

Nel 2019 Sofidel ha intrapreso un'importante azione di rinnovamento e valorizzazione dell'intera offerta.

Sono stati lanciati prodotti con incarto alternativo al polietilene standard, in carta, in plastica riciclata e bioplastiche e sono stati ridisegnati i prodotti dei principali brand Sofidel europei nell'ottica di renderli sempre più sostenibili e coerenti con i principi dell'economia circolare.



- REGINA RUMIANKOWY
- REGINA WISH
- REGINA SERIOUSLY SOFT
- REGINA SERIOUSLY STRONG
- LE TRÈFLE MAXI DOUCEUR
- PAPERNET DISSOLVE TECH
- NICKY STRONG ECO FRIENDLY
- REGINA MIT HERZEN
- REGINA BLITZ
- REGINA ROTOLONI ECO
- REGINA PETS
- NALYS VELOURS
- LYCKE ECO-CARE
- COSYNEL GOLD

# INDICE

6

## LETTERA AGLI STAKEHOLDER

9

## IDENTITÀ DEL GRUPPO

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

17

## FATTI RILEVANTI DELL'ANNO

23

## SOSTENIBILITÀ

La strategia di sostenibilità  
· Il modello di business  
· La sostenibilità come modello strategico di sviluppo  
· Il modello di integrazione della sostenibilità  
· Costruire un futuro inclusivo e sostenibile basandosi sui 17 Obiettivi di Sostenibilità dell'ONU  
· Sofidel e l'Economia Circolare

Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder

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

39

## STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS

La strategia per la crescita  
Le quattro fasi strategiche  
Gli elementi chiave del modello e flusso descrittivo  
La strategia di internazionalizzazione in Europa e negli USA  
Fattori distintivi  
Le prospettive e gli obiettivi strategici  
L'innovazione nel Gruppo Sofidel

47

## ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO

Highlights 2019  
Outlook delle performance economiche e finanziarie del Gruppo  
Performance economiche e finanziarie  
Investimenti  
Calcolo e distribuzione del Valore Aggiunto Globale

59

## PRODUCT

Il processo produttivo del tissue  
Ricerca e sviluppo  
La qualità e la sicurezza dei prodotti  
· Qualità del prodotto  
· Sicurezza del prodotto

65

## OPERATIONS

Governance  
· Assetto societario  
· Struttura organizzativa  
· Sistema di controllo interno  
· Presidio e gestione dei rischi  
· I Sistemi di Gestione

La dimensione ambientale  
· Governance  
· Un interesse sempre più globale per l'ambiente  
· Il bilancio energetico  
· Sofidel e il cambiamento climatico  
· Sofidel e la gestione della risorsa idrica  
· Sofidel e le certificazioni forestali  
· Sofidel e le certificazioni dei Sistemi di Gestione Ambientale  
· La tutela della risorsa forestale  
· Consumo e produzione responsabili  
· La gestione dei rifiuti  
· I prodotti ecologici

Fornitori e catena di fornitura

- Mappa dei fornitori
- Qualifica, selezione e valutazione dei fornitori
- Nuove sfide

105

## 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 del personale  
Salute e sicurezza  
Relazioni industriali

125

## MARKET & CORPORATE BRAND

La strategia e la comunicazione del Corporate Brand Sofidel  
Mercati e clienti  
· I mercati in cui operiamo  
· L'innovazione di prodotto  
· Linee di business  
· La strategia e-commerce di Sofidel  
· Qualità dei servizi  
· Gestione delle segnalazioni

Collettività

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

145

## NOTA METODOLOGICA

Processo di predisposizione del Report  
Perimetro del Report  
Assurance  
Indicatori di performance del GRI

# LETTERA AGLI STAKEHOLDER

## 2019, un anno migliore

Nel 2019, in un contesto economico non facile, ma per il settore meno sfavorevole del 2018, Sofidel è tornata a registrare buoni livelli di performance.

L'azione di rinnovamento dei propri prodotti, parte di un'ampia strategia di differenziazione e de-commoditizzazione della propria offerta, è stata implementata su tutti i mercati.

Un lavoro di innovazione che, unitamente al riequilibrio del costo della materia prima, ha consentito il recupero di volumi, marginalità e profittabilità, e anche l'acquisizione di nuovi clienti.

I prodotti presentati, così come le estensioni di gamma e la nuova generazione di packaging più sostenibili, sviluppati con l'obiettivo di rendere più semplice la vita quotidiana delle persone e incontrare la crescente domanda di responsabilità ambientale, hanno riscontrato il favore di mercati e consumatori, grazie anche al supporto di nuove campagne di advertising intervenute alla fine dell'anno.

Per quanto riguarda l'utilizzo di packaging più sostenibili, Sofidel si è impegnata a ridurre del 50% l'incidenza della plastica convenzionale presente nella sua produzione entro il 2030 (rispetto al 2013), equivalente all'eliminazione di oltre 11.000 tonnellate all'anno di plastica immessa sul mercato.

L'obiettivo è perseguito attraverso l'introduzione (a partire dai propri principali brand, molti dei quali leader nei rispettivi mercati di riferimento) di pack in carta (materiale di origine vegetale e rinnovabile, che risulta essere il più riciclato nei Paesi in cui il Gruppo opera), l'impiego di plastiche riciclate o bioplastiche e la riduzione dello spessore del film plastico impiegato nel processo produttivo (un programma già portato avanti da alcuni anni).

La recente, nuova capacità produttiva impiantata in Spagna e Polonia, per la prima volta a pieno regime, ha impattato l'intero esercizio, consentendo di sostenere al meglio il lancio del marchio Regina anche sul mercato iberico e, più in generale, di raggiungere livelli più alti di efficienza logistica. Nel complesso in Europa, grazie anche alla presenza di propri stabilimenti produttivi nel Regno Unito (che garantisce condizioni di minor preoccupazione rispetto alla Brexit), il Gruppo vede rafforzata la sua posizione.

È proseguita poi l'attività di consolidamento della presenza Sofidel sul mercato statunitense. Il grande stabilimento di Inola, in Oklahoma, secondo investimento *greenfield* del Gruppo sul suolo americano, vede già attive nove linee di trasformazione, mentre il completo avvio della produzione di cartiera – previsto per la prima metà del 2020 – è confermato. Sarà questo un passaggio fondamentale dell'azione di efficientamento produttivo e logistico che l'azienda sta implementando su questo mercato e che, per quanto in attesa della piena operatività del nuovo stabilimento, ha portato già a significativi risultati in termini di ottimizzazione dei costi di trasporto. In previsione dell'ormai prossimo potenziamento della capacità produttiva e dell'ulteriore miglioramento della copertura geografica, Sofidel ha intensificato le proprie attività di promozione di visibilità e relazione e si appresta a lanciare un primo prodotto-test sul mercato statunitense.

Tra gli altri elementi salienti dell'anno si segnala la crescente attenzione che il Gruppo, a più livelli, sta dedicando ai temi della smart production e della digitalizzazione e alle implicazioni che in termini produttivi, distributivi e comunicativi queste trasformazioni stanno comportando. Tra le attività, oltre all'automazione dei magazzini dei nuovi im-

pianti, lo sviluppo di collaborazioni con alcune importanti piattaforme di distribuzione, l'ulteriore personalizzazione e arricchimento dei servizi logistici offerti ai clienti, un più massiccio ricorso al big data analytics e un accresciuto livello di attenzione verso la cyber security.

Sul fronte della responsabilità sociale d'impresa sono da segnalare i risultati ottenuti all'interno del report Environmental Paper Company Index (EPCI) di WWF (lo strumento biennale proposto dall'organizzazione ambientalista alle aziende del settore cartario e della cellulosa per valutarne trasparenza e impegno in materia ambientale), l'acquisizione della conformità UNI ISO 20400, linea guida attinente alla sostenibilità della catena di fornitura, l'adesione a CEOs Call to Action (iniziativa di CSR Europe per coinvolgere le imprese europee che considerano la sostenibilità un fattore qualificante della loro strategia e che sono disponibili a rafforzare il dialogo e unire le forze) e le attività di sensibilizzazione ed educazione che, dalla collaborazione con le scuole e le università al programma "NextGen", Sofidel sta portando avanti a favore delle generazioni più giovani.

