1,8	1,2	0,2	31,9	20.440	379
Soffass Monfalcone (IT)	181.900	243,6		111,9	83,3	28,7	0,0	0,0	0,0	0,0	5,6	0,5	0,4	0,1	0,0	16,2	11.987	623
Soffass Val Fegana (IT)	143.299	214,7		53,8	7,4	44,9	1,6	0,1	0,0	0,0	7,4	0,2	1,2	0,6	0,1	11,4	11.813	250
Sofidel France Frouard (FR)	548.268	528,0	262,2	463,8	463,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	32,7	1,6	2,5	1,6	0,1	34,4	30.220	2.359
Sofidel France Roanne (FR)	230.607	200,9		115,2	115,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	87,8	22,3	39,3	1,4	0,2	13,3	11.461	672
Sofidel France Ingrandes (FR)	1.908	0,4		14,7	14,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26		614
Sofidel Hungary (HUN)	2.684	1,0		9,0	9,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	65		970
Sofidel Poland (PL)	182.055	419,2		143,6	41,2	102,4	0,0	3,3	1,4	37,7	50,6	20,5	5,4	3,1	0,2	27,8	22.935	1.324
Sofidel Spain (ES)	335.028	206,0		130,9	130,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	92,6	36,0	4,0	2,6	0,1	7,9	11.680	1.230
Sofidel Germany (DE)	297.421	411,7		239,0	239,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,4	1,8	2,7	0,1	0,1	9,8	20.400	1.932
Werra (DE)	286.266	125,9		82,9	79,3	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0						5,8	7.033	19.692
Omega (DE)	576.860	237,1		174,7	174,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	202,5	38,0	87,5	4,2	2,6	13,1	13.249	49.180
THP (DE)	257.951	184,4		137,5	137,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						13,8	10.276	454
Sofidel Greece (EL)	150.399	179,7		75,7	75,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,3	7,6	4,6	1,4	0,1	4,4	9.991	184
Sofidel Benelux (BE)	750.501	576,4		268,7	268,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	39,8	1,2	5,4	5,0	0,4	37,3	32.209	2.133
Sofidel Romania (RO)	312.076	245,6		135,8	135,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,5	3,3	3,5	2,7	0,3	14,1	13.325	20.261
Sofidel Sweden (SE)	427.901	137,1	229,0	228,5	228,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,2	26,9	4,0	1,3	0,0	9,9	10.157	850
Intertissue (UK)	321.408	377,3		211,0	211,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,5	0,9	4,4	1,6	0,2	12,7	21.422	1.616
Intertissue Horwich (UK)	220	2,2		14,9	14,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	145		191
Sofidel UK Hamilton (UK)	382.935	479,6		214,3	214,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	147,2	24,2	21,7	1,9	0,4	31,4	27.232	823
Sofidel UK Rothley Lodge (UK)	0	2,1		31,1	31,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	139		476
Sofidel UK Lancaster (UK)	188.108	197,1		82,4	82,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,5	6,0	9,4	0,4	0,0	6,6	11.113	301
Sofidel Turkey (TR)	12.169	0,2		4,2	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13		469
Sofidel America Haines City (US)	481.741	718,0		245,2	131,7	110,8	0,0	0,0	0,0	0,0	NA	48,7	74,7	1,6	0,6	47,5	40.112	1.585
Sofidel America Henderson (US)	1.787	0,0		7,6	7,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0		1.455
Sofidel America Hattiesburg (US)	0	0,1		19,4	19,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9		245
Sofidel America Tulsa (US)	0	0,1		12,7	12,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7		3.477
Sofidel America Green Bay (US)	1.817	1,9		29,4	29,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	125		601



## 7 | PEOPLE

La gestione del capitale umano  
Benessere aziendale  
Composizione e distribuzione del personale  
Tipologia dei contratti  
Caratteristiche del personale  
Turnover  
Diritti umani, categorie protette e pari opportunità  
Remunerazione e incentivi  
Formazione e sviluppo professionale  
Salute e sicurezza  
Relazioni industriali

## LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

L'approccio del Gruppo Sofidel alla gestione delle risorse umane si focalizza sulla valorizzazione dei propri dipendenti e sulla loro integrazione nella cultura organizzativa aziendale, elementi essenziali per l'apporto di caratteristiche, quali innovazione e flessibilità, sempre più determinanti per la competitività aziendale in un mercato globalizzato.

La politica di gestione delle risorse umane è saldamente fondata sui principi espressi dal Codice Etico, promuovendo il rispetto delle pari opportunità e della diversità come ricchezza da coltivare, nonché sui valori del rispetto, del trattamento paritario, dello sviluppo delle capacità individuali, del lavoro di gruppo, delle comunicazioni aperte e dell'apprendimento continuo.

Lo sviluppo di competenze, sia tecniche sia manageriali, è un fattore strategico per il Gruppo Sofidel, che annualmente eroga una media per dipendente di 11,50 ore di formazione, con gli obiettivi di mantenere i dipendenti aggiornati su tematiche di largo interesse come salute e sicurezza, di incrementare la conoscenza della lingua inglese e di trasferire metodologie consolidate e cultura del risultato alle persone operative negli stabilimenti produttivi.

Il valore strategico delle risorse umane è evidenziato inoltre dall'obiettivo di Performance Management: anche nel 2017 è stato portato avanti il progetto "Card Evaluation", che stabilisce una connessione diretta della performance qualitativa con il sistema premiante, permettendo una valutazione di medio periodo dei risultati qualitativi, cui fa seguito un piano d'azione condiviso per la maturazione professionale e personale del dipendente.

Il Gruppo Sofidel ha inoltre implementato specifiche politiche di gestione indirizzate alle due fasce d'età minoritarie di dipendenti, aderendo al laboratorio su *Lifelong Employability & Welfare Aziendale* promosso dalla Fondazione Sodalitas, con lo scopo di identificare soluzioni efficaci di lifelong employabi-

lity e di gestione sostenibile delle risorse umane, e avviando altresì la strutturazione di un processo di *Induction* a livello di Gruppo, per la gestione dei dipendenti neoassunti.

Sempre nell'ottica di promuovere lo sviluppo interno e la crescita professionale dei propri dipendenti, nel corso dell'anno 2017 la Direzione Risorse Umane ha implementato il progetto "Job Internal Recruitment", avente l'obiettivo di offrire job opportunities interne per tutti i dipendenti, sia a livello nazionale che internazionale.

Inoltre, al fine di rafforzare la propria posizione e di garantire un ambiente di lavoro che tuteli la dignità e la qualità della vita lavorativa di tutti i dipendenti, il Gruppo Sofidel ha pubblicato uno specifico "Regolamento contro il mobbing sul luogo di lavoro", il quale va ad affiancare le policy già esistenti e applicate da anni contro ogni forma di molestia e/o di discriminazione all'interno delle aziende del Gruppo.

Nel 2017 è stato organizzato in Svezia il quinto "International HR & H&S Meeting" di Gruppo, al quale hanno partecipato tutti gli HR Manager e gli H&S Manager di Paesi a livello europeo. Il meeting è stata l'occasione per promuovere la reciproca conoscenza e il continuo scambio di idee e di informazioni all'interno della Direzione Risorse Umane.

Nel corso del meeting sono state definite le strategie HR & H&S a livello globale e i progetti da implementare, tra cui quelli HR relativi al *Talent Management* e alla *Sofidel Leadership* e quello dell'area sicurezza Audit Health & Safety con i Sistemi di Gestione Q81.

La piattaforma software Q81 utilizzabile in modalità web permette, mediante smartphone e tablet, di effettuare gli Audit Health & Safety. Sul Q81 vengono caricate le check-list che consentono di generare direttamente il report con documentazione e foto allegate al fine di ottimizzare il processo di pianificazione ed esecuzione degli audit condotti dalla Corporate sugli stabilimenti del Gruppo.

## BENESSERE AZIENDALE

Nel corso del 2017 è stata avviata l'iniziativa progettuale denominata "Sofidel People", finalizzata a intraprendere specifici interventi di miglioramento basati sulle esigenze e i bisogni dei dipendenti.

Nell'anno 2016 era stata effettuata un'indagine sul benessere organizzativo realizzata tramite la somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti del Gruppo. A tale iniziativa aveva partecipato l'82% della popolazione aziendale. I manager e i white collar avevano inoltre preso parte a gruppi di lavoro per arricchire l'indagine numerica con dati qualitativi.

Il progetto "Sofidel People" si svilupperà in più anni sulle seguenti tre macro aree di intervento: miglioramento dei flussi interni di comunicazione; maggiore diffusione e conoscenza dei processi e procedure aziendali; ottimizzazione della gestione delle risorse umane.



“

### SOFIDEL PEOPLE: MIGLIORAMENTO DEI FLUSSI INTERNI DI COMUNICAZIONE

Con l'intento di favorire la comunicazione interna e la partecipazione dei dipendenti, sono stati potenziati gli strumenti comunicativi del Gruppo: le newsletter cartacea ed elettronica *People & Paper* e *Sofidel News*; sono stati realizzati dei video e dei tutorial di prossima pubblicazione su argomenti formativi di comune interesse e il Family Day è diventato dal 2017 un appuntamento annuale in diversi Paesi del Gruppo. Inoltre, è stato costituito il Sofidel Running, un team di dipendenti Sofidel da tutto il mondo con lingue e culture diverse, ma con una passione comune: il running (per approfondimenti si rimanda al paragrafo "Iniziative di dialogo con gli stakeholder", p. 29).

### SOFIDEL PEOPLE: DIFFUSIONE E CONOSCENZA DEI PROCESSI E PROCEDURE AZIENDALI

Il progetto relativo a una maggiore conoscenza dei processi e delle procedure ha trovato invece implementazione nelle attività legate al rinnovo dello standard ISO 9001. Infatti, l'analisi dei documenti aziendali esistenti ha consentito di valutare la rispondenza alla nuova release della norma e l'eventuale riedizione in un'ottica di maggiore semplificazione e chiarezza dei testi. A tal fine nel corso dell'anno la Direzione Qualità, assieme ad alcuni referenti dei principali processi aziendali, ha effettuato un'attività formativa volta allo snellimento della scrittura dei documenti aziendali.

“

**SOFIDEL PEOPLE: OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Una delle sfide più significative, derivate dall'ascolto delle persone durante la realizzazione del progetto "Sofidel People", è stata quella di riconoscere e definire lo stile di leadership di Sofidel.

Lo scopo, che il Gruppo sta perseguendo attraverso il coinvolgimento attivo anche degli altri Paesi in cui è presente, è quello di definire una mappa di riferimento delle qualità efficaci di leadership in Sofidel, intesa come: un insieme di priorità/comportamenti/qualità personali (attitudini/atteggiamenti/motivazioni) che descrivono la ricetta del modo in cui fino a oggi l'azienda ha saputo raggiungere traguardi di successo e quanto contribuisce e contribuirà sempre più a superare e vincere le sfide interne ed esterne che si troverà a fronteggiare.

Questo stile distintivo è ciò che Sofidel si aspetta *in primis* dai suoi manager e successivamente da tutte le persone dell'azienda, coerentemente al proprio ruolo. Per farlo, si è partiti dal coinvolgimento degli Amministratori e dei loro primi riporti, che sono stati chiamati a riconoscere quali comportamenti efficaci vedono già oggi agire nelle persone dell'azienda, riconoscendo le qualità che contribuiscono al successo, e anche le qualità oggi meno presenti, a partire dai casi di minore successo.

Sono stati quindi identificati congiuntamente dieci principi ritenuti esplicativi di ciò che a oggi è Sofidel e di ciò che vorrebbe essere in futuro, che saranno resi noti alla popolazione aziendale con apposite iniziative nel corso del 2018, e declinate in comportamenti da tenere nelle attività quotidiane di ogni area aziendale, per dare agli stessi concretezza e farli divenire reale elemento distintivo del business di Sofidel, riconoscibile in tutti gli stabilimenti.

In questi ultimi anni l'azienda è andata sviluppando il concetto di "Sicurezza sul Lavoro", da sempre una delle principali priorità, da protezione e promozione della salute ed incolu-

mità psico-fisica dei dipendenti a cura del benessere degli stessi. A tal proposito, nel corso dell'anno Sofidel ha avviato i progetti "Workplace Health Promotion (WHP)" e "Welfare".

“

**WORKPLACE HEALTH PROMOTION: PROGRAMMA DEDICATO ALLA PROMOZIONE DELLA SALUTE**

Il Gruppo, in adesione ai principi dell'European Network for Workplace Health Promotion, ritiene che un reale e duraturo miglioramento del grado di salute e benessere dei lavoratori si possa raggiungere solo attraverso la combinazione dei seguenti elementi: miglioramento dell'ambiente e dell'organizzazione del lavoro; promozione della partecipazione attiva; incoraggiamento dello sviluppo personale e assunzione di più salutari stili di vita.

In tale ottica Sofidel ha aderito in Italia al "Workplace Health Promotion" (promozione della salute nei luoghi di lavoro), il progetto pluriennale, promosso dalla Regione Toscana, che riguarda l'adozione di buone pratiche in materia di alimentazione, attività fisica, fumo e alcol. In particolare nel corso dell'anno, a seguito della compilazione di un questionario volto all'acquisizione di consapevolezza degli attuali stili di vita da parte dei lavoratori, sono state realizzate buone pratiche finalizzate alla promozione di una corretta alimentazione e attività fisica.

Per diffondere la cultura del corretto regime alimentare è stato organizzato un evento, in collaborazione con il Gruppo Ospedaliero San Donato Foundation di Milano, rivolto a tutti i dipendenti con relativa divulgazione e consegna di materiale informativo; e sono installati presso alcuni stabilimenti specifici distributori con prodotti alimentari sani. Per promuovere la cultura del benessere e del buon vivere è stato invece costituito il Sofidel Running Team, che riunisce tutti gli appassionati di corsa, esperti e non, della popolazione Sofidel (per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo "Iniziative di dialogo con gli stakeholder", p. 29). Il programma Workplace Health Promotion sarà diffuso nei prossimi anni negli altri Paesi del Gruppo.

“

**WELFARE: PROGRAMMA MIRATO A SOSTENERE LA SPESA DEI DIPENDENTI PER ATTIVITÀ SOCIALMENTE RILEVANTI**

Con tale progetto Sofidel ha messo a disposizione dei lavoratori un paniere di beni e servizi di primaria necessità (dall'istruzione, all'assistenza, alla salute, alla previdenza integrativa, al 'carrello della spesa'), garantendo la possibilità di usufruire di vantaggi fiscali e di sconti maggiori, e continuando a utilizzare anche il proprio fornitore di fiducia.

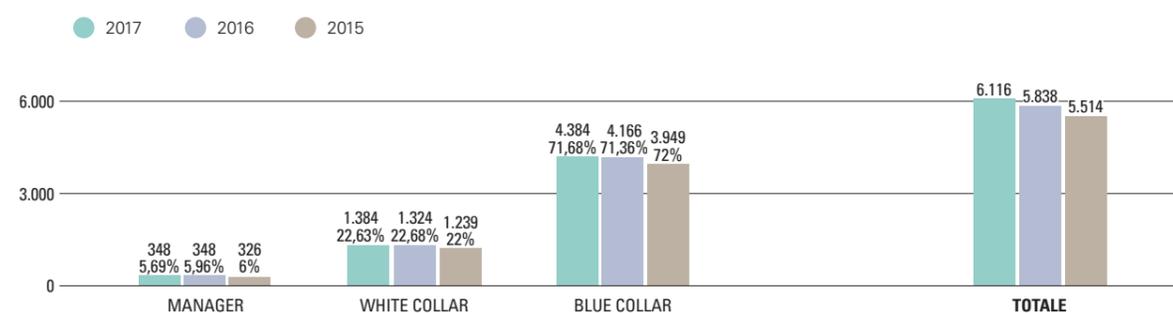


## COMPOSIZIONE E DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE

Ai risultati del Gruppo Sofidel hanno contribuito 6.116<sup>(\*)</sup> persone, che operano in 13 Paesi, di cui il 71,68% di blue collar, il 22,63% di white collar e il 5,69% di manager. Rispetto al 2016, il numero totale dei dipendenti del Gruppo è aumentato di 278 persone, incremento dovuto principalmente allo sviluppo degli stabilimenti statunitensi e di quello polacco.

(\*) I dati del personale e le relative ripartizioni per gli anni 2017 e 2016 sono al 30 novembre, mentre per l'anno 2015 al 31 dicembre. Inoltre, con riferimento all'anno 2016, si evidenzia che le ripartizioni relative ai dati del personale non comprendono la consociata Sofidel Hungary, per la quale non era stato possibile rendicontare tali informazioni.

### SUDDIVISIONE DEL PERSONALE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA



### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA ED AREA GEOGRAFICA - 2017

	Belgio	Germania	Spagna	Francia	UK	Ungheria	Grecia	Italia	Polonia	Romania	Svezia	Turchia	USA	RISULTATO
Blue Collar	103	612	114	552	666	140	43	787	241	203	140	28	755	4.384
Manager	16	32	25	52	49	10	6	111	21	7	10	7	2	348
White Collar	48	157	44	128	155	55	9	394	125	49	34	29	157	1.384
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>167</b>	<b>801</b>	<b>183</b>	<b>732</b>	<b>870</b>	<b>205</b>	<b>58</b>	<b>1.292</b>	<b>387</b>	<b>259</b>	<b>184</b>	<b>64</b>	<b>914</b>	<b>6.116</b>

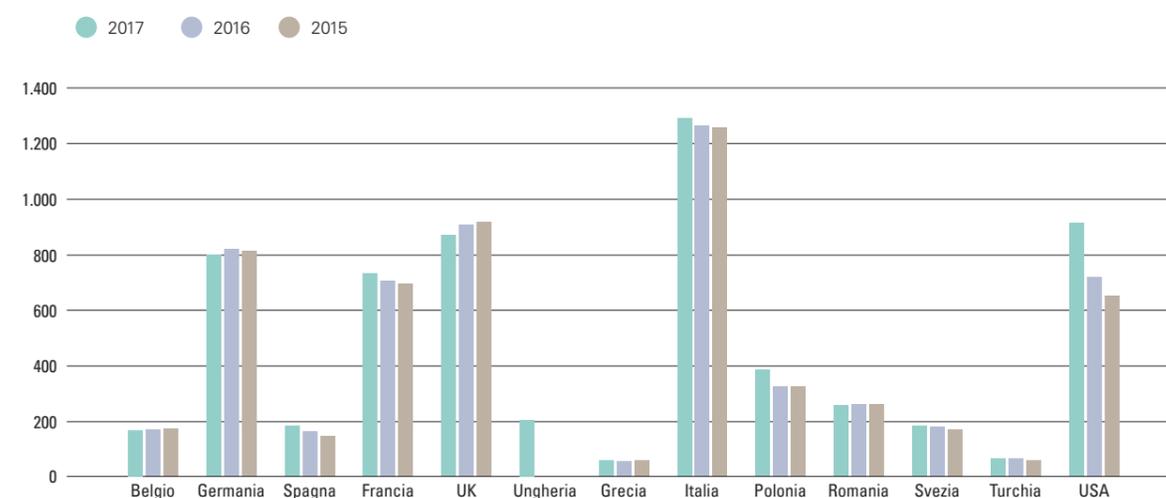
### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA ED AREA GEOGRAFICA - 2016

	Belgio	Germania	Spagna	Francia	UK	Grecia	Italia	Polonia	Romania	Svezia	Turchia	USA	RISULTATO
Blue Collar	106	632	101	536	691	42	774	188	202	136	28	581	4.017
Manager	18	30	22	51	53	6	105	19	7	10	7	2	330
White Collar	47	155	39	118	161	8	383	118	52	34	31	134	1.280
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>171</b>	<b>817</b>	<b>162</b>	<b>705</b>	<b>905</b>	<b>56</b>	<b>1.262</b>	<b>325</b>	<b>261</b>	<b>180</b>	<b>66</b>	<b>717</b>	<b>5.627</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA ED AREA GEOGRAFICA - 2015

	Belgio	Germania	Spagna	Francia	UK	Grecia	Italia	Polonia	Romania	Svezia	Turchia	USA	RISULTATO
Blue Collar	107	624	87	528	701	45	776	186	200	124	25	546	3.949
Manager	20	30	21	51	47	6	105	19	8	9	8	2	326
White Collar	47	158	37	114	165	8	374	118	53	36	27	102	1.239
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>174</b>	<b>812</b>	<b>145</b>	<b>693</b>	<b>913</b>	<b>59</b>	<b>1.255</b>	<b>323</b>	<b>261</b>	<b>169</b>	<b>60</b>	<b>650</b>	<b>5.514</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER AREA GEOGRAFICA



I dati evidenziano la preponderanza della componente italiana (21,12%) del personale del Gruppo Sofidel, con una maggioranza tra i manager (31,90%), tra i white collar (28,47%) e tra i blue collar (17,95%). Seguono, a livello di Gruppo, con comunità numericamente consistenti, i dipendenti degli Stati Uniti (14,94%), Regno Unito (14,22%), Germania (13,10%). Sofidel nel corso del 2017 per migliorare ulteriormente la propria efficienza produttiva e rafforzare la competitività delle sue attività nel Regno Unito ha avviato – datane preventiva comunicazione alle rappresentanze sindacali – un'operazione di ristrutturazione che ha coinvolto lo stabilimento converting Intertissue di Horwich. L'operazione, che sarà completata entro il 31 marzo 2019 e include anche il trasferimento di capaci-

tà produttiva in altri stabilimenti del Gruppo nel Regno Unito, ha portato a una riduzione del personale del sito di 47 unità. Anche per l'anno 2017 si conferma lo stretto legame dell'azienda con il territorio. Sofidel, infatti, privilegia l'assunzione di lavoratori appartenenti alle comunità locali in cui svolge la propria attività, contribuendo così alla crescita dell'occupazione e del reddito del territorio e al raggiungimento di un più elevato livello di sostenibilità grazie alla limitazione dei tragitti casa-lavoro. L'azienda ha sempre puntato a valorizzare le risorse locali cercando di reperire le professionalità più preparate: basti considerare a tal proposito che oltre il 95% dei senior manager appartiene alla comunità locale di riferimento.

## TIPOLOGIA DEI CONTRATTI

La maggioranza assoluta dei contratti è a tempo indeterminato (94,03%), mentre la quasi totalità (98,58%) lavora con contratto di tipo full-time.

L'istituto del part time, così come disciplinato dai vigenti con-

tratti di lavoro, è riconosciuto come utile strumento per dare risposta alla flessibilità del lavoro nella sua organizzazione nonché alle esigenze delle persone.

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTUALE - 2017

Qualifica	FULL-TIME			PART-TIME		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	358	4.012	4.370	4	10	14
Manager	61	280	341	4	3	7
White Collar	519	799	1.318	62	4	66
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>938</b>	<b>5.091</b>	<b>6.029</b>	<b>70</b>	<b>17</b>	<b>87</b>

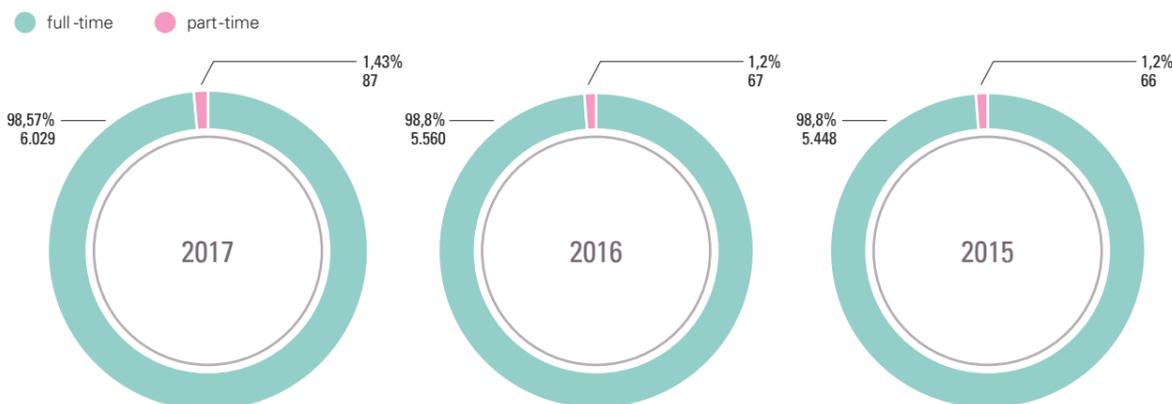
### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTUALE - 2016

Qualifica	FULL-TIME			PART-TIME		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	276	3.732	4.008	3	6	9
Manager	55	268	323	1	6	7
White Collar	470	759	1.229	46	5	51
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>801</b>	<b>4.759</b>	<b>5.560</b>	<b>50</b>	<b>17</b>	<b>67</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTUALE - 2015

Qualifica	FULL-TIME			PART-TIME		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	266	3.669	3.935	3	11	14
Manager	55	268	323	1	2	3
White Collar	450	740	1.190	46	3	49
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>771</b>	<b>4.677</b>	<b>5.448</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>66</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE



## CARATTERISTICHE DEL PERSONALE

La connotazione delle persone del Gruppo Sofidel continua a essere quella di una popolazione giovane.

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E FASCE DI ETÀ - 2017

Qualifica	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	44	571	615	203	2.413	2.616	115	1.038	1.153
Manager	3	5	8	45	160	205	17	118	135
White Collar	77	86	163	421	527	948	83	190	273
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>124</b>	<b>662</b>	<b>786</b>	<b>669</b>	<b>3.100</b>	<b>3.769</b>	<b>215</b>	<b>1.346</b>	<b>1.561</b>

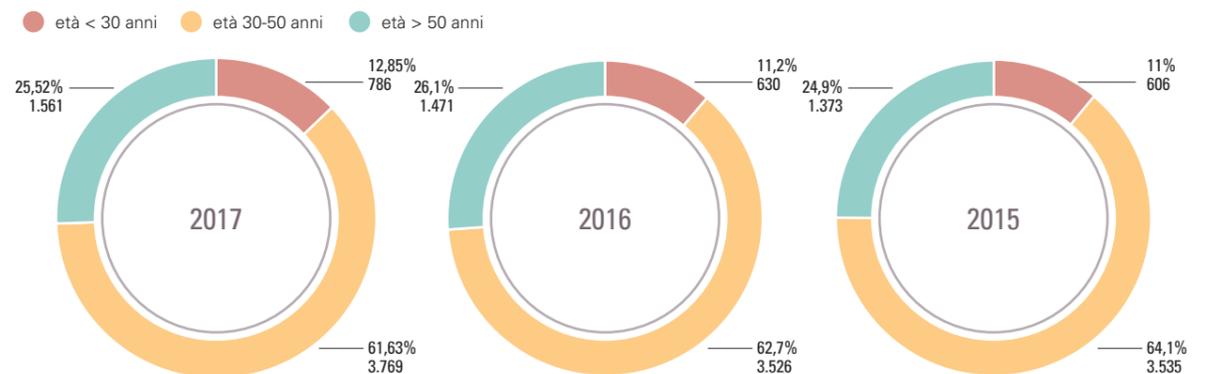
### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E FASCE DI ETÀ - 2016

Qualifica	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	26	458	484	147	2.299	2.446	106	981	1.087
Manager	1	6	7	43	158	201	12	110	122
White Collar	71	68	139	365	514	879	80	182	262
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>98</b>	<b>532</b>	<b>630</b>	<b>555</b>	<b>2.971</b>	<b>3.526</b>	<b>198</b>	<b>1.273</b>	<b>1.471</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E FASCE DI ETÀ - 2015

Qualifica	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	21	429	450	147	2.332	2.479	101	919	1.020
Manager	1	7	8	44	161	205	11	102	113
White Collar	78	70	148	344	507	851	74	166	240
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>100</b>	<b>506</b>	<b>606</b>	<b>535</b>	<b>3.000</b>	<b>3.535</b>	<b>186</b>	<b>1.187</b>	<b>1.373</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER FASCE DI ETÀ



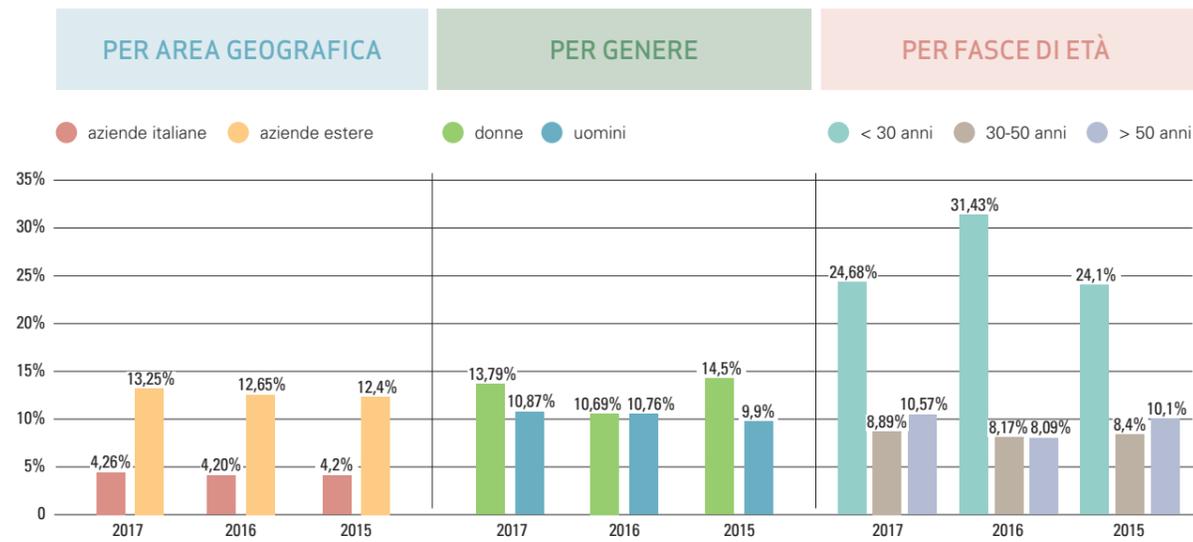
La maggioranza (61,63%) della popolazione del Gruppo Sofidel è situata nella fascia di età media 30-50 anni. Risulta significativo anche il numero dei lavoratori con età superiore ai 50 anni, la gestione dei quali richiederà in futuro l'applicazione di adeguati strumenti. Nell'ambito del laboratorio "Lifelong

Employability & Welfare Aziendale" promosso da Fondazione Sodalitas, Sofidel ha l'opportunità di valutare e raccogliere le best practices presenti in Italia e all'estero orientate al mantenimento di un ruolo attivo e di un'adeguata motivazione dei lavoratori più anziani all'interno del contesto aziendale.

## TURNOVER

Il tasso di turnover<sup>12</sup> del Gruppo presenta valori piuttosto bassi anche per l'anno 2017. Si rileva un valore percentuale più alto all'estero. I valori del turnover a livello di Gruppo non riportano significative differenze rispetto a quelli del 2016.

### TASSO DI TURNOVER DEL GRUPPO SOFIDEL PER AREA GEOGRAFICA, PER GENERE E PER FASCE DI ETÀ



I dati di seguito riportati sono stati calcolati sulle effettive ipotesi di dimissioni volontarie da parte dei dipendenti del Gruppo Sofidel, divisi per area geografica.

### TASSO DI TURNOVER DEL GRUPPO SOFIDEL - DIMISSIONI VOLONTARIE (%)



\*I dati relativi al turnover volontario delle aziende estere è aumentato negli ultimi anni soprattutto a causa della crescita del mercato statunitense, dove il frequente turnover del personale rappresenta una caratteristica fisiologica della gestione dei dipendenti.

12. Il tasso di turnover del personale è stato determinato considerando il numero totale di dipendenti che hanno lasciato l'organizzazione volontariamente, per pensionamento o per cessazione del rapporto di lavoro.

## DIRITTI UMANI, CATEGORIE PROTETTE E PARI OPPORTUNITÀ

Il Gruppo Sofidel promuove il rispetto delle pari opportunità e della diversità come elementi di valore da coltivare in coerenza con i principi e i valori espressi nel Codice Etico del Gruppo e i regolamenti disciplinanti la tematica dei diritti umani. Al fine di prevenire eventi discriminatori di qualunque natura, tutte le aziende del Gruppo sono coinvolte in attività di formazione e sensibilizzazione, e sono dotate di specifici meccanismi di segnalazione anonima, che consentono ai lavoratori di manifestare eventuali episodi di violazione dei diritti umani. Nel corso dell'anno, non sono pervenute segnalazioni di eventuali discriminazioni. Ad oggi il Gruppo non ha ritenuto necessario svolgere speci-

fici assessment in materia di diritti umani in considerazione del fatto che le attività aziendali non vengono svolte in aree definite a rischio. Per quanto riguarda le categorie protette, il Gruppo assolve, nei Paesi in cui opera, gli obblighi previsti dalle normative vigenti in materia. Nel 2017 i dipendenti appartenenti a tali categorie sono stati 59, di cui 7 donne e 52 uomini. All'interno del Gruppo Sofidel la presenza femminile è pari al 16,48%, con percentuali relative del 18,68% fra i manager, del 41,98% fra i white collar e del 8,26% fra i blue collar, a conferma della prevalenza di uomini, soprattutto tra i blue collar, a causa delle caratteristiche delle mansioni svolte.



SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E GENERE - 2017

Qualifica	Donne	Uomini	TOTALE
Blue collar	362	4.022	4.384
Manager	65	283	348
White collar	581	803	1.384
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>1.008</b>	<b>5.108</b>	<b>6.116</b>

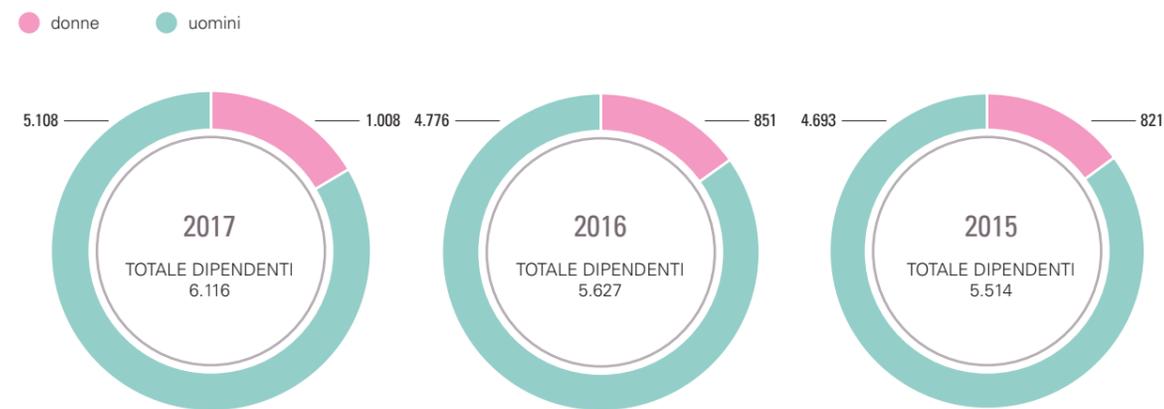
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E GENERE - 2016

Qualifica	Donne	Uomini	TOTALE
Blue collar	279	3.738	4.017
Manager	56	274	330
White collar	516	764	1.280
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>851</b>	<b>4.776</b>	<b>5.627</b>

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E GENERE - 2015

Qualifica	Donne	Uomini	TOTALE
Blue collar	269	3.680	3.949
Manager	56	270	326
White collar	496	743	1.239
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>821</b>	<b>4.693</b>	<b>5.514</b>

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER GENERE



Nell'anno 2017, il numero di dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali (astensione facoltativa per maternità/paternità) è stato pari a 33 persone in Italia, di cui 24 donne e 9 uomini, mentre nelle aziende estere il numero di congedi è

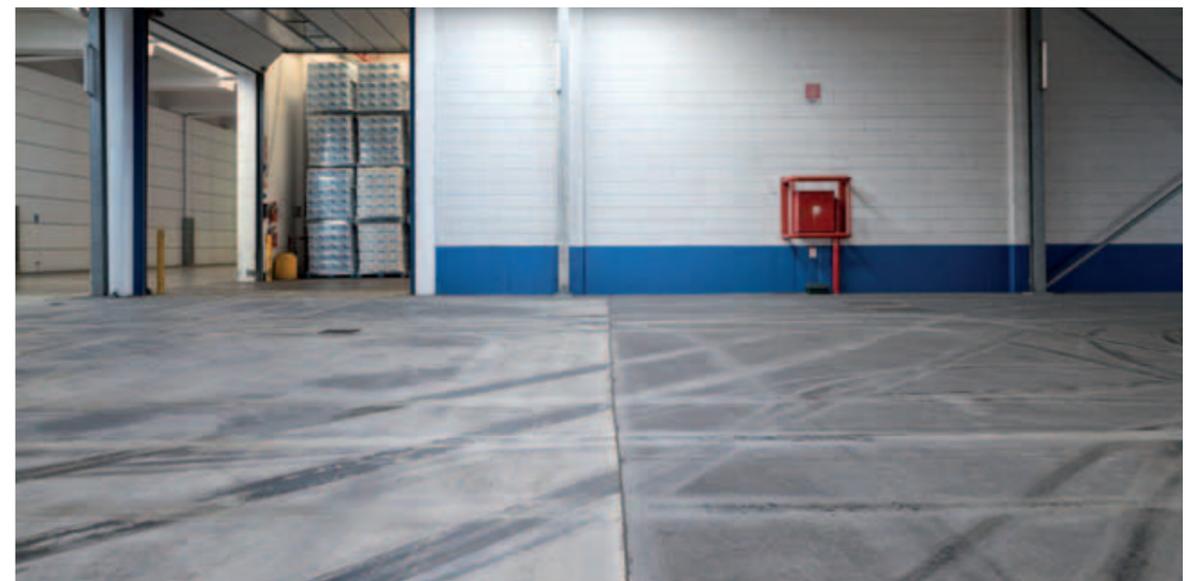
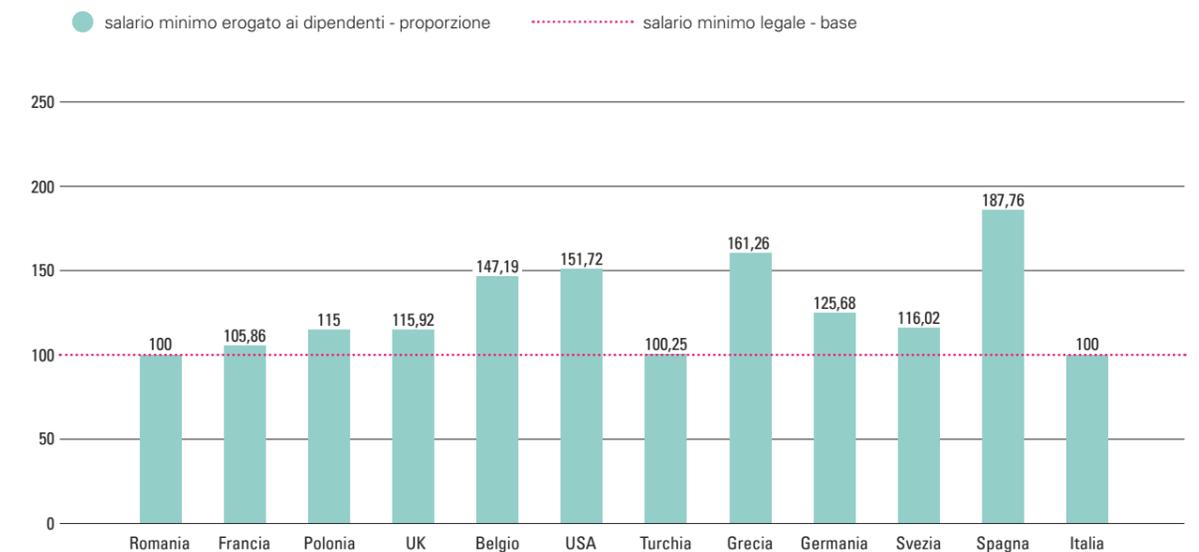
stato pari a 127, di cui 54 donne e 73 uomini. Al termine del periodo di maternità, soltanto 5 lavoratori del Gruppo hanno deciso di lasciare il proprio posto di lavoro.

## REMUNERAZIONE E INCENTIVI

Il Gruppo Sofidel, in coerenza con i propri principi, determina la retribuzione dei propri dipendenti rispettando gli standard legali e garantendo il rispetto dei criteri di equità e trasparenza.

Sulla base di un'analisi effettuata nei Paesi in cui il Gruppo è presente, emerge che vengono ampiamente rispettati, ove previsti, i minimi salariali.

### MINIMI SALARIALI DIVISI PER PAESE - 2017



Inoltre, in quasi tutte le aziende del Gruppo, esistono programmi di performance evaluation per ogni dipendente che fa parte del cosiddetto sistema premiante. Tale attività consiste essenzialmente in un colloquio basato su un questionario che considera gli aspetti strategici della prestazione lavorativa. Molte aziende del Gruppo attuano sistemi premianti che si basano sulla definizione di obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili e condivisi, in modo tale che i dipendenti siano in grado, con il proprio comportamento, di incidere sugli stessi. La verifica del loro raggiungimento, che può includere anche performance di sostenibilità quali, ad esempio, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e il contenimento dei consumi energetici e idrici, è di responsabilità dei manager delle diverse aree aziendali.

Nel 2017 il 79,95% dei dipendenti delle aziende del Gruppo ha goduto di incrementi nella propria retribuzione e il 67,12% ha ricevuto premi o bonus. I benefit concessi ai dipendenti vengono erogati senza alcuna distinzione tra impiegati full-time e part-time.

Il rapporto di lavoro con Sofidel si contraddistingue anche per la pluralità di istituti e iniziative a favore dei lavoratori. Per i dipendenti di Italia, Francia, Regno Unito, Germania e Stati Uniti, ad esempio, sono presenti forme di previdenza complementare che operano attraverso l'attivazione di appositi fondi pensionistici dove i dipendenti delle aziende hanno la possibilità di contribuire con differenti percentuali di partecipazione. La percentuale varia in base a quanto stabilito dai singoli regolamenti aziendali.

Inoltre in Italia è presente un apposito Fondo di Solidarietà, promosso tramite il CRAL Italia, il quale ha lo scopo di dare sostegno a tutti coloro che si trovano in situazioni di grave necessità.

“

## Performance Evaluation Programs

La valutazione qualitativa della performance si attua attraverso la misurazione costante di una serie di parametri che identificano la prestazione: impegno individuale, competenze/professionalità, problem solving, qualità, capacità di collaborazione (lavoro di squadra), comunicazione/capacità relazionali, spirito di iniziativa, delega, controllo e sviluppo collaboratori.

L'approccio comportamentale, infatti, si è rivelato essere molto efficace nel collegare la strategia aziendale ai comportamenti necessari per implementarla. La valutazione, inoltre, garantisce alla risorsa un monitoraggio periodico della propria prestazione, nonché una verifica degli stadi di avanzamento della stessa e la possibilità di adottare modifiche e correzioni utili a migliorarla.

## FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

Nel 2017 sono state erogate complessivamente **70.319 ore totali di formazione**; le ore medie erogate per ciascun livello aziendale sono state rispettivamente per i manager maschi pari a 25,02 e 21,69 per le femmine, per gli impiegati maschi pari a 24,43 e 21,50 per le impiegate femmine, 7,03 per gli operai maschi e 3,98 per le operaie femmine. Inoltre, le **ore medie di formazione erogate per dipendenti** sono pari a **11,50**.