Elementi di apprensione sono intanto legati all'emergenza sanitaria da Coronavirus Covid-19, la cui diffusione sta allargandosi a numerosi Paesi e i cui impatti sanitari, economici e sociali sono al momento difficilmente valutabili. In questo quadro, Sofidel, su base cautelativa e preventiva, per tutelare la salute dei suoi collaboratori e l'efficienza dei propri livelli produttivi e di servizio, ha varato uno specifico "Piano di azione contro la diffusione del Coronavirus (Covid-19)" e monitora con attenzione l'evolversi della situazione.



Emi Stefani



Luigi Lazzareschi



# 1

## IDENTITÀ DEL GRUPPO

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

*I Rotoloni Regina, la carta igienica preferita dagli italiani, sono ora disponibili anche con il nuovo packaging in carta kraft e sono prodotti utilizzando energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili, generata presso gli stabilimenti Sofidel.*

## I NUMERI DEL GRUPPO SOFIDEL

Sofidel, dalla sede centrale di Porcari (Lucca), coordina l'attività di 17 società in Europa e negli Stati Uniti, oltre 6.400 dipendenti, una capacità produttiva pari a 1.308.000 ton-

nellate e un fatturato consolidato di 1.919 milioni di euro rispetto al dato comparativo del 2018 pari a 1.706 milioni di euro.

**53** ANNI DI ATTIVITÀ      PRESENZA IN **13** PAESI

**17** SOCIETÀ      **6.453** DIPENDENTI

**1.919** MILIONI DI EURO  
FATTURATO CONSOLIDATO NETTO

CAPACITÀ  
PRODUTTIVA **1.308.000** TONNELLATE

**9,64**

ORE DI FORMAZIONE  
PER DIPENDENTE (PRO CAPITE)

**62.187**

ORE DI FORMAZIONE

**27.362,28**

ORE DI FORMAZIONE  
SU SALUTE E SICUREZZA

CONSUMO IDRICO **7,3** L/KG

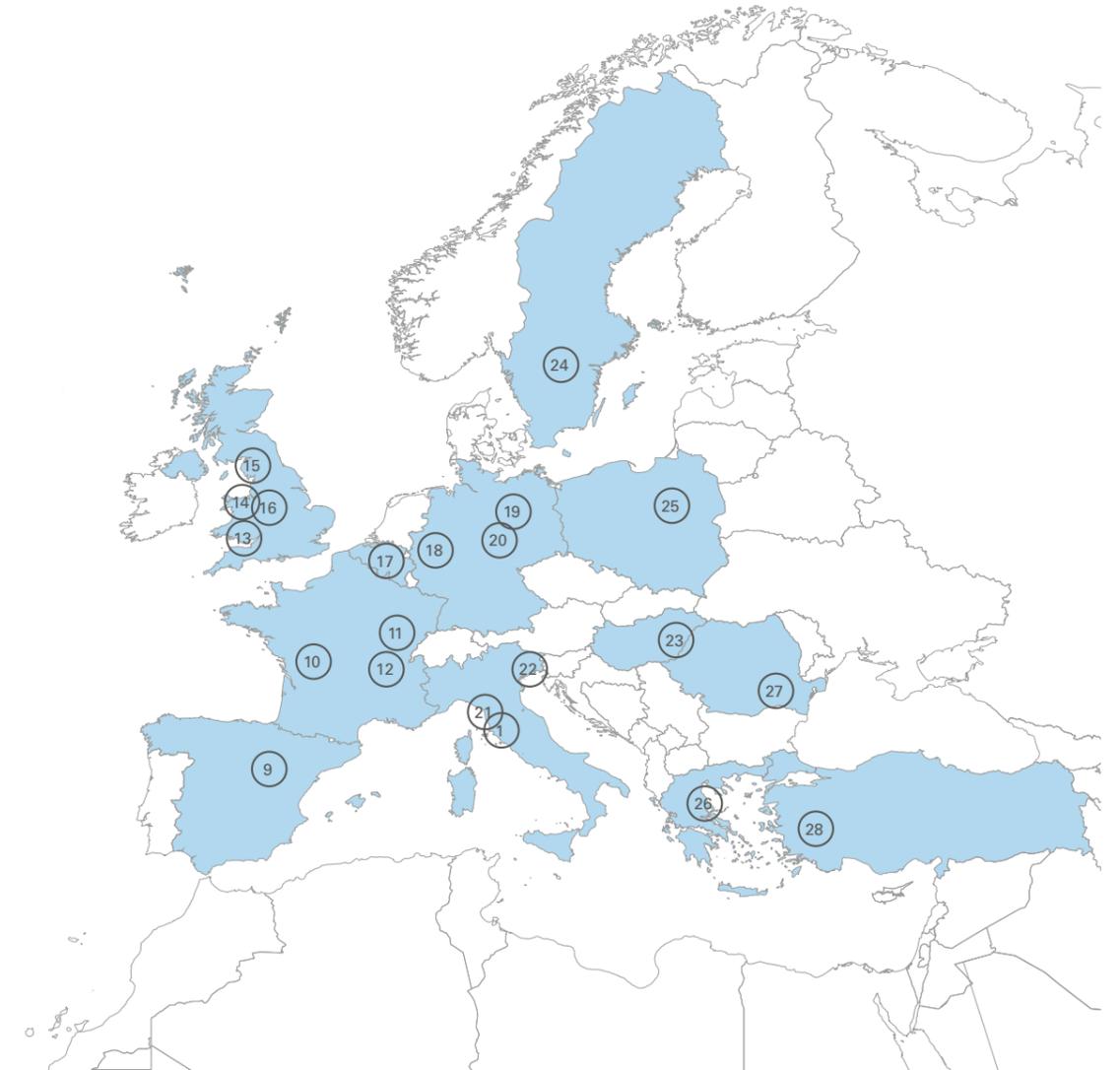
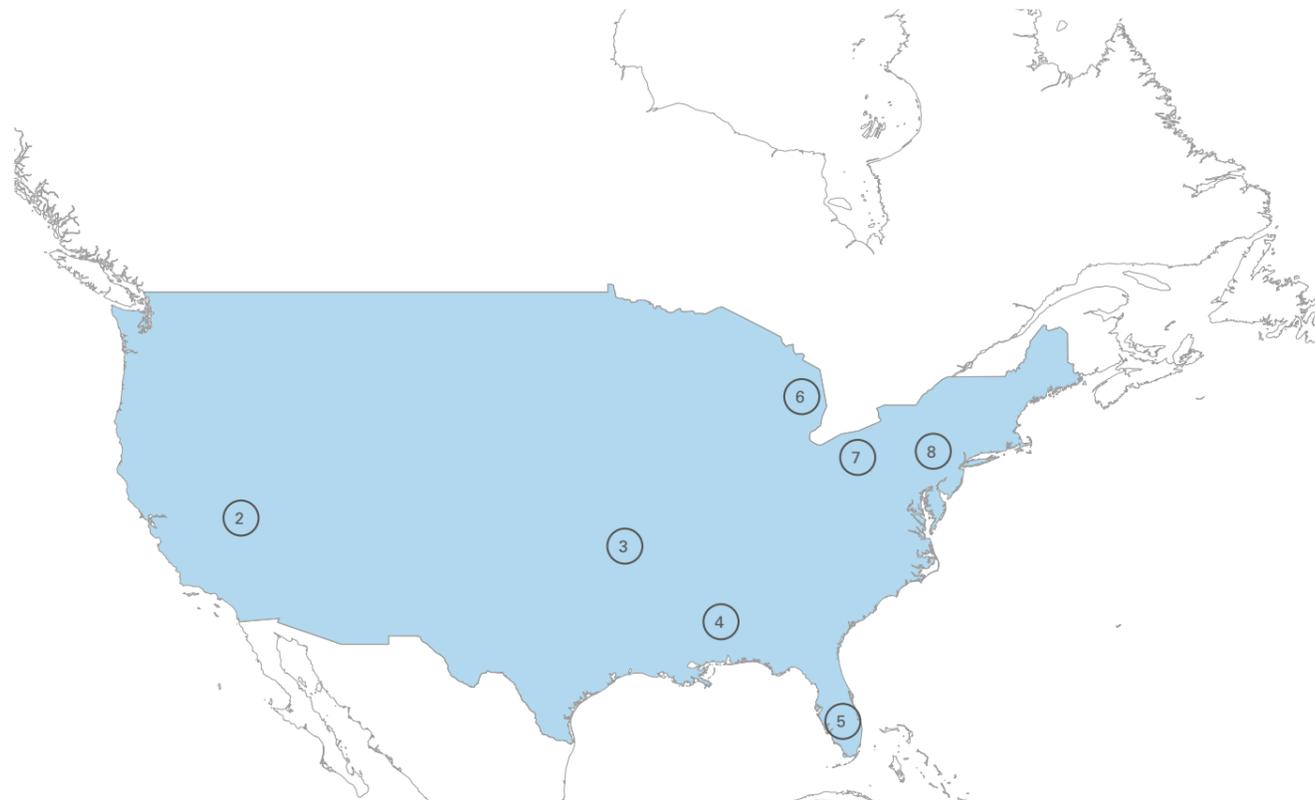
RIDUZIONE CARBON INTENSITY  
RISPETTO AL 2009 **17,9%**