### ORE MEDIE DI FORMAZIONE DEL GRUPPO SOFIDEL PER GENERE E QUALIFICA

● uomini ● donne ..... media per dipendente

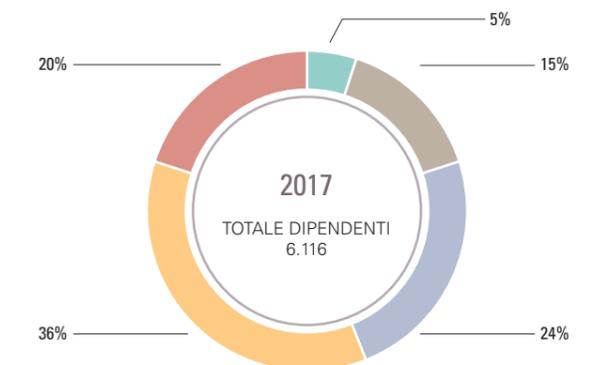
Ore di formazione totali: 70.319



I temi sui quali è stata registrata maggior convergenza di interessi, oltre a quello della salute e sicurezza degli ambienti di lavoro, sono stati lo studio della lingua inglese, le best practices nell'area operations per l'introduzione di nuovi macchinari e i miglioramenti tecnici e produttivi e le soft skills. Altri temi di formazione hanno riguardato ambiti specifici e aggiornamenti tecnici, informatici o relativi ai sistemi di gestione.

### INTERESSE PER I TEMI DI FORMAZIONE

● soft skills ● lingua inglese ● altro  
● operations area ● health & safety



All'interno dell'area operations particolare rilievo continua ad avere la diffusione della filosofia e dei principi di Lean Manufacturing.

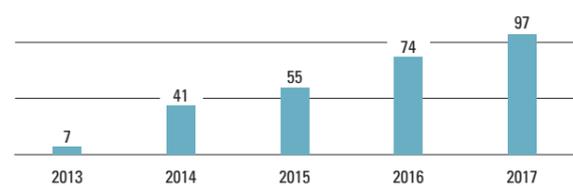
Dal 2013 a oggi, sono stati applicati 97 metodi su 58 linee in 13 stabilimenti di 8 diversi Paesi europei. In questo ultimo anno, non solo l'implementazione dei tool e metodi Lean all'interno dei reparti produttivi si è ulteriormente estesa incrementando il numero di stabilimenti e linee produttive dove tali metodi sono attivi, ma è anche proseguito lo sviluppo del programma relativo alla formazione e creazione di auditor interni certificati in grado di verificare la corretta applicazione dei metodi in tutti gli impianti.

Nel 2017 il programma per l'integrazione di tutti gli strumenti Lean avviati, denominato "Sofidel Manufacturing System" (SMS), si è ulteriormente esteso e consolidato: tramite opportuna formazione, Sofidel ha reso possibile l'introduzione in ben 6 stabilimenti del Gruppo di tecniche avanzate di problem solving fornendo ai coordinatori interni strumenti pratici di analisi che permettono l'approfondita ricerca di soluzioni atte al miglioramento dell'efficienza delle linee produttive e della qualità del prodotto.

L'SMS sta rafforzando sempre più la sua propria identità come

sistema integrato di Sofidel per la gestione degli stabilimenti produttivi, racchiudendo al suo interno la filosofia Sofidel di gestione del Manufacturing rinforzata con i principi Lean.

## DIFFUSIONE LEAN MANAGEMENT SYSTEM



Per la docenza Sofidel si è avvalsa, oltre che di enti esterni qualificati, anche delle competenze specifiche già presenti al suo interno pari al 25,84% del totale.

Gli investimenti in formazione ammontano a 1.736.727 euro. Infine, sul piano della valorizzazione delle risorse umane, nel 2017, le aziende italiane del Gruppo hanno visto due dei loro colleghi decorati dell'onorificenza "Stelle al merito del lavoro", conferita dal Presidente della Repubblica per la laboriosità e la dedizione al lavoro dimostrate in 25 anni ininterrotti di attività lavorativa.

## SALUTE E SICUREZZA

Sofidel crede nella promozione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro come uno dei fattori critici per lo sviluppo sostenibile delle proprie persone e del proprio business nonché come significativo contributo all'innalzamento dei livelli di salute dell'intera società.

A conferma di ciò, vengono proposti ogni anno piani formativi in tutte le aziende del Gruppo, nel 2017 sono state erogate **25.638 ore di formazione** relativamente al tema della salute e sicurezza.

Gli argomenti trattati durante le sessioni formative hanno

riguardato principalmente, sia per i nuovi assunti che per i dipendenti, i rischi riferiti alle mansioni e le conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione specifici del settore, l'utilizzo delle attrezzature di lavoro, la gestione delle emergenze e degli incendi, il primo soccorso, l'organizzazione della prevenzione aziendale e i diritti e doveri dei vari soggetti aziendali.

Inoltre, a livello di stabilimento per ciascuna categoria di lavoratori è prevista formazione e addestramento on the job da parte di personale interno qualificato.



A tutela della salvaguardia della salute e della vita di tutti i propri lavoratori, il Gruppo ha deciso di dotare gli stabilimenti produttivi e gli uffici di Defibrillatori Automatici Esterni con addestramento, all'utilizzo del dispositivo, agli addetti appartenenti alle squadre di primo soccorso con il fine di estendere l'iniziativa ad un numero più ampio di lavoratori.

Inoltre, prosegue la **partnership di Sofidel con l'Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul Lavoro (EU-OSHA)** con l'adesione alla nuova campagna biennale (2018-2019) che si focalizzerà sulle sostanze pericolose, con l'obiettivo di sensibilizzare il pubblico e promuovere una cultura della prevenzione nei luoghi di lavoro in tutta l'UE, nonché di rivolgersi a specifiche categorie di lavoratori.

Durante il corso del 2017, da parte della struttura corporate

H&S, sono proseguiti presso gli stabilimenti esteri, audit al fine di diffondere la cultura della sicurezza dal punto di vista tecnico, procedurale e per la diffusione dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL).

Relativamente allo sviluppo di tali sistemi sono state conseguite le certificazioni BS OHSAS 18001 negli stabilimenti di Sofidel Romania, Sofidel France (Ingrandes e Roanne). L'obiettivo è di proseguire nell'implementazione dei Sistemi di

Gestione per la Salute e la Sicurezza in tutte le aziende del Gruppo.

In tutte inoltre sono istituiti comitati per la salute e la sicurezza, costituiti da rappresentanti della direzione e rappresentanti dei lavoratori ai livelli di stabilimento al fine di coinvolgere questi ultimi nella conoscenza e diffusione delle relative politiche.

### INDICI DI MISURA DELL'ANDAMENTO INFORTUNISTICO

Sofidel effettua il monitoraggio dell'andamento infortunistico nei vari stabilimenti attraverso una serie di indici, tra cui i più significativi sono l'Indice di Frequenza<sup>13</sup> (IF) e l'Indice di Gravità<sup>14</sup> (IG). Il rilevamento di tali dati non è suddiviso per genere uomo-donna in quanto il personale femminile è in gran parte occupato in attività d'ufficio e quindi scarsamente significativo ai fini statistici.

INDICE DI FREQUENZA (IF) E DI GRAVITÀ (IG) DELLE AZIENDE DEL GRUPPO PER PAESE, AL 31/12/2017\*

Paese	IF	IG
Belgio	8,22	1,49
Francia	22,64	0,42
Germania	33,42	1,36
Grecia	0,00	0,00
Italia	10,09	0,27
Polonia	29,67	1,30
Romania	0,00	0,00
Spagna	37,37	0,81
Svezia	17,34	1,13
Turchia	13,82	0,06
Regno Unito	6,00	0,11
Ungheria	30,32	1,90
<b>TOTALE GRUPPO SOFIDEL</b>	<b>16,26</b>	<b>0,60</b>

\* Tali indici sono calcolati con riferimento al milione e migliaio di ore lavorate in base alla norma di riferimento UNI 7249:2007. I valori degli indici di infortunio riportati non tengono conto né degli infortuni in itinere, né di quelli che causano meno di 3 giorni di assenza del lavoratore. Inoltre vengono conteggiati solo gli infortuni che hanno comportato l'abbandono del posto di lavoro. Da evidenziare che il risultato finale potrebbe essere compreso in un range tra 15,48 e 17,11 per l'Indice di Frequenza e un range tra 0,57 e 0,63 per l'Indice di Gravità in quanto le ore lavorate del mese di dicembre sono state stimate. Inoltre la recente acquisizione dello stabilimento ungherese ha comportato un peggioramento degli indicatori di Gruppo poiché sono in corso di implementazione le misure di prevenzione e protezioni della salute e della sicurezza dei lavoratori. Nella rendicontazione sono esclusi gli stabilimenti di Sofidel America per indisponibilità delle ore lavorate.

Nel corso del 2017 sono occorsi incendi presso le società Soffass S.p.A. e Sofidel UK che non hanno comportato infortuni, intossicazioni, fatality al personale dipendente.

13. **Indice di Frequenza (IF)**: numero di infortuni/ore lavorate x 1.000.000.

14. **Indice di Gravità (IG)**: giorni di assenza per infortunio/ore lavorate x 1.000.



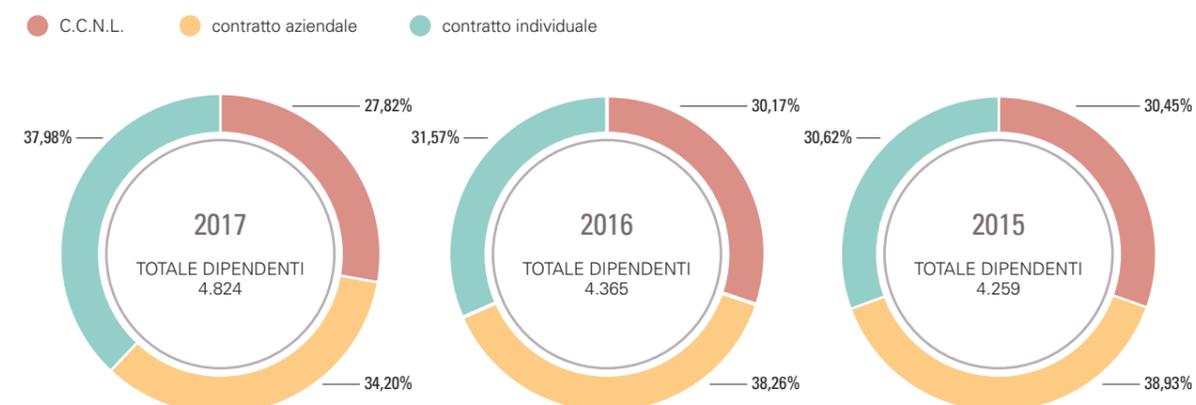
## RELAZIONI INDUSTRIALI

Sofidel condivide con le varie organizzazioni sindacali (OO. SS.) un sistema di relazioni industriali basato su un confronto costante e costruttivo, in conformità ai principi presenti nei contratti gestiti.

Nelle aziende italiane del Gruppo Sofidel, il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (C.C.N.L.) viene applicato alla totalità dei

dipendenti, in conformità a quanto previsto dalla legge vigente. Nelle altre aziende del Gruppo, il rapporto di lavoro dei dipendenti è regolamentato da forme di contrattazione collettiva nazionale nella misura del 27,82%, mentre al resto dei lavoratori vengono applicate forme di contrattazione individuale e/o aziendale.

### RIPARTIZIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE ESTERE DEL GRUPPO IN BASE ALLA TIPOLOGIA DI CONTRATTO (C.C.N.L., CONTRATTO AZIENDALE, CONTRATTO INDIVIDUALE)



Il CAE (Comitato Aziendale Europeo) è un organismo rappresentante dei lavoratori, previsto dalla direttiva europea 94/45/CE, istituito per favorire l'informazione e la consultazione transnazionale dei lavoratori nelle imprese e nei gruppi di dimensioni comunitarie.

Le parti, pur condividendo le finalità dell'Istituto e la reciproca volontà di attivarlo, si stanno confrontando sulle concrete e pratiche modalità di funzionamento dello stesso, senza aver trovato, al momento, una intesa al riguardo.



## 8 | MARKET E CORPORATE BRAND

### Strategia e modello di business

- La strategia per la creazione di valore
- Gli elementi chiave del modello e flusso descrittivo
- La strategia di internazionalizzazione in Europa e negli Stati Uniti
- Fattori distintivi
- Le prospettive e gli obiettivi strategici
- L'innovazione nel Gruppo Sofidel
- La strategia di Sofidel nella Circular Economy

### Mercati e clienti

- Le aziende del Gruppo
- Linee di business e mercati
- Il portale E-Commerce Sofidelshop
- Qualità dei servizi
- Gestione delle segnalazioni

### Fornitori e catena di fornitura

- Tipologia e volume degli acquisti
- Qualifica, selezione e valutazione dei fornitori
- Nuove sfide

### Collettività

- Rapporti con la collettività
- Investimenti a favore delle comunità locali

# STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS

## LA STRATEGIA PER LA CREAZIONE DI VALORE

Il Gruppo Sofidel è oggi presente in 13 Paesi<sup>15</sup> nel mondo e ha raggiunto una capacità produttiva che supera il miliardo di tonnellate l'anno.

In questi ultimi venti anni il mercato si è trasformato radicalmente, e il Gruppo Sofidel ha affrontato le sfide della propria crescita attraverso un attento e misurato processo di pianificazione strategica in un contesto nuovo, in continuo movimento. Le attività del Gruppo hanno attraversato quattro grandi fasi strategiche di crescita.

**Nella Fase 1 (1966-1990)**, l'azienda ha puntato a realizzare una solida base produttiva in Italia, orientata principalmente

allo sviluppo della qualità degli impianti e dell'efficienza tecnologica e operativa.

**Nella Fase 2 (1990-2007)** è stato avviato il processo di internazionalizzazione in Europa, attraverso la realizzazione di nuovi siti produttivi greenfield, opportunamente dislocati geograficamente.

**Nella Fase 3 (2007-2015)**, l'azienda ha realizzato alcune importanti acquisizioni in Europa.

Infine, **nella Fase 4 (2015-2020)**, il Gruppo è ulteriormente cresciuto aumentando la capacità produttiva nei siti operanti in Europa (crescita organica), e ha avviato il processo di internazionalizzazione negli Stati Uniti, presidiandone progressivamente diverse aree.



## GLI ELEMENTI CHIAVE DEL MODELLO E FLUSSO DESCRITTIVO

Il modello di business di Sofidel ha come obiettivo la creazione di valore a lungo termine per i propri stakeholder, producendo redditività e crescita in ciascuna delle sue attività, migliorando l'efficienza e mitigando i rischi.

I principali capitali utilizzati da Sofidel (capitale finanziario, capitale di produzione, capitale intellettuale, capitale naturale, capitale umano, capitale relazionale e sociale) sono classificati in conformità ai criteri inclusi nell'International IR Framework<sup>16</sup> pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC).

I risultati economici e finanziari ed extra-finanziari del 2017 e

le prestazioni di sostenibilità si basano sul responsabile uso efficiente dei capitali che hanno portato a eccellenza operativa, integrità delle risorse, gestione del rischio operativo, salvaguardia della salute e della sicurezza, e tutela dell'ambiente.

Qui di seguito è articolata la mappa dei principali capitali utilizzati dal Gruppo. Lo schema evidenzia come l'efficiente utilizzo di capitali e connessioni correlate creano valore per l'azienda e i suoi stakeholder.

15. Italia, Spagna, Svezia, Regno Unito, Belgio, Francia, Croazia, Germania, Polonia, Romania, Grecia, Turchia e Stati Uniti.

## PRESIDIO E GESTIONE DEI RISCHI

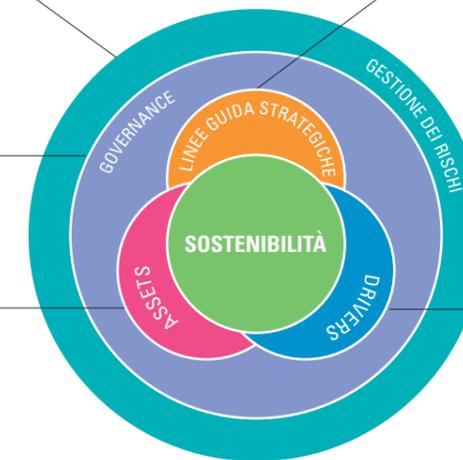
- Modello di gestione dei rischi trasversale al business
- Copertura di tutte le aree di business

## GOVERNANCE

- Regole di Governance
- Organizzazione
- Sistemi di gestione

## ASSETS

- Solid Resource Base
- Linee di business
- Portafoglio diversificato di prodotti
- Amplia base di clienti nazionali e internazionali
- Stabilimenti ed efficienza produttiva
- Brands



## LINEE GUIDA STRATEGICHE

- Crescita profittevole
- Rigorosa disciplina per gli investimenti e controllo accurato dei costi
- Focus sulle aree di "core business"
- Crescita organica
- Internazionalizzazione
- Partnerships con le GDO
- Riduzione del "time to market"
- Leadership nel mercato europeo del "tissue"
- Focus sui clienti e sui segmenti premium

## DRIVERS

- Cooperazione nello sviluppo dei Paesi esteri
- Eccellenza nella conduzione operativa
- Innovazione nello sviluppo di prodotti e soluzioni competitive
- Correttezza e responsabilità nella conduzione del business

	STOCK DI CAPITALE	PRINCIPALI AZIONI DI SOFIDEL	CREAZIONE DI VALORE PER SOFIDEL	CREAZIONE DI VALORE PER GLI STAKEHOLDERS DI SOFIDEL
CAPITALE FINANZIARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Struttura finanziaria</li> <li>Liquidità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cash flow dalle operation</li> <li>Prestiti bancari</li> <li>Mantenimento della liquidità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bassi costi del capitale</li> <li>Riduzione del capitale circolante</li> <li>Leva finanziaria</li> <li>Opportunità di acquisizioni</li> <li>Mitigazione degli effetti di volatilità del mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescita sociale ed economica</li> </ul>
CAPITALE INDUSTRIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilimenti nazionali e internazionali</li> <li>Macchinari industriali</li> <li>Reti logistiche e distributive</li> <li>Impianti di energia</li> <li>Costruzioni e altre apparecchiature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovazione tecnologica</li> <li>Processi e procedure</li> <li>Espansione della produzione</li> <li>Attività di sviluppo e manutenzione</li> <li>Certificazioni ambientali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ritorni dagli investimenti (ROI)</li> <li>Ampliamento degli assets</li> <li>Incremento del valore degli assets</li> <li>Miglioramento della efficienza operativa</li> <li>Reputazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione delle emissioni dirette di gas serra (GHG)</li> <li>Utilizzo responsabile delle risorse</li> <li>Occupazione</li> </ul>
CAPITALE INTELLETTUALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologia e proprietà intellettuale</li> <li>Procedure interne aziendali</li> <li>Corporate governance</li> <li>Gestione dei rischi</li> <li>Knowledge management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricerca e sviluppo</li> <li>Partnership</li> <li>Applicazione di procedure e sistemi</li> <li>Audit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vantaggio competitivo</li> <li>Mitigazione dei rischi</li> <li>Trasparenza</li> <li>Performance</li> <li>Stakeholders' engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione degli impatti sociali e ambientali</li> <li>Qualità e sicurezza dei prodotti</li> <li>Prodotti sostenibili</li> </ul>
CAPITALE UMANO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salute e sicurezza</li> <li>Know-how e competenze</li> <li>Esperienza</li> <li>Coinvolgimento</li> <li>Diversità</li> <li>Cultura aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sicurezza sul lavoro</li> <li>Formazione e training</li> <li>Promozione dei diritti umani</li> <li>Coinvolgimento dei collaboratori</li> <li>Eventi aziendali</li> <li>Comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance</li> <li>Efficienza</li> <li>Competitività</li> <li>Innovazione</li> <li>Reputazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occupazione e tutela del lavoro</li> <li>Benessere delle persone di Sofidel</li> <li>Opportunità e ricadute sul Territorio</li> </ul>
CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relazioni con gli stakeholder (Istituzioni del governo locale e nazionale, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner, Università, Onlus ecc.)</li> <li>Corporate Brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholders' Engagement</li> <li>Iniziativa e progetti per lo sviluppo del Territorio</li> <li>Partnership strategiche</li> <li>Programmi di ricerca e formazione</li> <li>Gestione dei brand commerciali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione del "time to market"</li> <li>Mitigazione dei rischi Paese</li> <li>Quote di mercato</li> <li>Reputazione</li> <li>Vantaggio competitivo</li> <li>Affidabilità dei fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo socio-economico locale</li> <li>Customer satisfaction</li> <li>Rispetto dei diritti dei lavoratori</li> </ul>
CAPITALE NATURALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acqua</li> <li>Biodiversità</li> <li>Cellulosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimenti di aggiornamento tecnologico e dei processi produttivi</li> <li>Estensione delle fonti di approvvigionamento delle materie prime fibrose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dei costi</li> <li>Mitigazione dei rischi operativi (asset integrity)</li> <li>Reputazione</li> <li>Riconoscimento degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenimento dei consumi di acqua (uso e gestione dell'acqua)</li> <li>Efficienza energetica</li> <li>Energia rinnovabile</li> <li>Tutela della biodiversità</li> </ul>

## LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN EUROPA E NEGLI STATI UNITI

Nella prima metà degli anni '90, il Gruppo Sofidel ha concepito e impostato la sua strategia di crescita industriale in Europa e negli Stati Uniti. Il processo di internazionalizzazione si è basato fondamentalmente su tre presupposti: il consolidamento del marchio Regina in Italia, lo sviluppo del 'private label' all'estero, e infine l'internazionalizzazione della produzione. Nella seconda parte degli anni '90 e nel primo decennio del 2000, la strategia di internazionalizzazione è stata implementata. Tale strategia è caratterizzata da alcuni elementi strategici di fondo (v. riquadro) che hanno permesso al Gruppo di raggiungere gli obiettivi desiderati.