**492** TJ

PRODUZIONE TOTALE DA FONTI  
DI ENERGIA RINNOVABILE

## SOFIDEL NEL MONDO

A fine 2019 il Gruppo Sofidel è presente in 13 Paesi nel mondo (Europa e Stati Uniti) con 17 società.



### SOFIDEL ITALIA

1. Lucca - Porcari IT | Servizi

### SOFIDEL AMERICA

2. Henderson NV | Cartotecnica  
3. Tulsa/Inola 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

### SOFIDEL UK

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

### SOFIDEL BENELUX

17. Duffel BE | Integrato

### SOFIDEL GERMANY

18. Köln DE | Trading  
19. Arneburg DE | Integrato

### WERRA PAPIER

20. Wernshausen DE  
Werra Papier Holding | Servizi  
Werra Papier | Integrato

### SOFFASS

21. 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

22. Gorizia-Monfalcone IT | Integrato

### SOFIDEL HUNGARY

23. Lábatlan H | Cartotecnica

### SOFIDEL SWEDEN

24. Kisa SE | Integrato

### SOFIDEL POLAND

25. Ciechanów PL | Integrato

### SOFIDEL GREECE

26. Katerini EL | Integrato

### SOFIDEL ROMANIA

27. Calarasi RO | Integrato

### SOFIDEL TURKEY

28. Honaz Denizli TR | Cartotecnica

Dal 14 novembre 2018 "Sofidel Turkey" ha cambiato denominazione in "Tasfyte Halinde Sofidel Turkey Kagit Sanayi Ve Ticaret Anonim Sirketihas" e ha avviato la procedura di liquidazione.

Il 1° luglio 2019 Intertissue Ltd ha ceduto i suoi asset e il suo business a Sofidel UK Ltd e ha iniziato il percorso di liquidazione.

## 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 sul mondo che ci circonda.

## CULTURA, ETICA E VALORI

Il *modus operandi* di Sofidel è basato sui valori e sul lavoro, nel rispetto di una rigorosa etica. Sofidel ha implementato un modello gestionale in linea con la metodologia *Management by Values* che punta alla creazione di valore condiviso mediante la piena integrazione della strategia sociale con quella competitiva in una visione multi-finalistica dell'attività d'impresa.

Operare nel rispetto dei valori etici rappresenta per Sofidel un valore aggiunto nella condotta e nelle attività dell'azienda, compatibile con la sua redditività. Sofidel si è quindi dotata di un Codice Etico che contiene i valori del Gruppo – quali la professionalità, l'onestà, la trasparenza, la correttezza, l'umiltà, l'eticità e la condivisione – 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 concorrono al raggiungimento 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, parte dell'intera catena del valore. È fondamentale per Sofidel instaurare una sana e costruttiva collaborazione con gli stakeholder, che è centrale per sviluppare anche iniziative di promozione e valorizzazione del tessuto sociale e ambientale delle comunità in cui l'azienda vive e opera.

Uno dei concetti che meglio spiega e sintetizza la filosofia gestionale, nonché la cultura del Gruppo Sofidel, è *Less is more*: consapevole della finitezza e della precarietà delle risorse necessarie sia all'uomo sia alla produzione industriale, è insita nell'azienda un'attitudine a ridurre gli sprechi e le inefficienze al fine di produrre in modo sempre migliore, limitare in ogni fase gli impatti ambientali (l'impronta ecologica) e promuovere un consumo responsabile.

Questo fondamentale principio guida, da sempre patrimonio intangibile del Gruppo, ha rappresentato il presupposto culturale e industriale che ha anche consentito a Sofidel di essere adeguatamente attrezzata per approcciare positivamente l'idea di sviluppo insita nel concetto di economia circolare. Sulla base di tutto questo, il fine ultimo di Sofidel è quello di fornire prodotti dalle qualità funzionali sempre più elevate e dalle performance innovative, garantendo al contempo impatti ambientali più ridotti e un utilizzo inferiore di capitale naturale.



## 2

### FATTI RILEVANTI DELL'ANNO

*Regina Pets è l'innovativo asciugamano di carta pensato per i proprietari di animali domestici che hanno a cuore la cura dei loro amici a quattro zampe, ma anche un consumo sostenibile, grazie all'imballo che include una percentuale di plastica riciclata.*

## 2019, in sintonia con stili di vita e priorità nuove dei nostri clienti

### SVILUPPO SOSTENIBILE: RIDUZIONE DEL 50% DELLA PLASTICA CONVENZIONALE NELLA PRODUZIONE ENTRO IL 2030

Nuovo passo nella strategia di sviluppo sostenibile del Gruppo. Sofidel si è posta l'obiettivo di ridurre del 50% l'incidenza della plastica convenzionale nella sua produzione entro il 2030 (rispetto al 2013). Ciò equivale all'eliminazione di oltre 11.000 tonnellate all'anno di plastica immessa sul mercato. Un obiettivo perseguito attraverso una generale riduzione, già avviata negli anni scorsi, dello spessore del film plastico impiegato nel processo produttivo, l'introduzione di nuovi packaging in carta kraft sugli scaffali della distribuzione e il progressivo impiego, in alcuni mercati, di plastiche riciclate o bioplastiche. Questa nuova fase del percorso di sostenibilità è conseguente e coerente con le politiche e gli investimenti che Sofidel ha effettuato negli scorsi anni in termini di approvvigionamento responsabile della materia prima, efficienza energetica degli impianti, uso razionale della risorsa idrica all'interno dei processi produttivi e innovazione tecnologica degli asset produttivi.