In particolare, il Gruppo Sofidel ha pianificato di raggiungere un'adeguata copertura nelle diverse aree geografiche d'Europa, attraverso la realizzazione di insediamenti produttivi nelle aree occidentali e centrali dell'Europa prima, e nei Paesi dell'Est, del Nord e del Sud dopo (sfruttandone le potenzialità di crescita dei consumi).



Gli investimenti iniziali sono stati prevalentemente di tipo greenfield, con la realizzazione di nuovi impianti integrati con caratteristiche tecniche moderne e di dimensioni singole elevate. In questo modo il Gruppo ha raggiunto in Europa livelli di efficienza produttiva superiore ai grandi competitor internazionali e produzioni di qualità elevata.

I nuovi siti produttivi sono stati pensati per essere multi-prodotto e non, come avveniva in molti casi per alcuni grandi competitor, dedicati a singole tipologie di prodotti.

Gli impianti dislocati nei diversi Paesi sono in grado di produrre prodotti identici in modo da poter soddisfare i grandi

“

**ELEMENTI STRATEGICI ALLA BASE DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

- Impianti produttivi nelle diverse aree europee. Ciò ha consentito di avere rapporti diretti con le centrali di acquisto internazionali delle grandi catene commerciali (GDO) e di contenere i costi di logistica.
- Opportunità di sfruttare le economie di scala e di transazione.
- Possibilità di beneficiare delle differenze per alcune voci di costo che caratterizzano la produzione (energia, manodopera, logistica).

clienti europei (catene della GDO) con il medesimo profilo qualitativo in tutti.

Nella seconda fase della crescita internazionale, una volta raggiunti i benefici di efficienza produttiva e logistica, flessibilità e qualità, sono state realizzate acquisizioni di aziende e stabilimenti per accelerare il processo di crescita.

A completamento della strategia di internazionalizzazione, tutte le aree europee in cui le aziende del Gruppo operano dispongono di impianti integrati (cartiera e converting).

Il cambiamento strategico volto all'internazionalizzazione è stato molto importante anche dal punto di vista della cultura

aziendale e della motivazione del capitale umano. È stato un passaggio fondamentale poiché ha offerto la possibilità per molte persone in azienda di assumere nuove posizioni di prestigio, e ha consentito di maturare esperienze e competenze internazionali preziose per lo sviluppo futuro.

## FATTORI DISTINTIVI

La crescita in Italia, la collaborazione con la grande distribuzione, lo sviluppo del marchio Regina, l'affacciarsi sui mercati europei, la piena internazionalizzazione con l'espansione prima in Europa, poi negli Stati Uniti, l'integrazione della sostenibilità come leva di sviluppo competitivo per garantire valore aggiunto, hanno rappresentato il comune denominatore dello sviluppo del Gruppo Sofidel.

La scelta di investire nella Piana di Lucca, una zona con una falda ricca di acqua, si è rivelata una scelta vincente.

Gli incentivi fiscali, la presenza di aziende dotate di forti competenze tecnico-produttive specifiche, prima fra tutte la Fabio Perini, i rapporti di partnership all'interno del contesto distrettuale della Piana di Lucca sono i fattori che hanno contribuito a determinare la crescita del Gruppo Sofidel.

Inoltre l'attuale approccio gestionale e operativo del Gruppo è fondato su un sistema di valori e principi che caratterizzano l'azienda nella intera sua vita e che la qualificano ancora oggi. La poderosa crescita avvenuta negli anni 2000 e il processo di internazionalizzazione non hanno modificato tale sistema di valori e principi. L'azienda ha definito due pilastri dell'orientamento di fondo del suo operare, sintetizzandoli nei seguenti due concetti slogan: *Less is more* ed *Endless care, innovative life*, che rappresentano 'principi guida' finalizzati a tradurre in comportamenti concreti i valori etici e a dare effettiva attuazione alla strategia del valore condiviso.

*Less is more* significa impiegare al meglio tutte le risorse di cui l'azienda dispone: cellulosa, energia, acqua, gas, carburante, tempo e impegno delle persone, eliminando inutili scarti, sprechi, inefficienze, realizzando prodotti idonei a dare prestazioni migliori, ma non producendo e consumando di più, bensì producendo meglio e consumando di meno.

*Endless care, innovative life* rappresenta un modo di essere orientato all'attenzione e cura alle piccole cose che porti a soddisfare in modo innovativo i bisogni delle persone.

**LESS IS MORE**  
Realizzare prodotti performanti con i clienti, riducendo i consumi delle risorse di cui disponiamo.

**ENDLESS CARE, INNOVATIVE LIFE**  
Soddisfare al meglio e in modo innovativo i bisogni, esistenti e potenziali, dei clienti, ponendo attenzione e cura alle piccole cose.

“

## FATTORI DISTINTIVI

- Priorità ai risultati economici di lungo termine.
- Posizionamento competitivo di qualità.
- Focalizzazione sulla produzione di 'tissue'.
- Razionalizzazione del portafoglio business, con la chiara individuazione di tre aree strategiche di crescita: brand, private label, Away From Home (AFH), Bobine del semilavorato.
- Orientamento alla crescita e ingresso in nuovi segmenti di mercato.
- Grande attenzione all'ordine e pulizia degli stabilimenti, degli uffici, dei magazzini, dei piazzali, agli sprechi.
- Sana e costruttiva relazione con i propri stakeholder (banche, fornitori, grande distribuzione, dipendenti, istituzioni, comunità locale, etc...).

*Non abbiamo mai voluto, e tanto meno vogliamo oggi, essere un produttore di carta come commodity. Vogliamo dare un valore differente ai clienti e consumatori.*

*Dare igiene e cura personale per risolvere problemi che l'uomo ha nei diversi luoghi sia in casa (in bagno, in cucina, in garage ecc.), sia fuori casa (nella corsia di un ospedale, nell'officina di un meccanico, nella stanza di un albergo, nel salone di un ristorante ecc.). In questo vogliamo offrire prodotti, pratici e innovativi, pensati per migliorare la vita delle persone. Non siamo mai stati solo un'azienda che usa cellulosa per fare carta igienica e tovaglioli ma un'azienda che sceglie come produrre, come lavorare la pasta, per risolvere, uno, dieci, cinquanta problemi all'uomo. Questa è la nostra filosofia, il nostro modo di operare: partire dai problemi della vita quotidiana, dai bisogni espliciti o impliciti per dare soluzioni migliori, innovative. Cura senza fine e innovazione, e questo non può avvenire che con qualità sempre elevata e con una continua proiezione al miglioramento.*

Luigi Lazzareschi, AD Gruppo Sofidel

#### LE PROSPETTIVE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Gli stabilimenti di tipo greenfield realizzati in Europa hanno spazi adeguati e caratteristiche di scalabilità in modo da poter aumentare significativamente la capacità produttiva. In molti casi la capacità produttiva può essere raddoppiata o triplicata, con investimenti relativamente modesti e in tempi relativamente minori.

Nei prossimi anni, il Gruppo intende quindi attuare una crescita organica, attraverso il potenziamento degli attuali siti e l'aumento della capacità produttiva in quelli in cui l'azienda già opera, o con acquisizioni minori.

Gli Stati Uniti rappresentano inoltre un grande e importante mercato, nel quale il Gruppo Sofidel può trovare ulteriori spazi in parte diversi dalle grandi multinazionali americane.

Da una attenta analisi di mercato e degli stili di consumo dei consumatori americani, risulta una quota pari al 30-35% del mercato con prodotti ad alte prestazioni, con tecnologia TAD (Through-Air-Drying), e una quota pari al 65-70% che riguarda prodotti convenzionali. Una parte di questa seconda fetta di mercato non è presidiata dai colossi, ma da molte aziende minori, in ritardo dal punto di vista tecnologico. Pertanto il target principale del Gruppo nei prossimi anni è rappresentato dal private label, con investimenti non di tipo greenfield ma attraverso acquisizioni<sup>16</sup>.

Con tali acquisizioni, il Gruppo Sofidel è presente sin dal 2012, anche se con dimensioni complessivamente contenute, sul territorio statunitense.

#### L'INNOVAZIONE NEL GRUPPO SOFIDEL

L'innovazione dei processi produttivi, così come quella di prodotto, gioca un ruolo centrale all'interno della strategia di crescita sostenibile del Gruppo Sofidel. Sono infatti proprio l'implementazione delle tecnologie più moderne applicate al tissue, la competenza specialistica del management e dei tecnici, e la storica vocazione alla realizzazione di prodotti di qualità premium, a consentire al Gruppo di realizzare processi e prodotti sempre più performanti e contenenti quote inferiori di capitale naturale. A permettere, cioè, di rispondere in modo responsabile alle crescenti domande di efficienza, funzionalità e sostenibilità provenienti da clienti, consumatori e società in generale.

#### Innovazioni tecnologiche

L'attenzione al proprio patrimonio tecnologico è una costante dell'intera storia di Sofidel che a questo proposito, negli anni, ha saputo costruire rapporti virtuosi e duraturi, anche di ricerca e sviluppo, con alcuni dei principali fornitori del settore.

A partire dal 2016 e a proseguire nel 2017 questa tensione verso il futuro si è tradotta in una vasta opera di rinnovamen-

to del proprio patrimonio tecnologico che ha riguardato sia la cartiera che il converting.

Per quanto riguarda la prima fase del ciclo produttivo, quello della produzione della carta, Sofidel ha operato l'acquisto di nuove macchine da cartiera con tecnologia NTT (Advantage New Tissue Technology) della Valmet, che oltre a consentire sia la produzione di tissue convenzionale sia di carta strutturata (textured paper), possono anche permettere di raggiungere livelli di efficienza migliori in termini di energia e utilizzo di materia prima. Tra la fine del 2017 e il 2018, entreranno in produzione quattro esemplari di questo modello negli stabilimenti di Circleville (OH), negli Stati Uniti, Ciechanów, in Polonia, e Buñuel, in Spagna.

Per quanto riguarda la seconda fase della produzione, quella che va dalla carta al prodotto finito, fra gli elementi salienti si segnala la progressiva attivazione delle 21 nuove linee di trasformazione Constellation, prodotte da Fabio Perini, una tecnologia innovativa che offre una qualità di avvolgimento migliore, preservando la morbidezza del prodotto e garantendo strappi uniformi dall'inizio alla fine dei rotoli.

È opportuno evidenziare che la combinazione di questi ingenti investimenti in tecnologia e l'utilizzo di un mix rivisitato di fibre di cellulosa – la fibra corta, proveniente da specie come eucalipto e betulla, e la fibra lunga, proveniente da pini e abeti – permette di conferire in modo nuovo al prodotto finito morbidezza e resistenza.

Durante la fase di test, questo nuovo approccio produttivo, che può essere applicato sia alla carta igienica sia agli asciugatutto, ha consentito mediamente, a parità di performance, l'abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 7,3% per tonnellata di carta prodotta. Ad oggi, l'implementazione è ancora nelle sue fasi iniziali, ma in futuro, potenzialmente, questo nuovo potrà essere esteso a tutti i brand Sofidel in Europa con grandi vantaggi per il cliente finale e per l'ambiente.

#### Innovazione di prodotto

I Rotoloni Regina e gli Asciugoni Regina costituiscono un esempio concreto di **innovazione di prodotto** con evidenti vantaggi e benefici legati alla sostenibilità ambientale: miglioramento sensibile nella logistica per l'azienda (es. maggiore quantità di carta trasportata dal singolo camion, minore spazio occupato nei magazzini), aumento della resa per metro lineare di scaffale per la GDO, minor spazio consumato nelle case dei consumatori finali a parità di carta acquistata. Il maggior numero di strappi per rotolo ha consentito di aumentare la capacità produttiva degli impianti e una minore frequenza di acquisto per le famiglie (maggiore durata del singolo rotolo).

16. A oggi negli Stati Uniti il Gruppo Sofidel ha acquisito il Gruppo Cellynne, con impianti a Haines City (FL), Green Bay (WI), e Henderson (NV).

L'ideazione di nuovi prodotti viene spesso realizzata con limitati adeguamenti del processo produttivo. La pianificata dislocazione geografica degli impianti produttivi, attuata secondo la 'strategia dei cerchi tendenzialmente tangenti' (innovazione di mercato), ha prodotto un efficientamento dei processi di

logistica con evidenti benefici verso la grande distribuzione. Nel 2017 la spinta innovativa ha condotto l'azienda a introdurre sul mercato nuovi prodotti tecnologicamente avanzati: l'**Asciugatutto REGINA WISH**, la **carta igienica Papernet BIO TECH**, e la nuova **carta igienica senza anima FULLTECH**.

“

#### L'ASCIUGATUTTO REGINA WISH: LA NOVITÀ DEL 2017

La nuova carta cucina Regina Wish si differenzia rispetto agli altri asciugatutto per le sue dimensioni. I fogli di Wish sono stati progettati "a misura di mano", con dimensioni uniche, per permettere di utilizzare la giusta quantità di carta per ogni necessità, a seconda del proprio bisogno reale, riducendo così gli sprechi rispetto ai prodotti tradizionali. La superficie di un foglio Wish è in media il 25% più piccola rispetto a quella di un rotolo da cucina standard. Per questo, grazie alla sua flessibilità, un rotolo di asciugatutto Wish dura più a lungo.

#### LA CARTA IGIENICA PAPERNET BIO TECH AIUTA A MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLE ACQUE REFLUE

Non è soltanto il brand Sofidel del canale Away From Home. Con le sue linee di prodotti (Bio Tech, Dissolve Tech e Full Tech), Papernet è anche uno dei marchi più impegnati a proporre alto valore aggiunto in termini di igiene e rispetto dell'ambiente. È quanto risulta confermato dal test commissionato ai Dipartimenti di Chimica e Chimica Industriale e di Biologia dell'Università di Pisa sulla scia di una sperimentazione aperta da Sofidel con il Comune di Peccioli (Pisa, 5.000 abitanti).

Nel corso di 6 mesi Sofidel ha fornito gratuitamente a tutti i nuclei familiari del comune la carta igienica Bio Tech al fine di verificare in ambiente reale l'efficacia igienizzante della stessa. Nel periodo di osservazione l'analisi ha registrato una diminuzione statisticamente significativa della Conta Batterica Totale e della concentrazione di *Staphylococcus Aureus*.

Dati che confermano quanto già evidenziato in precedenti test pilota condotti in laboratorio dall'SGS Institut Fresenius GmbH (DE) e conseguiti grazie all'azione di un mix di spore selezionate presenti nella carta igienica Papernet Bio Tech che rendono più efficace la degradazione del materiale organico, contribuendo a minimizzare incrostazioni, intasamenti e cattivi odori.



#### FULLTECH, LA NUOVA CARTA IGIENICA SENZA ANIMA, ANCORA PIÙ SOSTENIBILE

È il nuovo rotolo di carta igienica senza anima per il settore AFH lungo 100 metri. Full Tech permette di ottimizzare gli spazi garantendo, in un minimo ingombro, una durata superiore a quella di un rotolo Mini jumbo. Grazie all'assenza dell'anima, aiuta ad avere minore impatto ambientale, non richiedendo lo smaltimento del cartoncino. Inoltre, la compattezza dei rotoli permette di utilizzare una minore quantità di imballaggi e di mezzi di trasporto, abbattendo così le emissioni di CO<sub>2</sub> di oltre 100 kg per ogni tonnellata di carta.



#### LA STRATEGIA DI SOFIDEL NELLA CIRCULAR ECONOMY

Nonostante le limitazioni intrinseche del settore della carta tissue ad abbracciare completamente i requisiti della Circular Economy, Sofidel ha comunque definito una serie di attività e obiettivi per aumentare la circolarità del proprio business. Si tratta di azioni in buona parte già pianificate o attive da molti anni, ma che l'azienda andrà a ricomprendere in un piano più organico per allineare le proprie politiche alle aspettative dei suoi principali stakeholder.

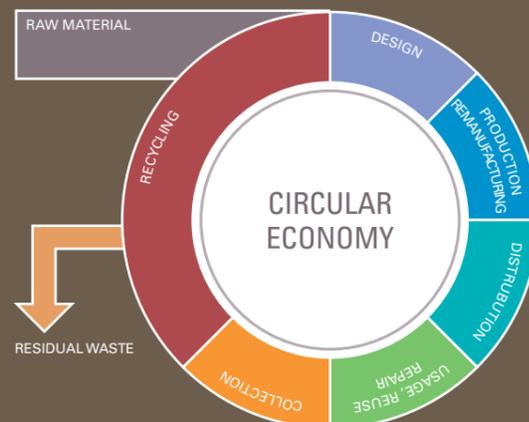
Tra di esse spiccano la ricerca di sistemi di riduzione della produzione dei rifiuti e l'eliminazione dello smaltimento dei rifiuti in discarica, sia dai propri processi sia in quelli dei suoi fornitori; l'inserimento di requisiti di circolarità, sia nelle forniture sia nei processi produttivi dei fornitori; l'acquisto di forniture con ridotti imballaggi o l'adozione di materiali da imballaggio riciclati al posto di quelli vergini; iniziative di sensibilizzazione verso i consumatori sia per un giusto conferimento degli imballaggi dopo l'uso, sia a un moderato uso del prodotto, per evitare sprechi inutili.

“

## Economia Circolare

Il concetto di Economia Circolare all'interno della Comunità Europea è stato ufficialmente introdotto nel dicembre del 2015, quando, dopo un lungo percorso normativo, la Commissione ha divulgato la Comunicazione COM(2015) 614 dal titolo: "Closing the Loop - An EU Action Plan for the Circular Economy".

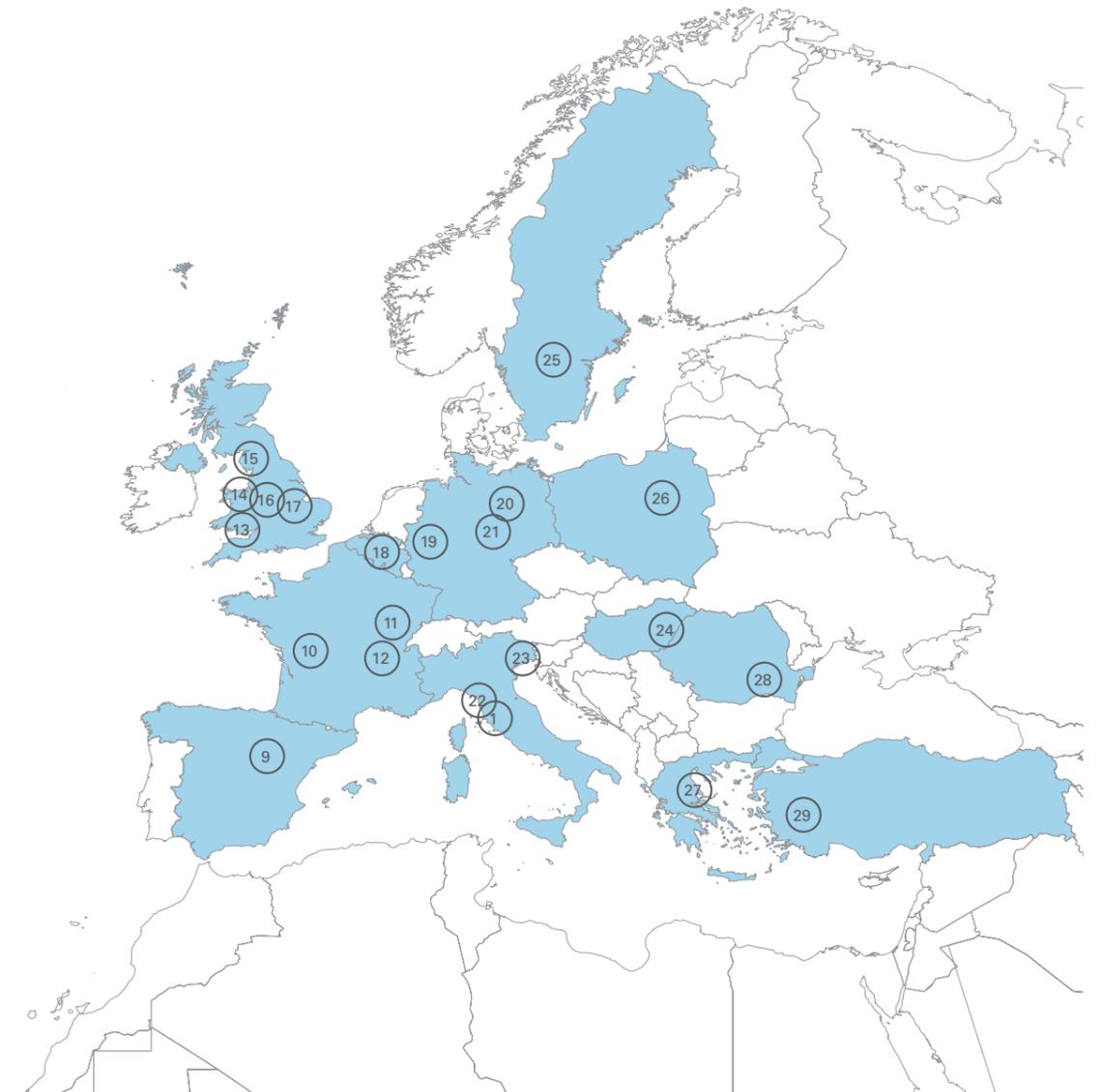
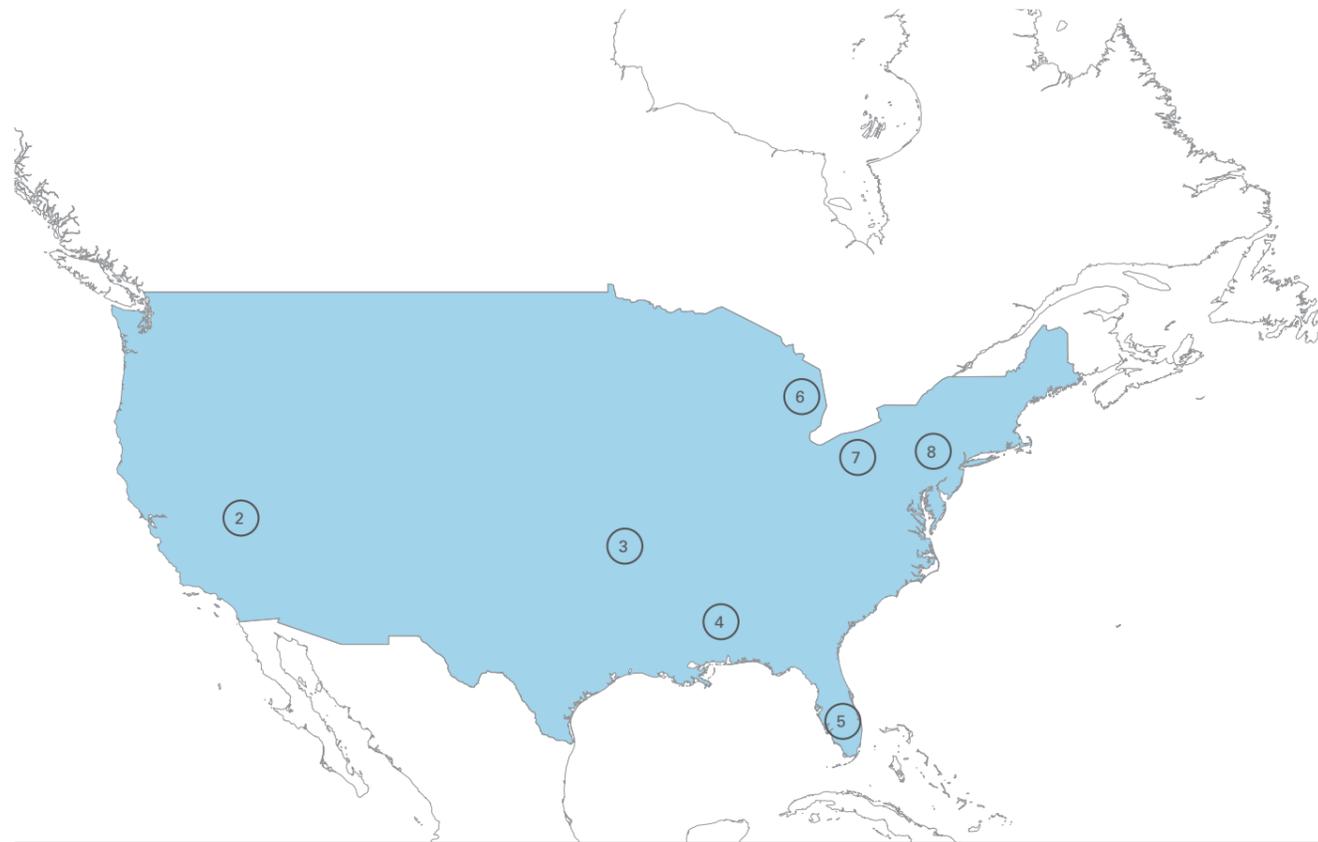
La Comunicazione è articolata in 8 capitoli che toccano gli argomenti della produzione, dei consumi, della generazione dei rifiuti e degli incentivi al mercato delle materie prime-seconde e fissa alcuni punti prioritari tra cui le plastiche, i rifiuti alimentari, le materie prime critiche, costruzioni e demolizioni, biomasse e prodotti di origine biologica. In particolare, passare dall'attuale modello di economia lineare a quello circolare richiede un ripensamento delle strategie e dei modelli di mercato per salvaguardare la competitività dei settori industriali e il patrimonio delle risorse naturali. Un modello di economia circolare coinvolge le abitudini dei consumatori, si pone come regolatore dei processi produttivi e manifatturieri delle grandi imprese, è in grado di creare nuovi posti di lavoro e al tempo stesso ridurre notevolmente la domanda di materie prime vergini.