### INNOVAZIONE DI PRODOTTO: PACKAGING PIÙ SOSTENIBILI, ESTENSIONI DI GAMMA E NUOVI PRODOTTI

All'interno della sua strategia di innovazione e differenziazione di prodotto, nel corso dell'anno Sofidel ha lanciato in Europa i nuovi packaging in carta kraft, in sostituzione o in affiancamento ai prodotti esistenti. Una strategia implementata a partire dai suoi principali brand. Dopo il lancio delle prime referenze

Regina in Italia (Rotoloni Regina Eco), Spagna (nuova carta igienica Regina Zero), Polonia (carta igienica Regina Rumiankowy) e Regno Unito (carta casa Regina Blitz, confezione mono-rotolo) e di Le Trèfle in Francia (carta igienica Le Trèfle Absolu Bien-être), nella seconda parte dell'anno sono stati presentati gli asciugatutto Regina Mit Herzen e la carta igienica Regina Kamillenpapier in Germania, la carta igienica Nalys Excellence in Belgio e Olanda, la carta igienica Cosynel Gold in Belgio, la carta igienica Nalys Velours in Olanda, la nuova carta igienica Lycke Eco-Care in Svezia e la carta casa Regina Blitz in Italia, Spagna, Germania, Polonia, Ungheria e Romania. Presentati inoltre sul mercato prodotti caratterizzati da nuovi packaging contenenti plastica riciclata: in Italia, i fazzoletti Regina WWF Collection; in Belgio, la carta igienica Nalys Soft; in Francia, la carta igienica Le Trèfle Maxi Douceur. Nel Regno Unito, Sofidel ha presentato invece due nuove referenze della gamma di prodotti Regina con packaging in Mater-Bi®: le carte igieniche Regina Seriously Soft e Regina Seriously Strong. Per quanto riguarda i nuovi prodotti, in Italia è stata lanciata la nuova linea di fazzoletti Regina Skin e nel Regno Unito la nuova carta Regina Pets (rivolta specificamente ai consumatori che si prendono cura di animali domestici), un'ulteriore manifestazione dell'impegno del Gruppo per creare valore aggiunto capace di soddisfare le esigenze sempre più specifiche e personalizzate dei consumatori.



### I PACK IN CARTA SOFIDEL SCELTI DAI GRANDI RETAILER EUROPEI

Brand, ma non solo. La catena multinazionale di discount Aldi, nel Regno Unito, è stata uno dei primi operatori della Grande Distribuzione Organizzata ad aver scelto Sofidel come fornitore per presentare sul mercato i prodotti a proprio marchio con pack in carta. Una decisione che rientra nella strategia di sostituzione o rimozione dei packaging in plastica con alternative riciclabili che la società tedesca sta portando avanti. Per Sofidel è stato uno dei primi significativi riconoscimenti del proprio impegno nel proporre soluzioni di packaging più sostenibili per i consumatori finali e per i propri clienti.



### NUMEROSI RICONOSCIMENTI PER I PRODOTTI SOFIDEL

Regina Blitz Extra Large Triple Layer Sheets ha vinto nel Regno Unito il premio Product of the Year 2019 nella categoria Carta per uso domestico. Product of the Year è la più grande ricerca di mercato rivolta ai consumatori del Regno Unito sull'innovazione dei prodotti di largo consumo. Riconoscimento di Prodotto dell'Anno per l'innovazione nella categoria Accessori pulizia casa anche per Asciugoni Regina in Italia. A essere premiata la sua capacità di assorbenza – grazie ai nuovi maxi-fogli – e la sua “proverbiale” durata. Nella linea Away-From-Home, Papernet Freshen Tech si è aggiudicato il riconoscimento PPI (Pulp & Paper International) Award 2019 nella categoria Tissue Innovation. I PPI Awards, promossi da Fastmarkets RISI, riconoscono le eccellenze del tissue a livello internazionale. Sofidel ha inoltre ricevuto una menzione da parte di Coop Italia per la lotta allo spreco ed è stata tra le aziende finaliste nella prima edizione del premio MIAC Innovation Award rivolto alle

industrie cartarie italiane che hanno introdotto elementi di innovazione in termini di processo, prodotto ed efficienza energetica.



### NUOVE LINEE PRODUTTIVE CONVERTING IN ITALIA E NEGLI STATI UNITI

Nel mese di gennaio 2019 è stata completata l'installazione di due nuove linee di trasformazione nello stabilimento Soffass Converting via Giuseppe Lazzareschi. Con il loro output la capacità produttiva dello stabilimento è salita a oltre 55.000 tonnellate all'anno (+30%). Tra luglio e ottobre sono state avviate anche le prime cinque linee di converting nel nuovo stabilimento Sofidel in costruzione a Inola (Oklahoma), due delle quali sono state trasferite dallo stabilimento di Tulsa, sempre in Oklahoma.

### WWF ENVIRONMENTAL PAPER COMPANY INDEX 2019: SOFIDEL CRESCE ANCORA PER SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E TRASPARENZA

Nell'edizione 2019 del report Environmental Paper Company Index (EPCI) di WWF, Sofidel – con una valutazione complessiva di 77,2% – ha ottenuto un punteggio migliore sia rispetto alla media globale del settore tissue (67%) sia rispetto a quello assegnato nell'ultima rilevazione del 2017 (76,6%). Sofidel ha partecipato a tutte e quattro le edizioni del report biennale – lanciato da WWF nel 2013 per promuovere la trasparenza e il miglioramento continuo nel settore cartario – ottenendo un progresso complessivo nello “score” di 12,4 punti percentuali. Dal 2015 il Gruppo fornisce i

dati per la compilazione del report con riferimento al 100% della sua produzione. Nel 2019 su 84 società invitate a livello mondiale, solo 30 hanno preso parte al report.

### SOFIDEL TRA LE PRIME AZIENDE ITALIANE PER LA SOSTENIBILITÀ DELLA SUPPLY CHAIN

Sofidel è tra le prime aziende italiane ad aver ottenuto l'attestazione di conformità alla norma UNI ISO 20400:2017, la linea guida internazionale in materia di approvvigionamento sostenibile che permette, tra l'altro, di ridurre il rischio di danni reputazionali ed economici derivanti da scarse performance dei fornitori in materia di sostenibilità. Quattro le principali categorie di rischio delle imprese fornitrici monitorate: condizioni di lavoro, diritti umani, tutela dell'ambiente e lotta alla

corruzione. Il modello sviluppato è basato sulla piattaforma TenP – Sustainable Supply Chain Self-Assessment Platform di Fondazione Global Compact Network Italia.

### SISTEMI DI GESTIONE DELL'ENERGIA: SOFIDEL ROMANIA OTTIENE LA CERTIFICAZIONE ISO 50001

Lo stabilimento di Călărași, in Romania, si è dotato di un sistema per la gestione dei consumi energetici conforme allo standard ISO 50001. La norma definisce i requisiti per stabilire, attuare, mantenere e migliorare un sistema di gestione energetico al fine di ottenere il miglioramento continuo delle prestazioni con riferimento all'efficienza, alla sicurezza, all'utilizzo e al consumo di energia. Lo stabilimento rumeno va ad aggiungersi agli altri siti del Gruppo che hanno già ottenuto



questa certificazione, diventando la prima cartiera per la produzione di carta tissue certificata ISO 50001 in Romania.

### SICUREZZA INFORMATICA: SOFIDEL CERTIFICATA ISO/IEC 27001

Sofidel ha intrapreso su base volontaria il percorso di certificazione UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2017, la linea guida internazionale in materia di sicurezza informatica, per dotarsi di un sistema di governance in ambito IT adeguato alle dimensioni internazionali del Gruppo e per implementare una corretta strategia di sicurezza a protezione dei dati e delle informazioni aziendali, sulla base di un modello di gestione aggiornato agli standard più avanzati e certificato da una ter-

za parte indipendente. L'adozione di procedure e protocolli pianificati secondo lo standard ISO/IEC 27001 consente di proteggere le informazioni e i dati aziendali – custoditi con mezzi informatici e supporti IT – per assicurarne la sicurezza nella gestione, l'integrità, la disponibilità e la riservatezza. Tra i vantaggi attesi rientrano l'attuazione sistematica della policy di sicurezza IT, il monitoraggio efficace dei rischi legati alla sicurezza delle informazioni, l'analisi sistematica dei rischi, il corretto aggiornamento delle infrastrutture tecniche, miglioramenti in termini organizzativi e di responsabilità e una maggiore affidabilità verso gli stakeholder. Il percorso di certificazione, concluso per la holding Sofidel (che fornisce la maggior parte dei servizi hardware e software alle società controllate), sarà pianificato e implementato in futuro anche per le altre società del Gruppo.