# MERCATI E CLIENTI

## LE AZIENDE DEL GRUPPO

A fine 2017, il Gruppo Sofidel è presente in 13 Paesi nel mondo (Europa e Stati Uniti) con 19 società.



### SOFIDEL ITALIA

1. Lucca - Porcari IT | Servizi

### SOFIDEL AMERICA

- 2. Henderson NV | Cartotecnica
- 3. Tulsa OK | Cartotecnica
- 4. Hattiesburg MS | Cartotecnica
- 5. Haines City FL | Integrato
- 6. Green Bay WI | Cartotecnica
- 7. Circleville OH | Integrato
- 8. Filadelfia PA | Servizi

### SOFIDEL SPAIN

9. Buñuel ES | Integrato

### SOFIDEL FRANCE

- 10. Ingrandes FR | Cartotecnica
- 11. Nancy-Pompey FR | Integrato
- 12. Roanne FR | Integrato

### INTERTISSUE

- 13. Swansea UK | Integrato
- 14. Horwich UK | Cartotecnica

### SOFIDEL UK

- 15. Lancaster UK | Cartiera
- 16. Leicester-Hamilton UK | Integrato
- 17. Leicester-Rothley Lodge UK | Cartotecnica

### SOFIDEL BENELUX

18. Duffel BE | Integrato

### SOFIDEL GERMANY

- 19. Köln DE | Trading
- 20. Arneburg DE | Integrato

### WERRA PAPIER

- 21. Wernshausen DE
- Werra Papier Holding | Servizi
- Werra Papier | Integrato
- Werra Papier (ex-Omega) | Integrato
- Thüringer Hygiene Papier | Integrato
- Thüringer Hygiene Papier Logistic | Servizi

### SOFFASS

- 22. Lucca-Porcari IT | Cartiera/Cartotecnica
- Lucca-Porcari IT | Cartiera/Cartotecnica

Lucca-Borgo a Mozzano IT | Cartiera

Lucca-Bagni di Lucca IT | Cartiera

Lucca-Capannori IT | Cartotecnica

23. Gorizia-Monfalcone IT | Integrato

### SOFIDEL HUNGARY

24. Lábátlan H | Cartotecnica

### SOFIDEL SWEDEN

25. Kisa SE | Integrato

### SOFIDEL POLAND

26. Ciechanów PL | Integrato

### SOFIDEL GREECE

27. Katerini EL | Integrato

### SOFIDEL ROMANIA

28. Calarasi RO | Integrato

### SOFIDEL TURKEY

29. Honaz Denizli TR | Cartotecnica

**LINEE DI BUSINESS E MERCATI**

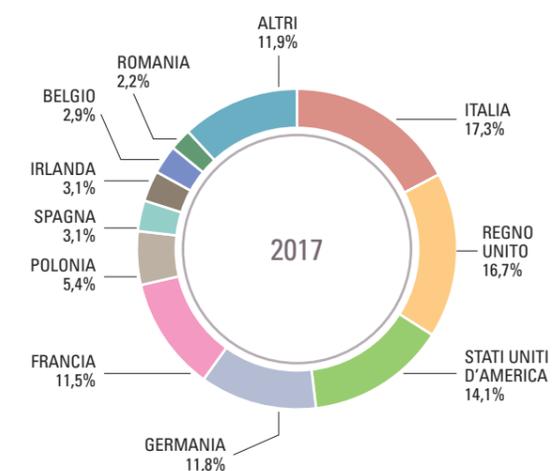
Sofidel produce carta tissue, quel tipo di carta che, morbida e resistente, consente di realizzare la carta igienica, gli asciugatutto, i tovaglioli, i fazzoletti e le veline.

L'attività di produzione e distribuzione di prodotti tissue delle aziende cartarie del Gruppo Sofidel si suddivide in quattro differenti linee di business: Brand, Private Label, Away-From-Home, Parent Reels (Bobine).

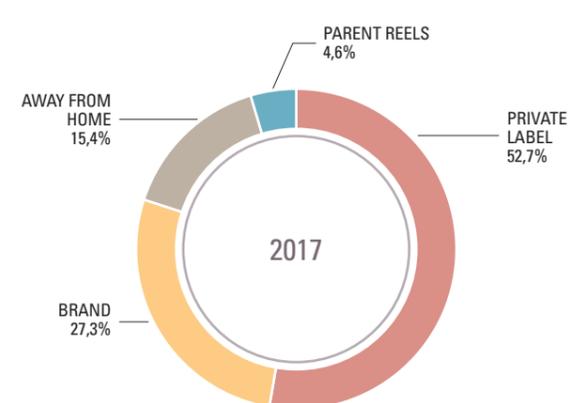


Di seguito i grafici che riportano la composizione del fatturato del Gruppo per Paese e per linee di business.

**COMPOSIZIONE DEL FATTURATO PER PAESE**



**COMPOSIZIONE DEL FATTURATO PER LINEE DI BUSINESS**



Prima di affrontare il tema del mercato e della commercializzazione dei prodotti Sofidel nel 2017 è utile aprire un capitolo sul costo della materia prima. Nell'ultimo anno il prezzo della cellulosa ha infatti continuato a crescere ininterrottamente, mentre, negli ultimi anni, i prezzi netti al distributore del prodotto finito sono rimasti stabili. Diverse sono le ragioni per spiegare il perdurare di questo periodo: dall'andamento dell'economia globale, alla guerra alla plastica, all'aumento della domanda in alcune aree geografiche come la Cina e l'Asia, alla crescita demografica, ai flussi migratori, fino alle talvolta non corrette previsioni di mercato che in alcuni casi hanno finito per falsa-

re la domanda e causare appunto l'aumento dei prezzi. Purtroppo a oggi è difficile immaginare che il costo della cellulosa torni a scendere nel breve periodo e quindi due sono le soluzioni già in corso di attuazione: ottimizzazione dei costi di produzione e di gestione, aumento dei listini al cliente.

**Brand**

Con il leader europeo Regina e altri marchi acquisiti nel corso degli anni, è una linea di business particolarmente orientata alla soddisfazione dei clienti e caratterizzata da alta qualità dei prodotti, innovazione produttiva e attenzione al servizio.

**Il brand Regina, da circa 30 anni nelle case e nei cuori degli italiani**

Sofidel ha ideato il brand Regina, immettendo i prodotti dapprima sul mercato italiano e in seguito negli altri mercati di riferimento dell'azienda.

I suoi prodotti sono diventati una vera e propria icona pop tra i prodotti di largo consumo in Italia, entrando nei cuori e nelle case degli italiani grazie alle loro caratteristiche di resistenza, assorbimento e morbidezza, ma anche grazie a una comunicazione pubblicitaria che ha generato veri e propri tormentoni ("i Rotoloni che non finiscono mai") entrati nella storia della pubblicità italiana.

Un successo dovuto sia all'alta qualità e alla certezza di performance dei prodotti, realizzati con un'esclusiva selezione di fibre di pura cellulosa, sia all'ampiezza della gamma e alla capacità di innovare, come nel caso dei maxi rotoli e di Regina Blitz, per pulire in un lampo vetri e superfici lucide: questi sono i fattori che hanno reso Regina il brand di riferimento nelle case degli italiani quando si parla di igiene.

Quattro sono le linee di prodotto del brand: carta igienica, asciugatutto, tovaglioli e fazzoletti.

Della prima categoria fanno parte in Italia i Rotoloni Regina, con 500 strappi per ogni rotolo, più del doppio rispetto ai normali rotoli di carta igienica, e Carta Camomilla soffice, consistente e con una delicata profumazione di camomilla, che, grazie ai disegni colorati e a Milla, la formica protagonista dei suoi spot, ha fatto breccia anche nel cuore dei più piccoli. Gli Asciugoni Regina, insieme a Regina di Cuori, Blitz, e Wish, che consente di ridurre gli sprechi grazie a una riprogettazione intelligente dei fogli a "misura di mano", fanno parte della linea asciugatutto in Italia.

Ma Regina è un brand leader in Europa e non solo in Italia, è commercializzato in circa 30 Paesi ed è particolarmente forte nel Regno Unito e Repubblica di Irlanda (Regina Blitz, Regina XXL, Regina Softis), Polonia (Regina Rumiankovy, Regina Delicatis, Regina Najdluzszy, Regina Blitz).

**Regina. Paper for people**

Quest'anno Regina ha voluto sancire questa sua leadership europea identificando un nuovo posizionamento di marca a livello europeo. Il nuovo payoff "Paper for people" racconta il doppio obiettivo della marca: da un lato, aiutare le persone nelle loro piccole sfide quotidiane in casa, dall'altro sviluppare prodotti sempre più innovativi, sostenibili e performanti. Un posizionamento riassunto anche nel nuovo "Brand Manifesto", che sintetizza tutti i valori di marca.

Protagonisti della campagna multisoggetto - che è stata on-air in Italia, Polonia, Irlanda, Regno Unito - sono stati sin qui Asciugoni Regina, Regina Blitz e il nuovo Regina Wish, l'asciugatutto che permette di non sprecare carta, grazie a una progettazione "a misura di mano". Ogni promessa dei singoli prodotti si inserisce in una piattaforma unica di comunicazione, capace di veicolare di volta in volta i benefit associati ai singoli prodotti con un linguaggio e un tono di voce innovativo e caldo. Il concetto comune alla base della campagna appartiene all'esperienza personale di ognuno di noi: ci sono dei piccoli inconvenienti che rappresentano vere e proprie certezze nella nostra vita tra le mura domestiche. Per fortuna però esiste una certezza in più, quella che possiamo sempre contare su un prodotto Regina per risolvere questi piccoli problemi in modo veloce (Blitz), senza spreco di carta (Wish) e con rotoli che durano più a lungo dei normali rotoli (Asciugoni). A essere protagoniste sono storie di relazioni familiari e di vita quotidiana che vengono trattate con un tono di voce ironico, leggero e caldo, ulteriormente sottolineato dal testo del voice over che accompagna i singoli spot e dalla musica che le accomuna. La campagna pubblicitaria segna anche l'avvio della collaborazione tra Sofidel e Grey, l'agenzia risultata vincitrice da una recente consultazione che ha visto coinvolte diverse strutture locali e internazionali.



### Gli altri brand Sofidel

Rafforzato dal continuo processo di differenziazione nel corso degli anni, il Gruppo ha affiancato al marchio Regina® altri brand che sono stati acquisiti e/o lanciati più recentemente: Softis® in Germania e Austria, Le Trèfle® e Sopalin® in Francia, Thirst Pockets nel Regno Unito/ROI e KittenSoft in ROI, Cosynel e Nalys in Benelux, Soft & Easy® in Polonia, Yumy® in Turchia, Onda®, Volare® in Romania, Forest in Ungheria e Lycke in Svezia.

Con il sostegno pubblicitario e il continuo investimento sulla qualità dei prodotti Sofidel ha inteso valorizzare il capitale di notorietà che queste marche già avevano maturato nei diversi Paesi e non ha voluto disperdere il legame che esse avevano instaurato con i loro consumatori. Ogni brand ha pertanto affinato un posizionamento e una promessa di marca in sintonia con il mercato e i consumatori di riferimento.



### Il concetto di Wish® applicato a più brand

Uno degli eventi più significativi del 2017 per i marchi del Gruppo Sofidel è stato il lancio in diversi Paesi di un nuovo concetto di prodotto con il nome di Regina Wish®, Nalys Wish® e Sopalin Wish®.

Grazie ai suoi fogli a "misura di mano", Wish® consente al consumatore di selezionare la quantità giusta di carta necessaria e quindi di sprecare meno. Wish® è il primo asciugatutto in Europa con queste caratteristiche e questo posizionamento (per approfondimenti si veda il paragrafo "L'innovazione nel Gruppo Sofidel", p. 104).

Al momento è stato lanciato in Italia, Regno Unito, Irlanda, Francia, Belgio, Olanda, Spagna e Polonia.

### Guardando al futuro dei brand

Il Gruppo Sofidel conferma la sua strategia di crescita concentrandosi:

- Su un maggior numero di prodotti innovativi capaci di migliori performance di servizio al consumatore, ancora più sostenibili e/o con nuove opzioni d'uso;
- Sulla penetrazione di nuovi mercati, come la Spagna e i Paesi Scandinavi e sul rafforzamento delle quote di mercato in Paesi come la Turchia, Paesi Balcanici e l'Europa Orientale.

“

## Investimenti in pubblicità

Lo sviluppo e l'uso crescente dei dispositivi digitali ha visto trasferire risorse dalla televisione al web, riequilibrando tra on e off line gli investimenti pubblicitari del Gruppo. In generale valgono le seguenti considerazioni strategiche:

- gli investimenti pubblicitari in Francia, Belgio e Paesi Bassi sono stati definiti con l'obiettivo di consolidare le quote di mercato;
- nel Regno Unito e in Irlanda sono stati stanziati investimenti per sostenere il lancio di Regina Wish® e consolidare i marchi Regina Blitz e KittenSoft®;
- in Italia gli investimenti hanno mirato sia a consolidare l'iconica marca Regina®, sia in particolare a sostenere la crescita di Regina Blitz®;
- in Polonia, dopo il lancio della nuova gamma di asciugatutto da cucina avvenuto nel 2016, sono stati stanziati investimenti per rafforzare il reclutamento di nuovi consumatori in seguito all'adozione della nuova tecnologia Constellation che migliora ulteriormente la qualità del prodotto.

Sofidel, pur non aderendo in forma diretta a nessun organismo di autoregolamentazione pubblicitaria e a codici di marketing, pone la massima attenzione nella scelta dei propri fornitori e ha studiato e creato forme di pubblicità nel rispetto della concorrenza e in linea con il proprio Codice Etico.

### Private label

La Marca del Distributore (MDD) o Private Label (PL) continua a evolvere qualitativamente, contribuendo positivamente all'immagine del distributore.

Distributori e aziende produttrici collaborano sempre più al costante miglioramento delle performance nelle diverse categorie, arricchendo così di fatto lo scaffale.

Per il consumatore, nei mercati più evoluti la MDD è diventata una componente essenziale del suo carrello (l'89% dichiara di acquistare MDD-Euromonitor 2013). La fascia d'età più sensibile alla PL sembra essere quella fra 30-44 anni, per la quale si registra un incremento degli acquisti del 16% nell'ultimo anno).

La penetrazione più forte della MDD la troviamo a livello europeo proprio nel mercato dei prodotti tissue e per l'igiene, che rappresenta oggi il 14%. Prodotti come carta igienica e carta casa/asciugatutto sono prodotti relativamente semplici sia nell'approvvigionamento sia nella distribuzione e consentono buone marginalità per il distributore. Non è spesso grande la differenza percepita fra prodotto MDD e Marca.

### La strategia Sofidel per la private label

Nell'ambito del fatturato Sofidel la PL mantiene una quota del 52,7%.

La strategia perseguita nel 2017 ha messo al centro 3 principali concetti:

- Sviluppo prodotti 'su misura';
- Sviluppo prodotti sostenibili (ad esempio 'senza anima in cartone', con anima ridotta nelle dimensioni o meno polietilene nel pack);
- Sviluppo di un'attività di stakeholder engagement per aprirsi ai clienti in un rapporto di partnership basato sull'ascolto e la condivisione (vedi "European M&S Meeting", durante il quale sono stati presentati concreti progetti sviluppati a quattro mani fra Sofidel e alcuni suoi clienti).

### Alcune best practices

#### Nel Regno Unito

Progetto Sofidel-Gruppo Sainsbury's: insieme per lo sviluppo di un'importante innovazione di prodotto, creato per elevare la qualità intrinseca dello stesso.

Progetto Sofidel-Coop UK: carta igienica senza anima.

#### In Germania

Progetto Sofidel-Rossmann: certificazione EPD.

#### In Svizzera

Progetto Sofidel- Migros: valutazione della sostenibilità della catena di fornitura.

### In generale dal punto di vista commerciale

Sul mercato italiano, sempre di più le insegne stanno puntando sulla PL tanto che la quota di mercato della PL italiana ha raggiunto nel mercato del tissue il 38% e in alcune insegne arriva a delle punte del 50%. Tuttavia il mercato PL è caratterizzato da una forte contrazione dei prezzi dovuta dalla crescita esponenziale dei discount e dal fatto che il mercato si sta preparando all'entrata di un nuovo attore come Aldi, notoriamente molto competitivo. Dal lato b-brand (Nicky), l'aumento del costo delle materie prime ha reso ancora più difficile la situazione del mercato, costringendo anche il canale super ad adottare una politica di prezzo con le stesse logiche del discount, aumentando la pressione promozionale e andando su molte referenze verso l'*every day low price*.

In Polonia le vendite sono rimaste piuttosto stabili; Sofidel sta potenziando la capacità produttiva per sfruttare le potenzialità del mercato stesso, ma anche per meglio coprire l'area dei Paesi Baltici. Sofidel sta anche lavorando all'ottimizzazione di prodotti ad alto valore aggiunto che verranno commercializzati a partire dal 2018.

Nel mercato tedesco assistiamo ormai a una costante crescita dei discount a danno dei grandi e piccoli rivenditori. I discounter rappresentano oggi circa il 40% del fatturato totale del mercato tedesco. La quota discount è salita anche per Sofidel nel 2017 al 41,5%, mentre la quota delle PL per i drugstore rappresenta il 41% del suo fatturato. Possiamo dire che le vendite di Sofidel in Germania sono perfettamente distribuite fra discount e GD tradizionale.

Il mercato francese è stato caratterizzato anche nel 2017 da forte competitività con l'ingresso di nuovi produttori (in particolare di nazionalità portoghese) dai prezzi particolarmente bassi.

Stabile per ora anche il mercato spagnolo. Nuove tecnologie stanno aumentando la qualità di prodotto e i nuovi impianti in costruzione potenzieranno l'anno prossimo la capacità produttiva.

Sul mercato scandinavo continuano le ottimizzazioni (assortimenti e qualità prodotto) iniziate con il nuovo stabilimento svedese al fine di innalzare qualità, sostenibilità e prezzi dei prodotti.

Per quanto riguarda il mercato ungherese è stata consolidata la posizione di Sofidel con l'acquisizione dello scorso anno dell'ex Forest Papir. Ulteriori sviluppi sono tuttavia attesi nel 2018 a seguito di una riorganizzazione dell'area.

Per quanto riguarda invece il mercato rumeno della PL, il 2017 è stato un anno record sia grazie alla crescita organica del mercato, sia ai progetti legati alla sostenibilità sviluppati con i principali clienti.

Per quanto riguarda il mercato dei Balcani su due Paesi in particolare (Slovenia e Croazia) è stata fatta un'attività di verifica e riduzione del rischio credito chiudendo le collaborazioni con

clienti ad altissimo rischio. Dal punto di vista della sostenibilità è stata rafforzata anche in questo caso la partnership con clienti importanti.

Sul mercato americano il team di vendita consumer di Sofidel America ha conseguito risultati eccezionali nel 2017 assicurando nuovi importanti clienti. Il volume annuale aggiuntivo stimato combinato è di +60.000 tonnellate. Il mercato PL ha aumentato il proprio volume del 34% nel 2017 rispetto al 2016 (53.864/2017 – 40.090/2016). Si prevede che le vendite arriveranno a +20,7 milioni per l'anno, con un incremento di +7,8 milioni o +60,5%.

Le condizioni di mercato sono molto competitive con più di una dozzina di importanti fornitori di tissue che competono per le nuove attività di Private Label, dove i 20 maggiori rivenditori e grossisti rappresentano quasi l'80% dell'ACV (All Commodities Volume) negli Stati Uniti.

Le sfide che il team di vendita si trova ad affrontare riguardano essenzialmente la fornitura di prodotti equivalenti di alta qualità per tessuti TAD Ultra che i clienti desiderano. Questi prodotti da bagno, asciugamani e tovaglioli di altissima qualità, crescono di anno in anno nel mercato globale. L'obiettivo è essere in grado di fornire in modo efficiente ed efficace gli attuali e i potenziali clienti per tutte le esigenze di tissue PL. La nuova struttura a Circleville (OH) fornirà agli stabilimenti di Sofidel America le bobine in grado di competere con i prodotti di tissue Ultra nel prossimo futuro. L'obiettivo sarà quello di avere la migliore qualità, al miglior prezzo per i clienti e, in definitiva, per il consumatore finale.

### Away From Home (AFH)

La chiusura del 2017 per il canale AFH si attesta a circa 100.000 tonnellate in volume, con una crescita rispetto al 2016 pari a circa il 12%.

Nuovi business ed estensione di assortimento presso la clientela esistente, a conferma della qualità e della fidelizzazione dei nostri partner, hanno consentito di chiudere con risultati di profitto sia medio che assoluto superiori a quelli dell'anno precedente.

Il percorso di Sofidel nel canale AFH è sempre più orientato verso il marchio Papernet, che con il lancio negli Stati Uniti è diventato marchio internazionale a tutti gli effetti e, in particolare, sulle linee tecniche (Dissolve Tech e Bio Tech e l'ultimo nato Full Tech), le quali sono supportate da riconoscimenti internazionali e da brevetti, riscontrano un crescente apprezzamento in quasi tutte le aree europee.

Rimane confermata la strategia di allontanarsi dalle mere competizioni orientate al prezzo, per proteggere l'identità del business Papernet con prodotti esclusivi, innovativi e sviluppati nell'ottica di creare soluzioni a problemi tipici del canale AFH (ad esempio intasi, igienizzazione).

Sono aumentati in maniera esponenziale i casi di successo di Bio Tech e Dissolve Tech nei settori di riferimento (trasporti, health care, horeca e cleaning), confermando che la strada intrapresa con la focalizzazione sui prodotti a elevato valore aggiunto è strategica e vincente sia per Sofidel sia per i suoi clienti.

Il 2017 è stato un anno molto prolifico anche in termini di lancio di nuovi prodotti, nonché di ottimizzazione degli esistenti, con particolare attenzione anche allo sviluppo di nuovi sistemi (dispensazione) come ad esempio con il Full Tech dalle valenze sostenibili, uniche sul mercato: prodotto sviluppato nell'ottica di una drastica riduzione di CO<sub>2</sub> grazie alla caratteristica di essere senza anima di cartone.

La logica del prodotto venduto a marchio cliente (PL) persiste solo su grandi gruppi, sia nel canale del cleaning sia in quello dell'office, sempre con l'obiettivo strategico di usare la PL come strumento per veicolare i prodotti Papernet.

Da segnalare inoltre lo sviluppo del business su importanti clienti/utilizzatori finali grazie anche al supporto di primari partner sia del canale office, sia del canale AFH tradizionale, dove la presenza di accordi internazionali permette sempre più a Sofidel di essere considerata come *preferred supplier*.

### Parent reels (Bobine)

Nel 2017 per i semilavorati si conferma il trend tracciato negli anni antecedenti con un'incidenza dell'8,3% sul totale volumi delle cartiere europee. Tale performance è in sintonia con la strategia aziendale focalizzata sulla priorità dei volumi dei prodotti primari che sono i prodotti finiti.

### IL PORTALE E-COMMERCE SOFIDELSHOP

La strategia di Sofidel è di presidiare in un'ottica omnichannel, i canali digitali attraverso le proprie property (Sofidelshop), i market place (Amazon), i siti del Trade (Tesco, Esselunga ecc.).

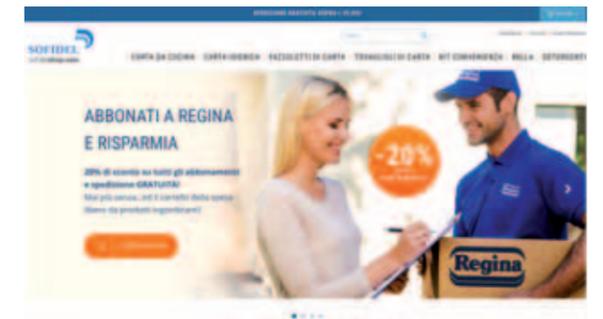
Sofidelshop si inserisce nella strategia Sofidel di presidio del canale. L'obiettivo del sito è sfruttare l'awareness del brand Regina, e in quest'ottica, a un anno e mezzo dal lancio, sono stati raggiunti buoni risultati in termini di accessi con tassi di crescita sempre più importanti.

In Sofidelshop sono presenti tutti i prodotti della gamma Regina, i prodotti Milla e un corner dedicato ai prodotti della detergenza legato a un'operazione di co-marketing con Emulsio.

Nel 2018 verranno sviluppate attività di engagement attraverso raccolte punti e concorsi a premi per sviluppare in particolare gli acquisti ricorrenti e ripetitivi in abbonamento.

Grazie a un configuratore il consumatore, sulla base del numero dei componenti del proprio nucleo familiare e della superficie della casa, può calcolare il suo consumo di prodotti

Sofidel ed essere rifornito in automatico tramite un servizio in abbonamento. Questo gli consente da un lato di liberare il carrello della spesa da prodotti ingombranti e dall'altro, invece, di non rimanerne senza.



### Marketplace

Amazon oramai è diventato a tutti gli effetti un player importante nel FMCG, capace di orientare sempre di più il retail tradizionale all'online. Impensabile solo tre anni fa vendere carta tissue a questo cliente; oggi, invece, per Sofidel, Amazon è un cliente in crescita come fatturato in tutti i Paesi e da ottobre è iniziata anche la vendita di carta con prodotto a marchio privato.

### E-commerce trade

I mercati presentano dei gradi di maturità diversa nei confronti del web: davanti a tutti si posizionano Regno Unito e Francia, Paesi in cui la quota di mercato on line dei prodotti tissue raggiunge percentuali intorno al 7/8 % mentre in Italia e Germania è appena dell'1%.

Sofidel, per far fronte a questa situazione diversificata e raccogliere le diverse esperienze, ha creato un **Sofidel Hub**, un gruppo di lavoro che ha l'intento di condividere le varie esperienze digitali dei diversi Paesi per arrivare a costruire un linguaggio comune, condividere le best practices e definire i KPI's e relativi target del futuro digitale di Sofidel.

### QUALITÀ DEI SERVIZI

La soddisfazione del cliente rappresenta per il Gruppo Sofidel un elemento indispensabile nell'ottica del miglioramento continuo del dialogo con i propri stakeholder. La comprensione dei desideri e delle necessità dei clienti, al fine di poter offrire un prodotto che risponda alle loro reali esigenze, è intrinsecamente connessa alla rilevazione della loro soddisfazione. Le iniziative messe in atto da Sofidel per raccogliere e valutare il grado di soddisfazione dei propri clienti in merito ai prodotti e ai servizi del Gruppo sono molteplici, e sempre fondate sui principi di ascolto, trasparenza e dialogo.

Il Gruppo Sofidel, ormai da qualche anno, si è dotato di un

apposito strumento informatico di gestione con l'obiettivo di ampliare al massimo il numero di risposte ai questionari relativi alla customer satisfaction, al fine di ottenere una maggiore rappresentatività dei dati. Grazie ad esso, anche per l'anno 2017, i risultati sono molto importanti, con 2.219 questionari inviati, contro i 1.536 dell'anno precedente, di cui 980 (44,2% circa dei form inviati) sono stati correttamente compilati e trasmessi. I clienti che hanno compilato e rinviato i form rappresentano il 44,9% del fatturato del Gruppo. Purtroppo rispetto allo scorso anno il risultato è negativo a causa di una modifica al sistema informatico utilizzato, che ha

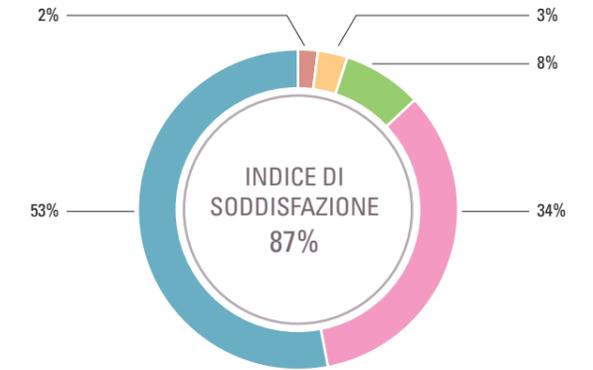
creato diversi problemi tecnici, e anche dell'insoddisfazione di diversi clienti che hanno lamentato disfunzioni nel servizio logistico (come evidente anche dal dato relativo alle consegne effettuate in tempo, che risulta il più basso con una media di 3,9), con ritardi di consegna ripetuti, in particolare nella seconda metà dell'anno.

Come si può evincere dal grafico sottostante, l'analisi delle risposte fornite nel corso del 2017 nonostante il loro netto calo ha mantenuto il livello raggiunto (4,3) l'anno precedente su un punteggio massimo di 5. Il dato è perfettamente in linea con i 3 anni precedenti (4,3).

INDICE DI SODDISFAZIONE GLOBALE DEL GRUPPO SOFIDEL

- 1. negativo
- 2. insufficiente
- 3. soddisfacente
- 4. buono
- 5. eccellente

1. negativo	188
2. insufficiente	305
3. soddisfacente	666
4. buono	2.943
5. eccellente	4.630
<b>Totale delle valutazioni ricevute dai clienti</b>	<b>8.732</b>

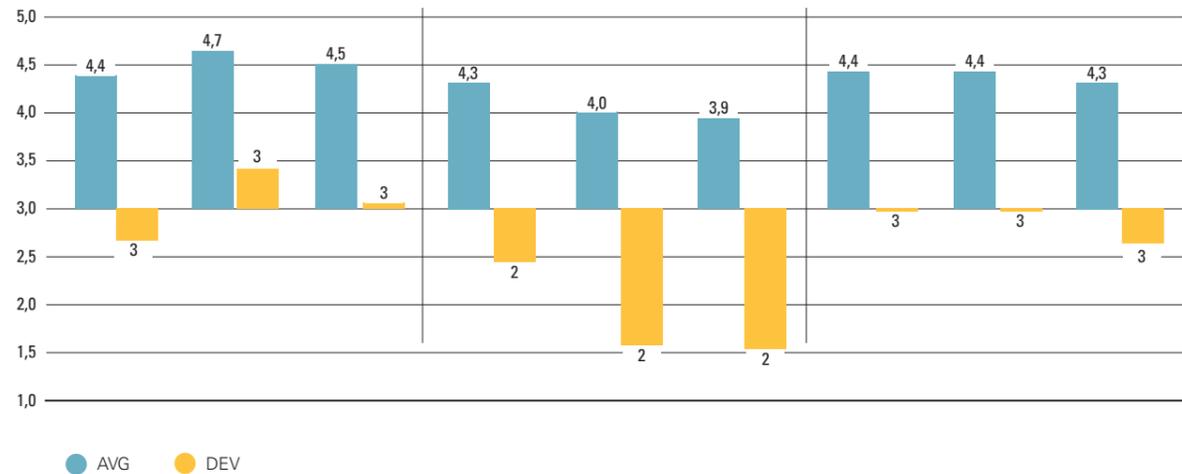


Gli obiettivi del servizio Customer Care Survey per il prossimo quinquennio continueranno a svilupparsi, sia sul piano qualitativo, con il consolidamento degli alti livelli di soddisfazione – intervenendo tramite dialogo diretto con i clienti che abbiano espresso una valutazione non soddisfacente – sia sul piano quantitativo – con l'implementazione di criteri di miglioramento delle rappresentatività degli stakeholder invitati a rispondere sulla propria sod-

disfazione verso i prodotti e i servizi offerti dal Gruppo. Il Gruppo Sofidel offre un servizio di Customer Care che segue il cliente dal momento dell'ordine fino al momento di evasione del pagamento. Tale servizio impiega un totale di 90 persone all'interno dell'azienda, ed è presente in tutti i Paesi in cui il Gruppo opera. Il servizio è coordinato a livello centrale, ma organizzativamente risponde ai responsabili locali, per poter offrire una più solida presenza sul territorio.

SALES DEPARTMENT				SERVICE AND SUPPLY CHAIN DEPARTMENT		OPERATIONS AND PRODUCTS		
Risulta facile comunicare con i nostri uffici?	Il comportamento (cortesia e atteggiamento) del nostro personale è adeguato?	La competenza del nostro personale nel rispondere alle vostre richieste risulta adeguata?	Il tempo di risposta alle vostre richieste risulta adeguato?	L'evasione degli ordini (senza errori o prodotti mancanti) risulta adeguata?	Il rispetto dei tempi di consegna risulta adeguato?	Il livello qualitativo dei nostri prodotti risulta adeguato?	Il livello qualitativo dei nostri prodotti è adeguatamente costante nelle varie forniture?	La qualità della confezione (rivestimento, pacco ecc.) risulta adeguata?

AVG	4,4	4,7	4,5	4,3	4,0	3,9	4,4	4,4	4,3	<b>4,3</b>
DEV	3	3	3	2	2	2	3	3	3	



Da un'ulteriore analisi effettuata sui risultati del servizio del Customer Care Survey, emerge che per la prima volta dal 2013 il risultato delle valutazioni positive(\*) sono in calo, passando dal 91% del 2016 all'87% del 2017. Tale calo è imputabile principalmente a cause

contingenti nel servizio al cliente nel corso dell'anno.

(\*) Percentuale ricavata dalla somma delle singole valutazioni ricevute, comprese tra i 4 e i 5 punti, sul totale delle valutazioni



**GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI**

L'altra faccia della medaglia è rappresentata dalla gestione delle segnalazioni e degli eventuali reclami provenienti dai clienti, siano essi distributori o consumatori finali.

Tale tipo di interfaccia, in particolare, risulta di fondamentale importanza tanto nella gestione del rapporto di fiducia con questi stakeholder, quanto nella gestione degli aspetti legati alla qualità dei prodotti.

La gestione dei reclami avviene attraverso un workflow informatico che coinvolge le diverse funzioni interessate. Attraverso un tool interno, "Claim Management Efficiency", tutti i reclami vengono analizzati e suddivisi per tipologia (reclamo consumatore e reclamo retailer), monitorando il relativo tempo di risposta sulla base di procedure interne redatte al fine di migliorarne l'efficienza.

Nel 2017 sono giunti complessivamente 3.977 reclami contro i 4.698 dell'anno precedente, pertanto rispetto al 2016 si nota una leggera diminuzione del numero di reclami tecnici ricevuti dai nostri clienti e consumatori.

**Distribuzione dei reclami per tipologia**

Si segnala un evento che ha riguardato il "Concorso a Premi REGINA". Nello svolgimento del concorso "Regina ti premia", l'aver pubblicato sulla cartolina del concorso stesso un semplice rimando al regolamento disponibile online senza aver segnalato anche qui la necessità di conservare le prove di acquisto/scontrini, unitamente all'esaurimento di uno dei premi, hanno generato fra i consumatori comprensibili e giustificati disagi dei quali Soffass si è fatta diligentemente carico. Dopo avere effettuato tutte le verifiche del caso, anche di concerto con le autorità competenti (AGCM), la società è stata infatti in grado di inviare i premi richiesti (o premi di valore equivalente) a tutti i partecipanti al concorso che hanno giocato i codici, a prescindere dalla presentazione delle prove di acquisto/scontrini. A fine dicembre l'invio dei premi era stato del 97%, +3% in giacenza.

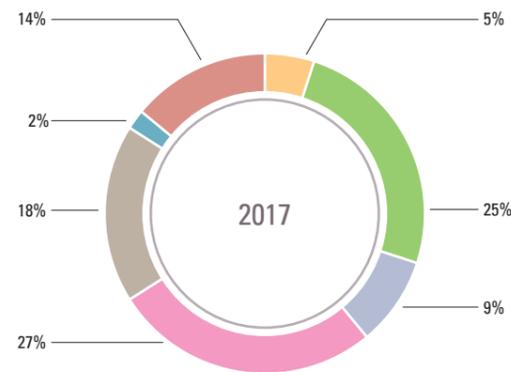
**Numero verde**

Il Gruppo Sofidel ha continuato la propria attività di sviluppo degli strumenti di dialogo verso i propri consumatori. A oggi, sia per i marchi principali del Gruppo (Regina, Softis, Le Trefle, Sopalin, Volare), sia per i b-brand Nicky sono attivi i relativi numeri verdi.

A seguito della riduzione del numero dei concorsi effettuati sui brand del Gruppo, anche nel 2017 è stata registrata una diminuzione delle chiamate al numero verde per informazioni passando dalle 1.029 richieste del 2016 alle 658 del 2017.

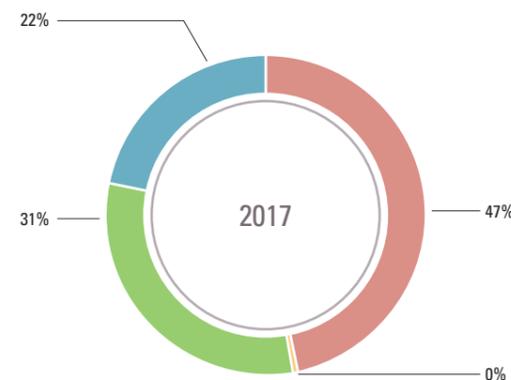
**DISTRIBUZIONE DEI RECLAMI PER TIPOLOGIA**

- problema qualità della carta
- problema qualità del prodotto finito
- problema lavorazione in macchina
- problema etichetta fazzoletti
- problema prodotto sporco (odore, macchie, ecc.)
- problema pancali
- problema confezionamento



**DETTAGLIO CHIAMATE AL NUMERO VERDE**

- informazioni su raccolta punti o concorso
- problema tecnico
- informazioni generiche
- informazioni su premio



# FORNITORI E CATENA DI FORNITURA

L'obiettivo strategico del Gruppo Sofidel è avere una catena di fornitura caratterizzata dall'assenza di rischi reputazionali. Tale obiettivo è stato declinato in due linee di intervento che prevedono:

- valutazione delle strategie e delle performance di sostenibilità dei fornitori;
- adozione di un modello di sostenibilità negli acquisti.

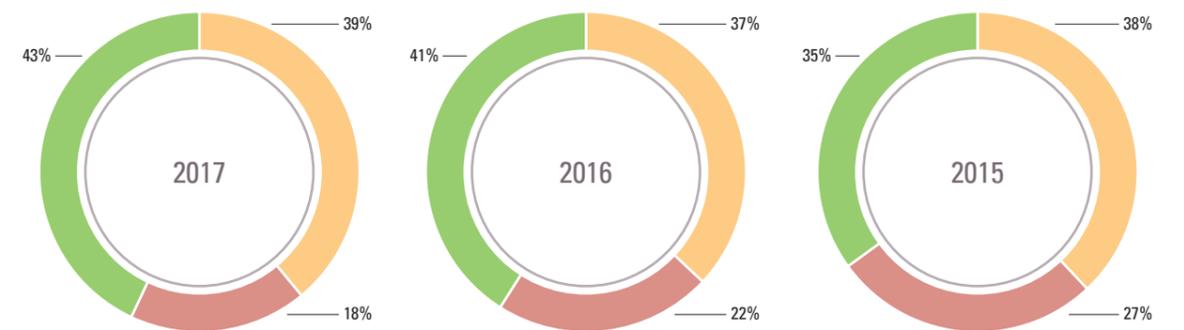
Lo strumento scelto per la valutazione dei fornitori in materia di sostenibilità è la piattaforma TenP, sviluppata dalla Fondazione Global Compact Network Italia, la quale mette a disposizione un sistema di prequalifica che valuta il singolo fornitore in relazione a condizioni di lavoro, rispetto dei diritti umani, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. Il Gruppo

Sofidel ha elaborato un sistema di rating che attribuisce a ogni fornitore una categoria di merito (verde, gialla, rossa) in base al punteggio ottenuto durante la prequalifica.

Sofidel ha individuato 13 categorie merceologiche a rischio reputazionale per un totale di 1.800 fornitori e ha fissato l'obiettivo di prequalificarne il 100% entro l'anno 2020 utilizzando la piattaforma TenP. Il numero di fornitori prequalificati è a fine 2017 pari a 360, corrispondente al 20% dell'obiettivo 2020. Il 2017 conferma il miglioramento in atto all'interno del portafoglio fornitori del Gruppo con un consolidamento della quota dei fornitori eccellenti dal punto di vista della sostenibilità (categoria verde) e una riduzione dei fornitori che necessitano di un percorso di accompagnamento (categoria rossa).