# 3

## SOSTENIBILITÀ

La strategia di sostenibilità

- Il modello di business
- La sostenibilità come modello strategico di sviluppo
- Il modello di integrazione della sostenibilità
- Costruire un futuro inclusivo e sostenibile basandosi sui 17 Obiettivi di Sostenibilità dell'ONU
- Sofidel e l'Economia Circolare

Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder

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

*Le nuove carte igieniche Regina Seriously Soft e Regina Seriously Strong sono confezionate in Mater-Bi® – bioplastica biodegradabile e compostabile, dall'alto contenuto di materie rinnovabili.*

## LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

### IL MODELLO DI BUSINESS

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

L'obiettivo di Sofidel è integrare la sostenibilità in tutti gli aspetti del business al fine di trovare soluzioni sempre nuove per ridurre l'impatto ambientale, 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 e il benessere delle persone. A tale scopo viene redatto un Piano di Sostenibilità triennale alla cui realizzazione sono chiamati a impegnarsi con obiettivi precisi tutti i responsabili di funzione. Il Piano di Sostenibilità viene monitorato e aggiornato ogni anno, nonché validato dall'Amministratore Delegato di Sofidel.

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. L'efficacia e l'efficienza dei processi di business, in fase sia di sviluppo sia di gestione, dipendono 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 specifica attenzione alle modalità di presidio e gestione dei rischi finanziari ed extra-finanziari, prevedendo precise politiche di gestione dei rischi associati alla tutela del patrimonio economico e finanziario, al prodotto e ai clienti, alla catena di fornitura, fino al personale e all'ambiente. A essi è dedicata una specifica sezione, e per i relativi approfondimenti si rimanda al paragrafo "Presidio e gestione dei rischi" (p. 69).



Nalys Velours, la carta igienica confortevole per eccellenza in Olanda, è ora disponibile con un nuovo imballaggio in carta kraft, un materiale di origine vegetale e quindi rinnovabile e facilmente riciclabile.

## LESS IS MORE. IL PRINCIPIO ISPIRATORE

Sofidel sposa il principio *Less is more*, un orientamento che caratterizza l'intero operato del Gruppo e che si traduce in tre precetti fondamentali:

- ridurre gli impatti ambientali a ogni livello, dall'approvvigionamento, alla produzione, alla logistica, fino alle attività negli uffici;
- ridurre gli sprechi;
- promuovere un consumo responsabile.

L'obiettivo finale è

la realizzazione di prodotti che contengano quote sempre più ridotte di capitale naturale e che siano allo stesso tempo più performanti.

**LA SOSTENIBILITÀ COME MODELLO STRATEGICO DI SVILUPPO**

Attraverso il suo impegno nella sostenibilità Sofidel intende:

- svolgere un ruolo sempre più significativo nell'ambito ambientale, sociale ed economico;
- contribuire al miglioramento della qualità della vita di tutti i suoi stakeholder e delle comunità in cui opera;
- aumentare nel medio-lungo termine la propria competitività (vedi il Decalogo della Sostenibilità).

Per garantire vantaggi sociali e ambientali duraturi per gli stakeholder lungo tutta la catena di creazione del valore, Sofidel opera cercando di ridurre al minimo i propri impatti ambientali e massimizzare i benefici economici e sociali per la creazione di valore condiviso tra tutti i suoi interlocutori.

**IL MODELLO DI INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ**

La strategia di sostenibilità di Sofidel si fonda su quattro pilastri: *People, Operations, Product, Market & Corporate Brand*. Tale impostazione permette di includere tutte le iniziative che, coerentemente con il Piano di Sostenibilità, contribuiscono allo sviluppo sostenibile del Gruppo.

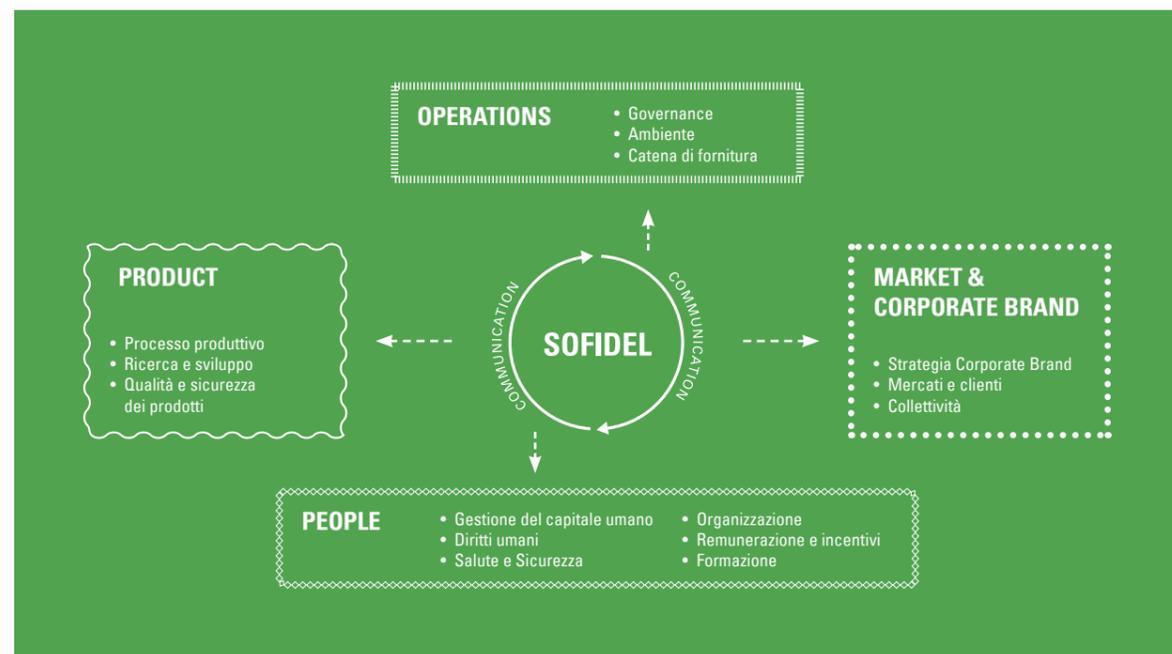
**People:** Le persone rappresentano la prima risorsa del Gruppo. Nel 2019 è stata dedicata loro una particolare attenzione principalmente attraverso due importanti progetti: WHP (Workplace Health Promotion) e Welfare (vedi il capitolo "People", p. 105).

**Operations:** Questo capitolo illustra con quali modalità l'azienda governa e gestisce l'organizzazione, come previene i rischi, come mette in luce i sistemi di controllo effettivamente attuati e descrive come viene monitorata la sostenibilità durante tutte le fasi del processo produttivo (vedi il capitolo "Operations", p. 65).

**Product:** Sono di pertinenza dell'area prodotto tutti i processi di verifica della qualità e della sicurezza, nonché la ricerca e lo sviluppo, che consentono al Gruppo di disegnare processi e prodotti sempre più performanti e in linea con i principi dell'economia circolare (vedi il capitolo "Product", p. 59).

**Market & Corporate Brand:** Il fulcro e lo scopo di tutto l'operato di Sofidel sono i clienti, i consumatori e gli stakeholder: di questo tratta quest'ultima e non meno importante area strategica del Gruppo (vedi il capitolo "Market & Corporate Brand", p. 125).

**MODELLO DI INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ**



**COSTRUIRE UN FUTURO INCLUSIVO E SOSTENIBILE BASANDOSI SUI 17 OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ DELL'ONU**

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 Sustainable Development Goals (SDGs), 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, fino alla logistica.