**FORNITORI DEL GRUPPO SOFIDEL**

- fornitori sostenibili
- fornitori non sostenibili
- fornitori eccellenti



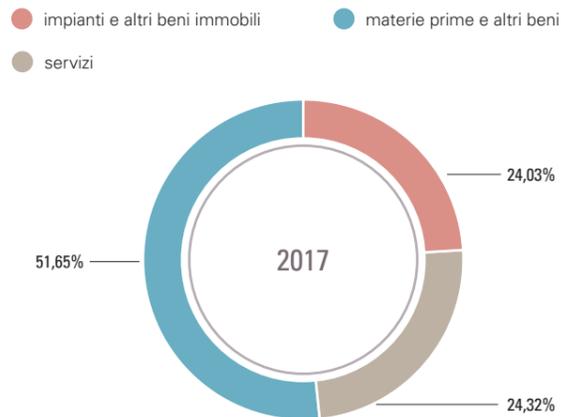
La seconda edizione del Sofidel Suppliers Sustainability Award, il riconoscimento attribuito dal Gruppo ai fornitori che si sono distinti per azioni di sostenibilità ambientale e sociale, nel 2017 ha ricevuto il patrocinio del Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare. Alla seconda edizione del premio hanno partecipato quasi 400 aziende fornitrici (60 in più dell'anno precedente). Sofidel ha strutturato il proprio modello di sostenibilità negli acquisti ispirandosi alle linee guida ISO 20400 sul Sustainable Procurement e nel corso del 2017 ha ottenuto l'attestazione da parte di SGS Italia, che ha definito l'impostazione del modello di sostenibilità negli acquisti in linea con quanto indicato dallo standard di riferimento.



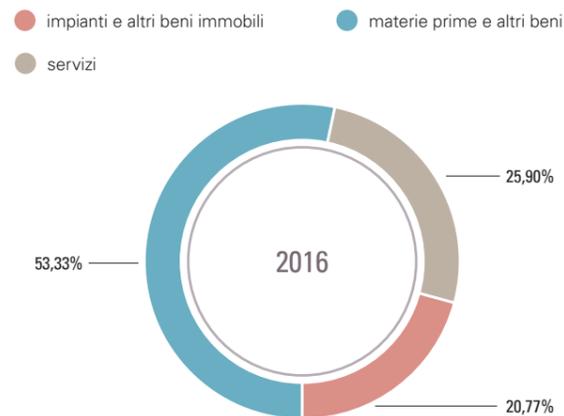
**TIPOLOGIA E VOLUME DEGLI ACQUISTI**

Nel 2017 Sofidel ha acquistato principalmente materie prime per un valore complessivo pari al 51,65% del totale del fatturato passivo. I dati sono aggiornati al 30 novembre 2017.

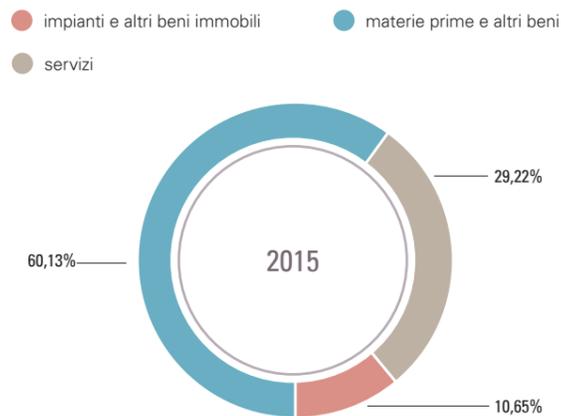
**2017 FATTURATO - FORNITORI GRUPPO SOFIDEL**



**2016 FATTURATO - FORNITORI GRUPPO SOFIDEL**



**2015 FATTURATO - FORNITORI GRUPPO SOFIDEL**



**QUALIFICA, SELEZIONE E VALUTAZIONE DEI FORNITORI**

Nel corso del 2017 Sofidel ha inoltre avviato l'implementazione della piattaforma SAP Ariba che affiancherà l'attuale sistema informativo aziendale con l'obiettivo di ottenere un processo di acquisto End-To-End realmente 'trasparente'.

La gestione integrata delle informazioni riguardanti i fornitori è realizzata con il modulo Supplier Lifecycle and Performance Management (SLP): il nuovo strumento è l'interfaccia unificata con cui il Gruppo Sofidel si presenta al suo parco fornitori e il canale attraverso cui realizzare la raccolta strutturata delle informazioni.

Il processo di onboarding prevede quattro macro-fasi distinte: registrazione; approvazione registrazione; qualifica; approvazione qualifica.

La macro-fase di registrazione consente di tracciare il profilo

del fornitore e ottenere l'adesione del fornitore stesso al framework integrato che comprende politiche specifiche, sistemi di gestione e di controllo, in linea con i principali standard e linee guida internazionali.

La macro-fase di qualifica è differenziata in base alla categoria merceologica cui il fornitore appartiene: il fornitore appartenente a una categoria merceologica considerata a rischio reputazionale è invitato ad autovalutarsi sulla piattaforma TenP e inserire il punteggio ottenuto, insieme al documento di autovalutazione, su SAP Ariba. L'approvazione della qualifica attribuisce al fornitore lo stato di 'qualificato' su SAP Ariba. La sincronizzazione fra le anagrafiche fornitori delle due piattaforme (SAP Ariba vs SAP) consente, infine, di realizzare la selezione automatica dei fornitori che possono sviluppare transazioni commerciali con il Gruppo Sofidel sulla base dello stato del fornitore (non qualificato/qualificato).

**PURCHASING PROCESS**



**SOURCE TO CONTRACT**



**ONBOARDING PROCESS**



COME	SLP Questionario di registrazione	SLP	SLP Questionario di qualifica TenP	SLP
CHI	Fornitore	Sofidel	Fornitore	Sofidel

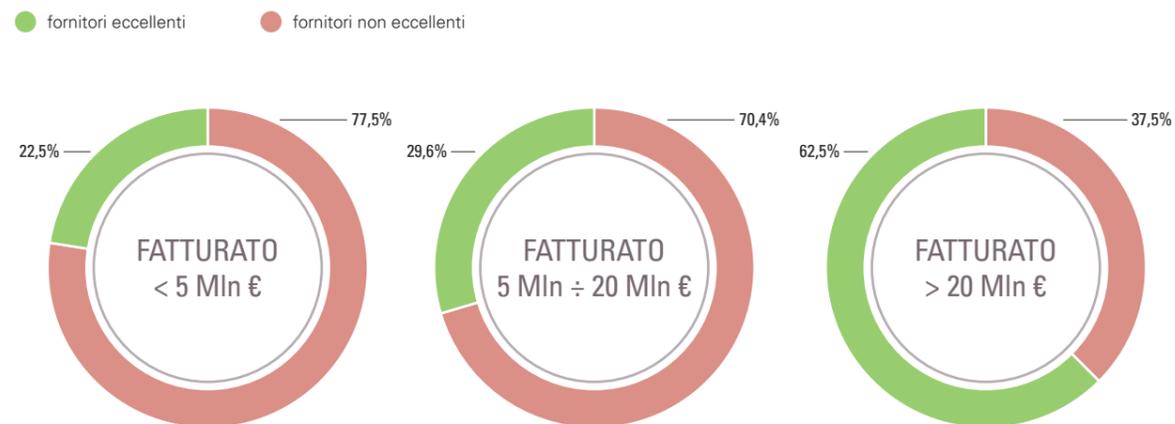
## NUOVE SFIDE

Il raggiungimento dell'obiettivo di avere una catena di fornitura caratterizzata dall'assenza di rischi reputazionali impone al Gruppo Sofidel di continuare a monitorare e stimolare la sostenibilità lungo tutta la filiera.

L'analisi dell'attuale portafoglio fornitori dal punto di vista della sostenibilità ha indicato in modo chiaro la nuova sfida

che attende il Gruppo: favorire la trasformazione in ottica sostenibile delle aziende di piccole e medie dimensioni (PMI) appartenenti al network dei suoi fornitori, attraverso l'implementazione di un servizio di Training on line e di un Help Desk on line per supportarle nel percorso di miglioramento e adempimento agli standard Sofidel.

## LA SFIDA DELLE PMI



# COLLETTIVITÀ

## RAPPORTI CON LA COLLETTIVITÀ

### Fondazione Giuseppe Lazzareschi

Fortemente voluta dalla famiglia Lazzareschi, la Fondazione nasce nel 2003 in memoria del padre Giuseppe, fondatore insieme a Emi Stefani di Sofidel, con l'intento di promuovere la crescita culturale, sociale e imprenditoriale del territorio lucchese e della regione Toscana in generale, sede storica del Gruppo.

Figura determinante per lo sviluppo economico di Porcari, Giuseppe Lazzareschi ha improntato la sua vita privata e la sua attività imprenditoriale su valori come onestà, rispetto e lealtà e, grazie alle sue grandi capacità intuitive e lungimiranti, è stato sempre sensibile anche alle problematiche ambientali e alla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Questi sono anche i principi che a oggi animano l'attività della Fondazione la quale, con la collaborazione del Comune di Porcari, è divenuta punto di riferimento per tutte le realtà che operano sul territorio.

Motore unificante per la crescita e la valorizzazione del patrimonio culturale, sociale e imprenditoriale, la Fondazione in questi anni si è impegnata a realizzare mostre, eventi, convegni e fiere coinvolgendo un pubblico sempre più ampio.

### Sofidel e Wateraid

In occasione della Giornata Mondiale dell'Acqua tenutasi il 22 marzo, Sofidel ha annunciato la nuova partnership triennale con WaterAid, associazione non governativa di cooperazione internazionale fondata nel 1981 nel Regno Unito, che opera per garantire l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici in alcuni dei Paesi più poveri al mondo.

Sofidel, impegnata da sempre per limitare il consumo idrico all'interno dei propri processi produttivi, attraverso la nuova partnership si è ancora impegnata in una più generale opera di sensibilizzazione presso i suoi stakeholder e in un'azione di sostegno a progetti finalizzati a garantire l'accesso all'acqua e alla disponibilità di servizi, e di livelli igienici migliori, nei Paesi in via di sviluppo dove l'organizzazione opera.

Il problema acqua riguarda ancora oggi 2,4 miliardi di persone in tutto il mondo, mentre oltre 650 milioni di persone non hanno accesso a fonti di acqua pulita, che causa la diffusione di malattie altrimenti evitabili. Wateraid, che dal 1981 ha portato acqua potabile a 25 milioni di persone e servizi igienici a 24 milioni di persone in 37 Paesi, stima che circa 900 bambini ogni giorno muoiano per malattie collegabili alla mancanza di acqua potabile e servizi igienici.

“La strategia di crescita sostenibile del nostro Gruppo è in piena sintonia con i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite. Concretamente ciò per noi significa agire in primo luogo per limitare l'impronta ecologica dei nostri prodotti e impegnarci quindi anche per una gestione responsabile dell'acqua, a partire dai nostri stabilimenti. La partnership integra e rafforza il nostro impegno in questo senso, e rappresenta un altro modo per assumere, consapevoli dell'importanza che questa risorsa ha anche in termini di benessere e igiene, un ruolo di responsabilità su un tema di interesse globale insieme a una ONG apprezzata come WaterAid”

Luigi Lazzarasci, AD del Gruppo Sofidel



#### Sofidel e WWF

In Francia, una partnership con il WWF per promuovere la gestione forestale responsabile

Sofidel, insieme a WWF Francia, si è impegnata, sottoscrivendo una partnership triennale, a promuovere la certificazione FSC (Forest Stewardship Council) sul mercato francese. L'accordo prevede l'introduzione del logo WWF sui prodotti a marchio Sopalin e Le Treflè, a garanzia della certificazione FSC. Oggi il 100% dei prodotti Sofidel nel settore consumer in Italia, Gran Bretagna, Spagna, Francia e Benelux (Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo) è contraddistinto da marchio di catena di custodia forestale FSC.



#### Regina e il progetto educativo "Mi curo di te"

Si è conclusa la quarta annualità del progetto educativo digitale, realizzato da WWF Italia con il supporto di Sofidel, "Mi curo di te, il gesto di ognuno per il pianeta di tutti". Dopo le prime annualità inerenti l'acqua e il clima, per l'anno scolastico in corso il tema oggetto di approfondimento ha riguardato le foreste.

Il progetto, che ha coinvolto studenti di età fra gli 8 e i 12 anni, ha avuto l'obiettivo di sensibilizzare i ragazzi sulle connessioni esistenti tra i gesti di ogni giorno e i grandi fenomeni globali. Ad ogni classe è stato consentito di partecipare al concorso finale di apprendimento al fine di vincere premi Regina per gli studenti e per la scuola.



#### Insieme a Medici Senza Frontiere

Prosegue la partnership di Sofidel instaurata nel 2015 con Medici Senza Frontiere (MSF), attraverso il marchio Papernet. Grazie a tale collaborazione sono stati donati a MSF oltre 150.000 vaccini contro il morbillo, una malattia che ancora oggi in Africa uccide, ogni 4 minuti, un bambino sotto i 5 anni di età.



#### Nicky con Fondazione Telethon in Italia

Sofidel, attraverso il marchio Nicky, sostiene dal 2012 il progetto della Fondazione Telethon di promuovere la ricerca scientifica d'eccellenza in Italia sulle patologie genetiche rare. Dal 1990 a oggi Telethon ha sviluppato progetti di ricerca, grazie anche al supporto dei donatori come Sofidel, su oltre 470 patologie diverse, tramite gli istituti quali il Tigem di Pozzuoli (Na), il Tiget di Milano, il DTI e tramite bandi riservati ai migliori ricercatori.

Nicky supporta Telethon promuovendone i progetti su tutte le sue confezioni di prodotti tramite un box dedicato, la comunicazione sui canali social e la maratona televisiva sulle reti RAI che si svolge nel mese di dicembre.



#### Nicky con Woodland Trust in Gran Bretagna

Sofidel, grazie alla collaborazione con Woodland Trust, organizzazione per la conservazione del patrimonio boschivo del Regno Unito, garantisce con Nicky l'impianto annuale di almeno 20.000 alberi nativi. Il Regno Unito è uno dei posti meno boscosi in Europa, solo il 13% rispetto a una media del 44% in altre parti d'Europa.



#### Nicky con Jack & Jill Children's Foundation in Repubblica d'Irlanda

La Fondazione si occupa di bambini che hanno subito danni cerebrali e Nicky collaborando con essa garantisce, tramite l'acquisto dei relativi prodotti, ore di assistenza medica alle famiglie.

Tale associazione opera in tutta la comunità irlandese supportando 300 bambini e le loro famiglie.



#### Sofidel e il mondo delle scuole e dell'università

Sofidel da molti anni dedica un'attenzione e un impegno costanti all'education e alla formazione delle nuove generazioni. Col tempo è diventata vera protagonista della vita di numerose scuole superiori di natura tecnica e dell'Università di Pisa, traducendo il suo ruolo sociale in una vera e propria responsabilità educativa.

Sofidel si è impegnata nell'aiutare studenti, docenti, dirigenti scolastici e rettori a realizzare una formazione più innovativa, aperta, costruita sulle competenze, in grado di rappresentare un reale fattore di sviluppo per il settore del tissue e per il territorio.

Particolare rilievo, ultimamente, ha rivestito e riveste l'esperienza dell'alternanza scuola-lavoro che per Sofidel rappresenta un metodo pedagogico e didattico, non un mero strumento. Una occasione per la formazione integrale della persona.

Tra le collaborazioni più significative ricordiamo: la partecipazione, come fondatori, al Polo Tecnico Professionale per lo sviluppo della meccatronica nel comparto cartario; la partnership nella specializzazione in Tecnologia Cartaria dell'ITI Marchi/Forti di Pescia; la partnership nelle specializzazioni in Chimica Cartaria dell'ITI Ferrari di Borgo a Mozzano e dell'Istituto Benedetti di Porcari; la partnership negli indirizzi Cartari dei corsi di laurea in Ingegneria Chimica e Ingegneria Meccanica e Chimica Industriale a Pisa, nonché quella nel Master Carta e Cartone dell'Università di Pisa che da 15 anni si tiene a Lucca e che Sofidel ha contribuito a rifondare in un'ottica internazionale e con contenuti didattici più vicini alle reali necessità del settore.



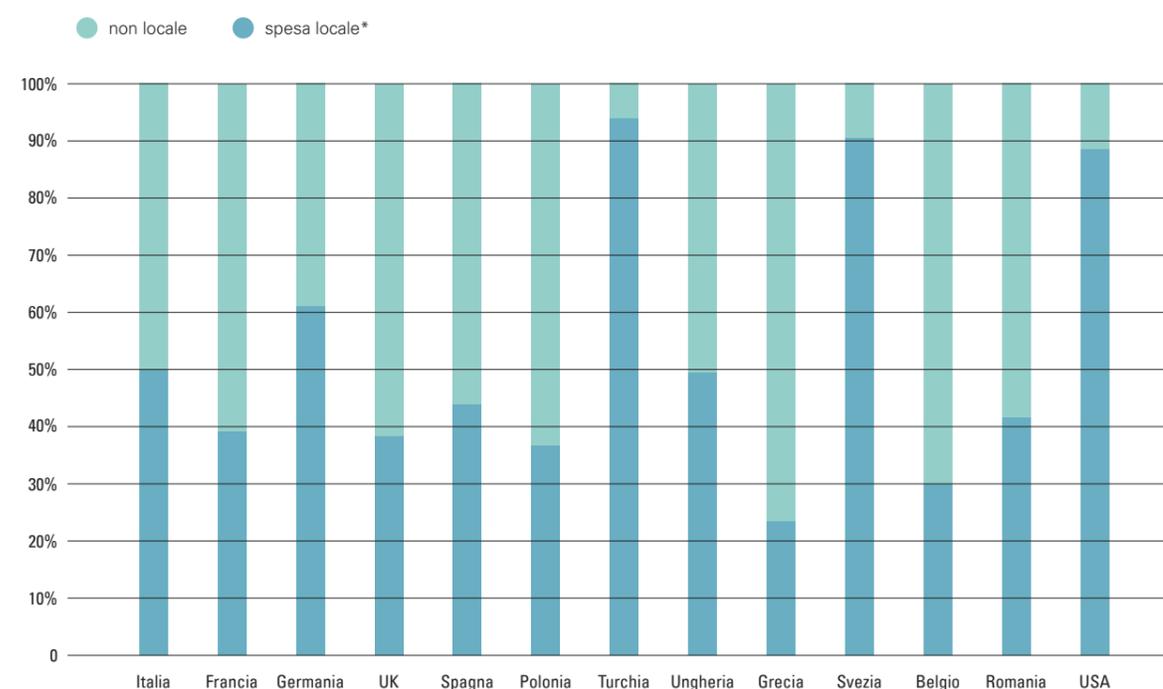
### INVESTIMENTI A FAVORE DELLE COMUNITÀ LOCALI

L'impegno di Sofidel presso le comunità locali è caratterizzato da un approccio al core business che permette di ridurre le esternalità negative sul territorio (in termini ambientali principalmente) e di generare e redistribuire ricchezza localmente. Questo duplice obiettivo si concretizza da un lato attraverso l'impiego di tecnologie pulite, ma anche attraverso la pianificazione di una logistica che permette la riduzione delle emis-

sioni di CO<sub>2</sub>, favorendo, laddove possibile, gli acquisti locali e contribuendo così al rafforzamento delle relative filiere. A eccezione dei fornitori di materie prime, per motivi legati alla natura del mercato della cellulosa, i fornitori di Sofidel sono localizzati in Europa dove si trova la maggior parte degli impianti del Gruppo.

Nel 2017, Sofidel ha acquistato in media 56,69% dei beni e servizi da fornitori locali.

### CONCENTRAZIONE DELLA SPESA SU FORNITORI LOCALI PER NAZIONE - 2017



\*Per "locali" si intendono i fornitori ubicati sul territorio nazionale dello stabilimento del Gruppo Sofidel.

Il Gruppo Sofidel nella gestione delle erogazioni liberali e sponsorizzazioni di natura sociale da destinare alle comunità segue specifiche linee guida che disciplinano le modalità di presentazione delle relative richieste e i criteri di selezione e approvazione.

Sofidel in coerenza con la propria mission di fornire alle fa-

miglie igiene, salute e benessere, individua annualmente le aree di destinazione degli investimenti e, a conferma dell'importanza attribuita alle comunità locali, richiede alle aziende del Gruppo di privilegiare le donazioni e sponsorizzazioni finalizzate ad elevare il tessuto connettivo dei territori in cui sono situate.



## APPENDICE

Processo di predisposizione del Report  
Il perimetro del Report  
Assurance  
Indicatori di performance del GRI

## PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE DEL REPORT

La settima edizione del Report Integrato del Gruppo Sofidel (la sesta risale ad aprile 2017) è stata caratterizzata da una maggiore adesione alle linee guida dell'International Integrated Reporting Committee (IIRC)<sup>18</sup>, meglio conosciuto come <IR> framework. In particolare modo, si è fatto riferimento alle guidelines del "Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report" dell'Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa, che rappresenta a oggi l'unico benchmark attendibile e affidabile.

L'<IR> framework si focalizza sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine. In tal modo esso valorizza:

- la sinteticità, il focus strategico, l'orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali, con le reciproche interdipendenze;
- l'importanza del pensare integrato all'interno dell'organizzazione, che consiste nella considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza o influenza.

Forte di questa convinzione, il processo di redazione di questo Report – che possiamo definire "di transizione" – ha previsto un maggiore coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, a partire dal Vertice, per la condivisione e valorizzazione delle connessioni e delle interdipendenze tra i numerosi fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo.