All'interno dei 17 Sustainable Development Goals, Sofidel intende in particolare contribuire a perseguire i seguenti obiettivi: Lotta contro il cambiamento climatico (obiettivo 13), Energia rinnovabile (obiettivo 7), Buona salute (obiettivo 3), Acqua pulita e servizi igienico-sanitari (obiettivo 6), Consumo responsabile (obiettivo 12), Flora e fauna terrestre (obiettivo 15), Istruzione di qualità (obiettivo 4), Partnership per gli obiettivi (obiettivo 17).



Sofidel è impegnata, come membro del programma WWF Climate Savers, nella riduzione delle emissioni climalteranti. Dal 2008, anno di adesione al programma, al 2019 le emissioni specifiche di CO<sub>2</sub> sono state ridotte del 17,9% grazie a investimenti in impianti di cogenerazione, di energia solare e idroelettrica, centrali a biomasse e grazie al generale miglioramento dell'efficienza energetica.



Il Gruppo Sofidel attua rigorose politiche di approvvigionamento di cellulosa certificata da terze parti indipendenti con schemi di certificazione forestale. Dal 2016 Sofidel può infatti dichiarare che il 100% delle proprie fibre vergini impiegate nel processo produttivo è certificato da FSC®, PEFC™ e in minima parte da FSC®-CW.



Sofidel 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<sup>1</sup> di settore: 7,3 l/kg contro 15-25 l/kg. Le principali misure regolarmente adottate per il raggiungimento di questo risultato sono:

- riciclo delle acque
- sistemi di pompaggio a tenuta stagna
- riutilizzo delle acque piovane
- monitoraggio di perdite e sistemi di allarme costanti
- buone pratiche di controllo



Sofidel è consapevole dell'importanza che l'acqua riveste per gli equilibri del pianeta e per il benessere e l'igiene delle persone. Per questo si è impegnata, attraverso la partnership triennale con l'associazione internazionale non-profit WaterAid, 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 (vedi la sezione "Collettività", p. 139).

1. Best Available Techniques (BAT) Reference Document for the Production of Pulp, Paper and Board, 2015, p. 719.



Una produzione all'insegna della responsabilità ambientale e sociale è ciò che meglio caratterizza Sofidel. Nel corso del 2019 il Gruppo si è tuttavia posto un nuovo e sfidante obiettivo: la riduzione del 50% dell'incidenza della plastica convenzionale nella sua produzione entro il 2030 (rispetto al 2013), equivalente all'eliminazione di oltre 11.000 tonnellate all'anno di plastica immessa sul mercato. Un obiettivo perseguito attraverso una generale riduzione, già avviata negli anni scorsi, dello spessore del film plastico impiegato nel processo produttivo, l'introduzione di nuovi packaging in carta kraft, già presenti o in arrivo sugli scaffali della distribuzione europea e il progressivo impiego, in alcuni mercati, di plastiche riciclate o bioplastiche (vedi il capitolo "Fatti rilevanti dell'anno", p. 17).



Nel distretto cartario di Lucca, Sofidel dedica un'attenzione particolare e costante alla formazione delle nuove generazioni, tanto più in un momento in cui la rivoluzione digitale in corso, l'Industria 4.0 e le nuove esigenze di sostenibilità stanno innovando profondamente il settore. In particolare l'impegno di Sofidel è volto ad aiutare studenti, docenti, dirigenti scolastici e accademici a realizzare una formazione più innovativa, aperta e costruita sulle competenze, in grado di costituire un reale fattore di sviluppo per l'intero distretto. Nel corso del 2019 Sofidel si è particolarmente impegnata nella sensibilizzazione delle giovani generazioni per un futuro più sostenibile. Lo ha fatto attraverso una serie di azioni di comunicazione che, sotto il titolo "NextGen", hanno guardato e avuto per protagonisti proprio i giovani (vedi il paragrafo "Iniziativa di dialogo con gli stakeholder", p. 35).



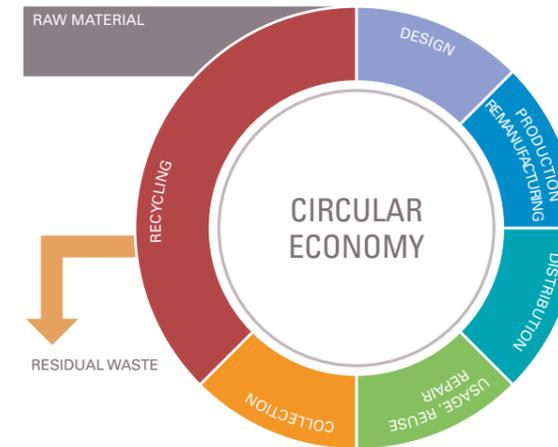
Nella piena consapevolezza di non poter raggiungere obiettivi di tale rilevanza basandosi unicamente sulle proprie forze, Sofidel porta avanti da anni collaborazioni con organizzazioni non-profit di riconosciuto valore e reputazione, quali: WWF, WaterAid, Telethon, Woodland Trust, Global Compact (in qualità di "Participant"), Sodalitas (vedi la sezione "Collaboratività", p. 139).



#### SOFIDEL E L'ECONOMIA CIRCOLARE

Già nel 2017 Sofidel è stata tra i primi firmatari del Manifesto del WWF "Un S.O.S. (Spazio Operativo Sicuro) per un futuro umano sostenibile" che definisce i confini sociali e ambientali all'interno dei quali è possibile garantire uno sviluppo sostenibile, equo e inclusivo. Nonostante le limitazioni intrinseche al settore della carta tissue, Sofidel si riconosce nei principi dell'economia circolare ovvero nella gestione efficiente delle risorse e nella riduzione degli sprechi. Per questo Sofidel ha definito una serie di attività e obiettivi al fine di aumentare la circolarità del proprio business. Si tratta di azioni in buona parte già pianificate o attive da molti anni, ma che l'azienda ha ricompreso in un piano più organico per allineare le proprie politiche alle aspettative dei suoi principali stakeholder (vedi la sezione "La dimensione ambientale", p. 78):

1. Gestione responsabile dell'acqua.
2. Gestione responsabile dell'energia.
3. Gestione responsabile delle foreste.
4. Riduzione della produzione dei rifiuti.
5. Riduzione dello smaltimento dei rifiuti in discarica e aumento dei rifiuti destinati al recupero.
6. Inserimento di requisiti di circolarità sia nelle forniture sia nei processi produttivi dei fornitori.
7. Riduzione degli imballaggi e utilizzo di materiali riciclati, riciclabili e rinnovabili.
8. Sensibilizzazione dei consumatori per un giusto conferimento degli imballaggi dopo l'uso e per un moderato uso del prodotto.



#### 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 dieci principi universalmente accettati in materia di **diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corru-**

**zione.** Si tratta di principi condivisi universalmente in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

L'impegno di Sofidel a rispettare e promuovere i principi del Global Compact è evidenziato nel suo Codice Etico e nell'adozione della piattaforma TenP per la prequalifica dei fornitori (vedi la sezione "Fornitori e catena di fornitura", p. 97).



#### Gli strumenti strategici di 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: il **Codice Etico**, il **Decalogo della Sostenibilità** e la **Carta della Sostenibilità**.



# ANALISI DI MATERIALITÀ E DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

## LA MATERIALITÀ

La materialità è il principio chiave che rafforza la strategia di sostenibilità, producendo valore per l'azienda e gli stakeholder in campo ambientale, sociale ed economico.

L'analisi di materialità, promossa a più riprese da Global Reporting Initiative (GRI) e International Integrated Reporting Committee (IIRC), è finalizzata all'individuazione delle tematiche più significative per la società e per i suoi stakeholder.

La matrice di materialità, infine, sintetizza graficamente il rapporto di interrelazione che esiste tra i valori di ponderazione attribuiti alle tematiche più rilevanti per l'azienda rispetto a quelle ritenute tali dagli stakeholder.

- definizione della mappa degli stakeholder chiave, 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 presidiare aree critiche (nonché opportunità strategiche) nella relazione azienda-stakeholder.

Il percorso di stakeholder engagement per l'identificazione della materialità è proseguito anche nel 2018 e nel 2019, come descritto nelle pagine successive.

La tabella che segue riporta la mappa degli stakeholder e le tematiche rilevanti 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. Questo strumento è in continua evoluzione.

## GLI STAKEHOLDER CHIAVE

Nel 2016 è iniziato un percorso di analisi delle tematiche materiali sia per Sofidel sia per i propri stakeholder chiave tramite le seguenti attività:

CATEGORIA	STAKEHOLDER	TEMATICHE RILEVANTI
AZIONISTI		<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 CLIENTI	<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>

CATEGORIA	STAKEHOLDER	TEMATICHE RILEVANTI
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>
COLLETTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Territorio</li> <li>· Associazioni del terzo settore (non-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>
CONCORRENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Principali concorrenti a livello globale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Qualità e innovazione di prodotto</li> <li>· Etica e ambiente</li> <li>· Salute e sicurezza</li> <li>· Diritti umani</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
AMBIENTE	<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, social media, newsletter corporate</li> <li>· Intranet</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>
AZIONISTI	<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>			

CATEGORIA	INFORMARE	ASCOLTARE	CONSULTARE	COINVOLGERE	COLLABORARE
<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> <li>PR e social media</li> <li>Newsletter</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 il mondo della ricerca</li> <li>Partnership con ONG</li> <li>Collaborazioni con le scuole e le Università</li> </ul>
<b>COMUNITÀ FINANZIARIA</b>	<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>PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conference call</li> <li>Meeting one-to-one</li> <li>Eventi nazionali e internazionali</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventi CSR</li> </ul>	
<b>CONSUMATORI E CLIENTI</b>	<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>Sofidelshop</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> <li>Training ad hoc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoli di lavoro multi-tematici</li> <li>Interviste specifiche</li> </ul>
<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmi di supporto</li> </ul>
<b>ISTITUZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sito web corporate</li> <li>Report Integrato</li> <li>Social media, PR media ed eventi</li> <li>Soft &amp; Green (newsletter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meeting specifici</li> <li>Convegni pubblici</li> <li>Convegni Sofidel</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convegni</li> </ul>
<b>PERSONE DEL GRUPPO SOFIDEL</b>	<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> <li>Sofidel Channel</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> <li>Sofidel People</li> <li>Progetto WHP</li> <li>Progetto Welfare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRAL</li> </ul>

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

### ANALISI DI MATERIALITÀ

Al fine di migliorare le politiche di sostenibilità, e per una più puntuale focalizzazione sui temi da includere nella rendicontazione, il Gruppo Sofidel ha avviato, a partire dal 2016, un dialogo costruttivo e proficuo con alcuni stakeholder chiave, ovvero quei soggetti che hanno una posizione di interesse verso l'impresa e quindi una capacità di influenza.

Durante l'esercizio 2017 sono state realizzate le attività, di seguito descritte, per la definizione della lista delle tematiche materiali:

- 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 concorrenti operanti a livello nazionale e internazionale;
- individuazione di potenziali tematiche rilevanti nel settore tissue, attraverso una ricerca sui media, studi di settore e altre fonti esterne;
- interviste a un campione rappresentativo di clienti, appartenenti alla categoria GDO (Grande Distribuzione Organizzata), sia nazionali sia in ambito europeo, individuati attraverso criteri basati su variabili riferite alla strategia (clienti che, per scelte strategiche del Gruppo, sono considerati stakeholder chiave), all'influenza (clienti che, attualmente o in futuro, potrebbero essere in grado di influenzare i processi deci-

sionali del Gruppo Sofidel) e alla prossimità (clienti con cui il Gruppo Sofidel ha instaurato relazioni durevoli). Ai clienti è stata inviata una comunicazione contenente la lista delle tematiche materiali e un range di punteggio (da 1 a 4) da assegnare a ciascun tema. Successivamente, è stato loro richiesto di valutare le tematiche in funzione del livello di interesse e d'impatto che ciascuna di esse può avere per le loro aspettative nei confronti del Gruppo Sofidel.

Nel 2018 al fine di confermare, ed eventualmente aggiornare, i risultati emersi dall'indagine realizzata l'anno precedente, è stata effettuata un'analisi di benchmark sulla materialità di un ristretto campione selezionato di clienti e concorrenti. L'analisi di benchmark ha così permesso di estrarre i temi materiali per ciascun stakeholder considerato, portando Sofidel a riconfermare la rilevanza di concetti quali la qualità e la sicurezza del prodotto, la soddisfazione dei clienti e dei consumatori, la salute e la tutela dei consumatori, ma anche a rafforzare l'importanza dell'innovazione, dell'etica e dei diritti umani.

La tematica dei diritti umani (sino al 2017 rendicontata come tema trasversale alle pari opportunità, alla valorizzazione delle risorse e alla catena di fornitura) è così diventata un tema a sé stante visto l'impegno e le performance di Sofidel a riguardo e la crescente sensibilità a livello internazionale rispetto alla tematica.

Anche la riduzione dei rifiuti ha acquistato un ruolo più rilevante per Sofidel, così come avvenuto per la rilevanza della circolarità del business rispetto al 2017.

Nel 2019, invece, in occasione del Comitato Esecutivo è stato sottoposto un questionario di valutazione sui temi potenzialmente materiali a 37 dipendenti aziendali (appartenenti prevalentemente ai dipartimenti comunicazione e marketing).

In base ai risultati emersi dai questionari, opportunamente



ponderati rispetto alla dimensione interna della materialità definita nell'esercizio del 2017, sono state apportate alcune modifiche non sostanziali alla matrice di materialità. In particolare, sono state valutate come più significative le variazioni di 0,2 o più punti in una scala di valutazione da 0 a 5. La variazione della rilevanza delle tematiche emersa dall'indagine non ha individuato nuovi temi materiali, bensì ha consentito di registrare un aumento della sensibilità aziendale per i seguenti temi, già individuati come materiali nei precedenti report:

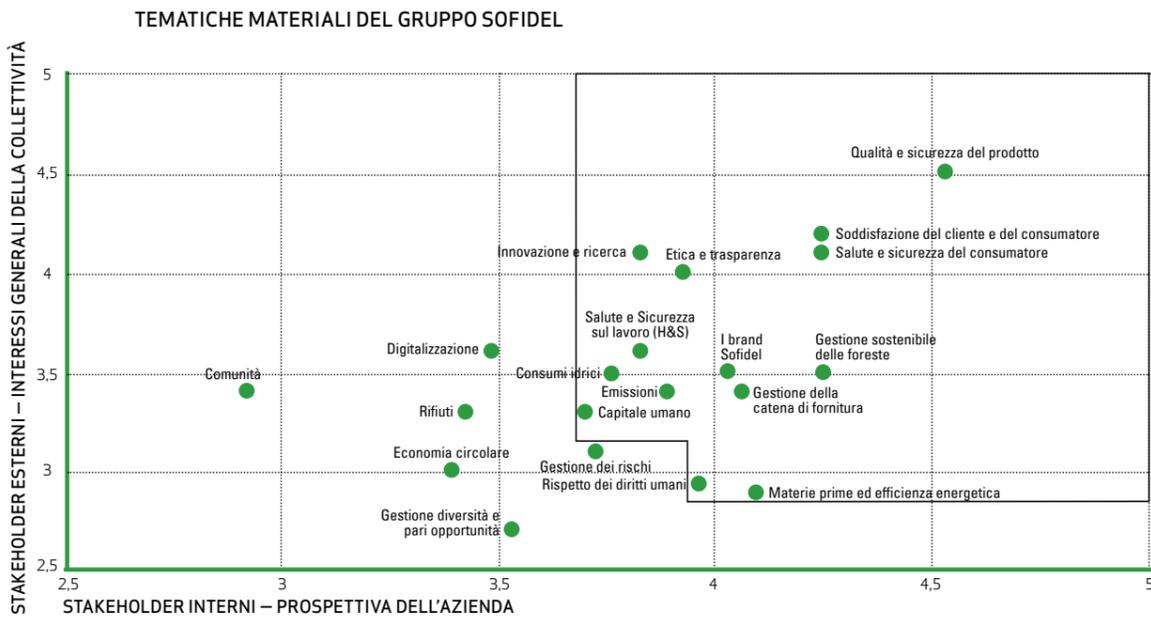
- Digitalizzazione
- Rifiuti
- Consumi idrici

- Emissioni
- Gestione sostenibile delle foreste
- Salute e Sicurezza sul lavoro (H&S)
- I brand Sofidel

Non sono stati invece evidenziati temi per i quali la significatività interna aziendale è risultata in diminuzione.