## IL PERIMETRO DEL REPORT

Il perimetro di rendicontazione del Report Integrato comprende tutte le società controllate dalla capogruppo Sofidel S.p.A. Il periodo di riferimento è rappresentato dall'esercizio 2017, coincidente con l'anno solare che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 2017, salvo diverse indicazioni.

La metodologia di rendicontazione, in linea con quella utilizzata nella redazione del Report Integrato degli esercizi precedenti, permette la confrontabilità dei dati riportati nel

Aspetti quali la descrizione del business model dell'azienda, la focalizzazione sulla leadership e la centralità del sustainability context testimoniano la volontà dell'azienda di andare verso un modello di rendicontazione più integrato e integrale, in cui la sostenibilità sia sempre più la leva per ripensare e ridefinire strategia e processi operativi, per affrontare il cambiamento e rispondere ai bisogni e alle aspettative del mercato e della società, con l'obiettivo ultimo di accrescere la propria innovazione, competitività e redditività.

Nella rendicontazione delle proprie prestazioni economiche, sociali e ambientali attraverso l'utilizzo di Key Performance Indicators (KPI), il Gruppo Sofidel ha inoltre adottato, come suggerito dallo schema sudafricano noto come "King III", le Linee Guida della Global Reporting Initiative nella loro versione 4.0 secondo l'opzione "in accordance" Core.

È stato preso come riferimento anche il SAS (Sustainability Accounting Standards – Pulp & Paper Products) adoperato dalle società quotate sul mercato americano per la rendicontazione delle material sustainability information.

18. Organismo creato dall'International Federation of Accountants (IFAC), da Global Reporting Initiative (GRI) e da The Prince's Accounting for Sustainability Project per lo sviluppo di uno schema di rendicontazione integrata delle performance economico-finanziarie, ambientali e sociali delle organizzazioni pubbliche e private.

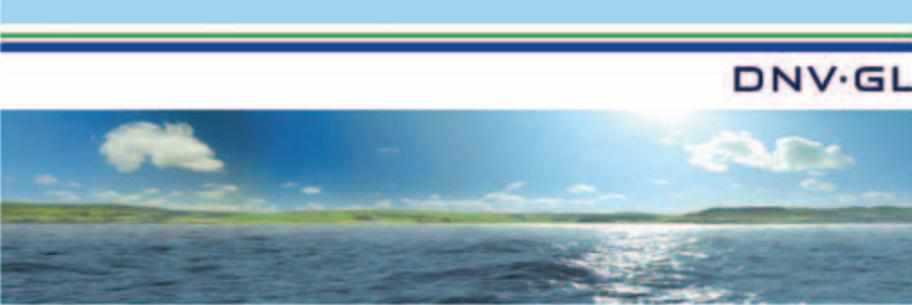
presente Report. Eventuali riclassificazioni dei dati già presentati nell'edizione precedente del Report Integrato sono puntualmente giustificate nel testo.

Per informazioni relative al Report Integrato e al processo di reporting adottato:

Dott. Antonio Pereda ([antonio.pereda@sofidel.com](mailto:antonio.pereda@sofidel.com))

Dott.ssa Susanna Bellandi ([susanna.bellandi@sofidel.com](mailto:susanna.bellandi@sofidel.com))

## ASSURANCE



**Sofidel SpA – Bilancio Integrato 2017**  
**Dichiarazione di Assurance Indipendente**

**Introduzione**

DNV GL Business Assurance Italia S.r.l. ("DNV GL") è stata incaricata dal Management di Sofidel SpA ("Sofidel") di condurre una verifica sul suo Bilancio Integrato 2017 ("il Bilancio") rispetto alle Sustainability Reporting Guidelines, versione 4 ("G4"), della Global Reporting Initiative ("GRI").

Per i dettagli sulla composizione di Sofidel e sul perimetro di rendiconto, si rimanda a quanto dichiarato nell'apposito paragrafo del Bilancio.

Sofidel è responsabile della raccolta, analisi, aggregazione e presentazione delle informazioni contenute nel Bilancio. La verifica è fondata sull'assunzione che i dati e le informazioni fornitici in buona fede dall'Organizzazione siano complete, sufficienti e autentiche.

La nostra responsabilità nello svolgimento del lavoro commissionato, in accordo con le condizioni concordate con l'Organizzazione, è unicamente verso il management di Sofidel.

Questa Dichiarazione di Assurance Indipendente è destinata esclusivamente agli stakeholder di Sofidel e non è destinata ad essere e non deve essere utilizzata da persone diverse da questi.

**Scopo dell'Assurance**

Lo scopo del lavoro concordato con Sofidel ha incluso i seguenti aspetti:

- Analisi, secondo un *Moderate level* di Assurance, delle attività e dei dati legati alla sostenibilità, riconducibili al periodo compreso tra gennaio 2017 e dicembre 2017, così come contenuti nel Bilancio.
- Valutazione dei principi di reporting richiamati dalle linee guida GRI G4, secondo l'opzione 'Core'.

La nostra verifica è stata condotta nei mesi di gennaio e febbraio 2018 presso la sede di Porcari (LU).  
Le informazioni e i dati economici sono stati acquisiti dal Bilancio d'esercizio 2017 certificato di Sofidel SpA e non sono compresi nello scopo della nostra verifica.

**Metodologia di verifica**

La nostra verifica è stata pianificata e condotta nel rispetto del protocollo di verifica 'VeriSustain' di DNV GL, basato sulla nostra esperienza professionale e sulle best practice internazionali in materia di assurance (tra le quali l'International Standard on Assurance Engagements - ISAE 3000). Questi documenti prevedono, tra l'altro, che il gruppo di verifica possieda conoscenze, capacità e competenze professionali necessarie per una verifica delle informazioni di sostenibilità e che il team sia conforme ai requisiti etici atti a garantirne l'indipendenza.

In accordo con il Protocollo, disponibile su richiesta sul nostro sito internet\*, il Bilancio è stato valutato rispetto ai seguenti criteri:

- aderenza ai principi delle Linee Guida GRI G4;
- GRI G4, rispetto ai requisiti richiesti per l'opzione Core;
- ISAE 3000, per la verifica delle informazioni non finanziarie.

Parte integrante della verifica è stata l'analisi delle dichiarazioni e degli assunti legati alla sostenibilità riportati nel Bilancio e la valutazione della robustezza del sistema di gestione dei dati, dei flussi informativi e dei relativi controlli. Abbiamo esaminato e sottoposto a review i dati e le altre informazioni resi disponibili da parte di Sofidel. Abbiamo recepito le informazioni e i dati tecnici dai sistemi di gestione certificati. Abbiamo condotto audit a campione su:

\* <https://www.dnvgl.com/assurance/reporting/index.html>

**Statement n. STAT-14914-2018-CSR-ITA-DNV**  
DNV GL – Via Energy Park, 14 – 20871 Vimercate (MB) – IT - Tel. 039.68 99 905 - [www.dnvgl.com](http://www.dnvgl.com)

Pagina 1 di 3

- I meccanismi attuati da Sofidel per l'implementazione delle proprie politiche di sostenibilità, come descritto nel Bilancio;
- I processi per la determinazione della materialità dei contenuti da includere nel Bilancio;
- I processi per la generazione, la raccolta e la gestione dei dati quantitativi e qualitativi inclusi nel Bilancio.

Abbiamo intervistato 13 referenti aziendali coinvolti nella gestione operativa degli aspetti riportati nel Bilancio. Abbiamo condotto interviste con rappresentanti di due categorie di stakeholder.

### Conclusioni

Secondo l'opinione di DNV GL, il Bilancio Integrato 2017 di Sofidel è una rappresentazione accurata e imparziale delle strategie di sostenibilità, dei sistemi di gestione e delle performance dell'Organizzazione.

#### - Materialità

Il Bilancio riflette l'impegno di Sofidel nel fornire informazioni e dati che consentono ai propri stakeholder la valutazione delle performance economiche, sociali e ambientali dell'Organizzazione.

Il documento descrive adeguatamente il processo attuato per l'identificazione delle istanze ritenute rilevanti per i diversi stakeholder. I suoi contenuti sono il frutto di un processo di analisi interna da parte delle funzioni rispetto a quanto emerso dalle attività di coinvolgimento degli stakeholder. Si apprezza in particolare il forte impegno di Sofidel nel coinvolgere i propri clienti al fine di condividere l'individuazione gli aspetti materiali. Al fine di dare maggiore consistenza al processo di definizione della materialità, si suggerisce di estendere in maniera strutturata le attività di engagement anche ad altre categorie di stakeholder, quali ad esempio i fornitori strategici.

#### - Inclusività

Il documento evidenzia l'impegno di Sofidel verso la promozione e lo sviluppo di iniziative atte a coinvolgere con regolarità e sistematicità i propri stakeholder.

Si valutano positivamente le iniziative di coinvolgimento sviluppate nel corso dell'anno dall'Organizzazione nei confronti delle diverse categorie di stakeholder.

In linea con l'impegno di Sofidel nel conseguimento di un modello di business strategicamente orientato alla sostenibilità, si sottolinea l'importanza di consentire agli stakeholder di comprendere più facilmente in che modo le tematiche e le istanze emerse come rilevanti siano state integrate nelle strategie e nelle azioni attuate da Sofidel.

#### - Completezza

Il Bilancio consente agli stakeholder di valutare le performance di sostenibilità di Sofidel nel corso dell'anno di rendiconto e la comprensione delle sue strategie e obiettivi di sostenibilità.

Il documento è realizzato attraverso il contributo delle diverse strutture organizzative che concorrono a identificare gli aspetti e i dati rilevanti per l'anno di rendiconto. Si sottolinea l'importanza di proseguire nella sistematizzazione dei flussi interni di reporting, in particolare in riferimento alle tempistiche di generazione e validazione dei dati.

#### - Rispondenza

Il documento esplicita l'impegno di Sofidel nell'integrare le considerazioni provenienti dai propri stakeholder all'interno del proprio processo decisionale e dei propri piani d'azione strategici.

In coerenza con gli obiettivi di miglioramento continuo in tema di sostenibilità e di reporting, risulta importante proseguire nell'attività di strutturazione delle informazioni contenute nel Bilancio, al fine di dare ulteriore evidenza di come le risultanze provenienti dalle attività di coinvolgimento dei propri stakeholder siano integrate all'interno delle proprie scelte strategiche e correlate agli obiettivi che l'Organizzazione si pone in materia di sostenibilità.

#### - Contesto di sostenibilità

Le informazioni e i dati presentati all'interno del Bilancio riflettono adeguatamente la strategia, gli impegni e le attività svolte da Sofidel in relazione al contesto di sostenibilità all'interno del quale l'Organizzazione opera.

### Principi per la qualità del Bilancio

#### - Neutralità

Il Bilancio è una descrizione completa e imparziale degli impatti e delle performance di sostenibilità di Sofidel. Il documento rispecchia la volontà dell'Organizzazione di rappresentare le proprie attività e i risultati relativi all'anno di rendiconto in modo equilibrato e coerente con le proprie strategie aziendali.

Statement n. STAT-14914-2018-CSR-ITA-DNV

DNV GL - Via Energy Park, 14 - 20871 Vimercate (MB) - IT - Tel. 039.68 99 905 - www.dnvgl.com

Pagina 2 di 3

#### - Accuratezza

Dalla nostra analisi dei dati e dei processi aziendali che li generano, i dati riportati nel Bilancio sono frutto di attività stabili e ripetibili. Le informazioni contenute nel Bilancio risultano pertanto sufficientemente accurate e dettagliate.

### Ulteriori rilievi in relazione alle performance di sostenibilità

#### - Affidabilità

I dati inseriti nel Bilancio oggetto della nostra verifica sono risultati identificabili e rintracciabili; il personale responsabile è stato in grado di dimostrare in modo attendibile l'origine e l'interpretazione dei dati. Durante la nostra attività, abbiamo rilevato un numero limitato di errori non rilevanti, che sono stati corretti prima della versione finale del Bilancio.

Secondo la nostra opinione, le informazioni e i dati comunicati nel Bilancio sono affidabili.

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio Integrato 2017 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in linea con i requisiti "Core" richiamati dalle linee guida GRI G4.

Ulteriori conclusioni e osservazioni sull'adozione dei principi di rendicontazione e delle informazioni sulle performance specifiche sono riportate di seguito.

### Opportunità di miglioramento

Di seguito si riporta una sintesi delle osservazioni e opportunità comunicate al management di Sofidel che, ad ogni modo, non influiscono sulle nostre conclusioni sul Bilancio; esse risultano, infatti, coerenti con gli obiettivi organizzativi già in essere.

- Si raccomanda di strutturare un processo maggiormente quantitativo per l'analisi della materialità, coinvolgendo le diverse categorie di stakeholder nell'identificazione degli aspetti materiali.
- Al fine di garantire una sempre maggior completezza del processo di reporting, si raccomanda di definire un processo più strutturato per individuare le tematiche e gli eventi specifici degni di nota da inserire nel Bilancio.
- Si raccomanda, infine, di allineare i processi e le tempistiche di reporting in modo da poter inerire nel Bilancio dati quanto più completi e misurati, riducendo al minimo il ricorso a stime o proiezioni basate su stime.

### Competenza e Indipendenza di DNV GL

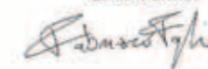
DNV GL è uno dei principali provider di servizi legati alla sostenibilità, tra cui la verifica dei bilanci di sostenibilità. I nostri specialisti di assurance ambientale e sociale lavorano in più di 100 paesi.

DNV GL non è stata coinvolta nella preparazione di alcuna dichiarazione o dato incluso nel Bilancio, ad eccezione della presente Dichiarazione di Assurance. DNV GL conserva la completa imparzialità verso gli stakeholder intervistati durante il processo di verifica.

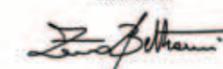
DNV GL declina ogni responsabilità o corresponsabilità per ogni decisione che qualsiasi persona o entità possa intraprendere basandosi sulla presente Dichiarazione di Assurance.

Per DNV GL Business Assurance Italia S.r.l.

Fabrizio Foglia  
Lead Verifier



Zeno Beltrami  
Reviewer



Vimercate (MB), 02-03-2018

Statement n. STAT-14914-2018-CSR-ITA-DNV

DNV GL - Via Energy Park, 14 - 20871 Vimercate (MB) - IT - Tel. 039.68 99 905 - www.dnvgl.com

Pagina 3 di 3

# INDICATORI DI PERFORMANCE DEL GRI

Per la rendicontazione delle performance economiche, sociali ed ambientali del Gruppo Sofidel si è fatto riferimento alle "Sustainability Reporting Guidelines" del GRI (G4) integrate con i principi dell'<IR> framework. Si riporta, di seguito, la

tabella di corrispondenza fra gli indicatori e le informative richieste dallo standard GRI e i principi del Global Compact e la loro collocazione nel testo evidenziando il livello di copertura raggiunto con il Report Integrato.

TABELLA INDICATORI DI PERFORMANCE GRI

INDICE DEL REPORT	GRI G4	SDGs
<b>LETTERA AGLI STAKEHOLDER</b>	G4-1	
<b>L'IDENTITÀ DEL GRUPPO</b>		
I numeri del Gruppo Sofidel	G4-3, G4-4, G4-5, G4-6, G4-7, G4-8, G4-9, G4-10, G4-11, G4-56, <IR> 4.4, <IR> 4.34	
Storia del Gruppo		
Mission e Vision		
Cultura, etica e valori		
<b>FATTI RILEVANTI DELL'ANNO</b>	G4-SO1, G4-SO2	
<b>LA NOSTRA IDEA DI SOSTENIBILITÀ</b>		
Strategia e governo della responsabilità d'impresa	G4-2	
La strategia di sostenibilità	G4-2	
Gli strumenti strategici della sostenibilità	G4-14, G4-15, G4-48, G4-56, G4-57, G4-58	
Principi ispiratori del modello di sostenibilità del Gruppo Sofidel	G4-HR2, G4-HR5, G4-HR6	
I nostri principali partner per la sostenibilità	G4-16	
Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder		
Gli stakeholder chiave	G4-24, G4-25	
Modalità di coinvolgimento		
Analisi di materialità	G4-17, G4-18, G4-19, G4-20, G4-21, G4-22, G4-23, <IR> 3.17	
Gestione delle relazioni	<IR> 3.10	
Iniziative di dialogo con gli stakeholder	G4-26, G4-27, G4-SO11	
<b>ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO</b>		
Outlook delle performance economiche e finanziarie del Gruppo	<IR>4.30	
Performance economiche e finanziarie	G4-EC1, G4-9	
Principali indicatori	G4-EC1, G4-9	
Investimenti	G4-EC1, G4-9	
Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	G4-SO1, G4-SO2	
Calcolo e distribuzione del valore aggiunto globale	G4-EC1, G4-9	

INDICE DEL REPORT	GRI G4	SDGs
<b>PRODUCT</b>		 
Il processo produttivo del tissue	G4-4	
La qualità e la sicurezza dei prodotti	G4-PR3, G4-PR4, G4-PR1, G4-PR2, G4-4	
Qualità dei prodotti	G4-PR3, G4-PR4, G4-PR1, G4-PR2	
Sicurezza dei prodotti	G4-4	
<b>OPERATIONS</b>		
Governance		
Assetto societario	G4-7, G4-34, G4-35, G4-36, <IR> 4.8	
Struttura organizzativa		
Sistema di controllo interno		
Presidio e gestione dei rischi	G4 - 47, G4 - EC1, G4 - EC2, G4 - EC3, G4 - SO3, G4 - SO4, G4 - PR1, G4 - PR2, <IR> 4.23	
I sistemi di gestione	G4-45, G4-46, G4-47, G4-48	    
Rispetto per l'ambiente		    
Efficienza energetica	G4-EN3, G4-EN4, G4-EN5, G4-EN6, G4-EN7	
Gestione delle emissioni di gas serra	G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18, G4-EN19, G4-EN20, G4-EN21, G4-EN30	
La tutela della risorsa idrica	G4 - EN8, G4 - EN9, G4 - EN10	
La tutela della risorsa forestale	G4-EN1, G4-EN2, G4-EN 11, G4-EN 12, G4-EN 13, G4-EN 14	
Biodiversità	G4-EN11	
La gestione dei rifiuti	G4-EN22, G4-EN23, G4-EN24, G4-EN25, G4-EN26	
I prodotti ecologici	G4-EN27, G4-EN28	
La gestione ambientale dell'organizzazione	G4-DMA EN	

INDICE DEL REPORT	GRI G4	SDGs
<b>PEOPLE</b>		
La gestione del capitale umano	G4-9	 
Benessere aziendale		
Composizione e distribuzione del personale	G4-LA1, G4-LA3, G4-LA12, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR12	
Tipologia dei contratti		
Caratteristiche del personale		
Turnover		
Diritti umani, categorie protette e pari opportunità		
Formazione e sviluppo professionale	G4-LA9, G4-LA10, G4-LA11	
Salute e sicurezza	G4-LA5, G4-LA6, G4-LA7, G4-LA8, G4-HR2, G4-HR7	
Remunerazione e incentivi	G4-EC5, G4-EC6, G4-LA2, G4-LA13	
Relazioni industriali	G4-LA4, G4-LA16, G4-HR4	
<b>MARKET E CORPORATE BRAND</b>		
Strategia e modello di business		
<i>La strategia per la creazione di valore</i>	<IR> 3.3, <IR> 4.10, <IR> 4.23, <IR> 4.27, <IR> 4.34	
<i>Gli elementi chiave del modello e flusso descrittivo</i>		
<i>La strategia di internazionalizzazione</i>		
<i>Fattori distintivi</i>		
<i>Le prospettive e gli obiettivi strategici</i>		
<i>L'innovazione nel Gruppo Sofidel</i>		
<i>La strategia di Sofidel nella Circular Economy</i>		
Mercati e clienti		
<i>Le aziende del Gruppo</i>	G4-4, G4-6, G4-8, G4-9, <IR> 4.4	
<i>Linee di business e mercati</i>		
<i>Il portale E-Commerce Sofidelshop</i>		
<i>Qualità dei servizi</i>	G4-PR1, G4-PR2, G4-PR5, G4-PR8	
<i>Gestione delle segnalazioni</i>	G4-PR5, G4-PR8	
Fornitori e catena di fornitura		
<i>Tipologia e volume degli acquisti</i>	G4-12, G4-13, G4-DMA EC, G4-EN32, G4-DMA EN, G4-DMA LA, G4-LA14, G4-LA15, G4-DMA HR, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR10, G4-HR11, G4-HR12, G4-SO9	
<i>Mappa dei fornitori</i>	G4-12	
<i>Qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori</i>	G4-EN32, G4-EN33, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR1, G4-HR10, G4-HR11, G4-SO9, G4-SO1	  
<i>Nuove sfide</i>	G4-HR2, G4-HR4, G4-HR5, G4-HR6, G4-HR7, G4-EC9	

INDICE DEL REPORT	GRI G4	SDGs
Collettività		
		  
		  
		  
<i>Rapporti con la collettività</i>	G4-EC7, G4-EC8, G4-HR8, G4-SO1, G	
<i>Investimenti a favore delle comunità locali</i>	4-SO2	
<b>APPENDICE</b>		
Processo di predisposizione del Report		
<i>Il perimetro del Report</i>	G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33	
<i>I principi applicati e il processo di reporting</i>		
<i>Assurance</i>		
Indicatori di performance del GRI		
Contatti		





Stampa realizzata con inchiostri ecologici  
in assenza di alcool isopropilico  
con lastre CTP senza sviluppo chimico.

Progetto grafico: Brand Angel con A+C  
Editing: Sara Tedesco

Finito di stampare nel mese di marzo 2018  
da Arti Grafiche Meroni

**Sofidel S.p.a.**  
Via Giuseppe Lazzareschi 23  
55016 Porcari (LU)  
t +39 0583.2681 | [www.sofidel.com](http://www.sofidel.com)



Questo documento è di proprietà del Gruppo Sofidel  
che se ne riserva tutti i diritti.  
Ogni riproduzione, anche se parziale, è vietata salvo  
preventiva autorizzazione scritta.