Nella rappresentazione grafica seguente le tematiche materiali a più alta rilevanza sono rappresentate all'interno dell'area delimitata in alto a destra.

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).



- ALTA RILEVANZA**
- Qualità e sicurezza del prodotto
  - Salute e sicurezza del consumatore
  - Innovazione e ricerca
  - Soddisfazione del cliente e del consumatore
  - Gestione della catena di fornitura
  - Etica e trasparenza
  - Materie prime ed efficienza energetica
  - Consumi idrici
  - Emissioni
  - Gestione sostenibile delle foreste
  - Salute e Sicurezza sul lavoro (H&S)
  - I brand Sofidel
  - Capitale umano
  - Rispetto dei diritti umani

- MEDIA RILEVANZA**
- Economia circolare
  - Gestione dei rischi
  - Digitalizzazione
  - Rifiuti

- BASSA RILEVANZA**
- Gestione diversità e pari opportunità
  - Comunità

Nella fascia di alta rilevanza sono presenti tematiche tradizionalmente molto rilevanti per il mercato e per l'azienda: *Qualità e sicurezza del prodotto, Salute e sicurezza del consumatore, Innovazione e ricerca, Soddisfazione del cliente e del consumatore, Gestione della catena di fornitura, Etica e trasparenza, Materie prime ed efficienza energetica, Consumi idrici, Emissioni, Gestione sostenibile delle foreste, Salute e Sicurezza sul lavoro (H&S), I brand Sofidel, Capitale umano, Rispetto dei diritti umani.*

**INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER**

**L'iniziativa di comunicazione 2019: Sofidel "NextGen"**  
Sofidel ha sviluppato una serie di iniziative di comunicazione dedicate alla sostenibilità – sotto il titolo "NextGen" – che hanno avuto per protagoniste le generazioni più giovani. Numerose le attività messe in campo nel corso di tutto l'anno.

**Il libro "Cambio Rotta. Storie di sostenibilità e successo"**  
Il tema della sostenibilità e delle nuove generazioni è stato al centro del libro *Cambio Rotta. Storie di sostenibilità e successo*. Pubblicato a marchio congiunto Mondadori Electa/Focus, è stato realizzato con il sostegno di Sofidel. Scritto

da giovani autori che hanno girato l'Italia in cerca di storie virtuose, il libro, nella forma del racconto-reportage, si è proposto di aiutare le nuove generazioni a comprendere meglio l'importanza di uno sviluppo sociale e ambientale responsabile. La pubblicazione contiene cinque storie italiane che testimoniano come la sostenibilità non sia una rinuncia o un dovere, ma un vantaggio per chi la pratica e soprattutto per il pianeta e i suoi abitanti. *Cambio Rotta* è stato presentato a Milano presso il Mondadori Megastore di piazza Duomo e in occasione del Giro d'Italia del Salone della CSR e dell'innovazione sociale 2019, facendo tappa a Torino, Pisa, Catania, Bari, Verona e a Milano nelle due giornate finali.

**Il programma educativo digitale "Mi Curo di Te"**  
È proseguita la collaborazione tra Sofidel e WWF Italia per il programma educativo digitale "Mi Curo di Te: il gesto di ognuno per il Pianeta di tutti". Creato da WWF Italia con il supporto di Sofidel, nasce con l'obiettivo di aiutare gli insegnanti, gli studenti e le loro famiglie a comprendere meglio il mondo in cui viviamo. Il progetto, giunto nel 2019 alla sua quinta edizione, ha rilanciato i temi già affrontati nelle annualità precedenti (acqua, clima e foreste) inserendoli nella cornice dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU. Accrescere la conoscenza degli studenti rispetto alle grandi tematiche ambientali e mettere in luce il valore dei gesti quotidiani è un



impegno che WWF porta avanti tutto l'anno all'interno degli istituti scolastici. Un'attenzione verso i giovani che Sofidel ha condiviso completamente.



#### Il calendario con gli SDGs interpretati dai ragazzi

Il calendario 2019 ha avuto per protagonisti i figli di alcuni dipendenti Sofidel. Al centro di ogni scatto, attraverso situazioni quotidiane, hanno interpretato gli 8 Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite più vicini a Sofidel. Le foto sono state scattate dalla fotografa Roselena Ramistella.

#### La formazione: l'impegno nelle scuole e nelle università

Sofidel, insieme a tre dei suoi stakeholder, ha effettuato alcuni interventi in aula per raccontare il proprio impegno nella sostenibilità e testimoniare l'importanza e il valore delle partnership in ambito sociale, economico e ambientale. Gli incontri sono avvenuti presso gli atenei universitari di Milano, Bologna e Salerno. Insieme a Sofidel, hanno portato il loro contributo FSC Italia, WWF Italia e Gruppo Végé.



#### La collaborazione con i CSRnatives

Sempre nell'ambito delle iniziative dedicate alle nuove generazioni, Sofidel ha avviato una collaborazione con i CSRnatives, la prima rete in Italia di giovani appassionati di sostenibilità. In particolare, Sofidel ha deciso di sostenere la realizzazione di un ebook da loro redatto, intitolato *Dalla carta alla carta. Viaggio nella sostenibilità dalla cellulosa agli imballaggi*

e dedicato al tema del packaging sostenibile. I contenuti dell'ebook sono stati generati nel corso di un workshop tenutosi presso l'headquarters Sofidel. Qui, i ragazzi membri del network hanno lavorato insieme a quattro rappresentanti di Sofidel per approfondire e confrontarsi sul tema degli imballaggi, in particolare con un focus su quelli sostenibili. Una modalità di lavoro informale, volta a far emergere in modo "spontaneo" idee e posizioni sul tema, dando spazio al punto di vista dei giovani. In questo caso, poi, giovani sensibili e formati sui temi della sostenibilità.



#### L'Amministratore Delegato Luigi Lazzareschi invitato a portare la sua testimonianza a New York, Boston e Londra

Negli Stati Uniti, l'Amministratore Delegato Luigi Lazzareschi ha preso parte, a New York, al Bloomberg Sustainable Business Summit e, a Boston, alla Fastmarkets RISI North American Conference. Nel primo appuntamento, che ha riunito realtà aziendali e investitori di tutto il mondo per promuovere l'innovazione e le migliori pratiche dell'economia sostenibile, Luigi Lazzareschi ha partecipato a una tavola rotonda il cui focus era il rapporto tra innovazione tecnologica e sostenibilità. Nel secondo incontro, interamente dedicato all'industria della cellulosa e della carta, l'AD ha partecipato al panel tra amministratori delegati, che raccoglieva e metteva a confronto le visioni di alcuni dei protagonisti del settore, e ha rilasciato un'intervista a Gregory Rudder, Managing Editor di PPI Pulp



& Paper Week, di fronte a un vasto pubblico. In Europa, Luigi Lazzareschi, nell'ambito della Pulp Week di Londra, ha preso parte al London Pulp Week Symposium, insieme a Roger Bootle, economista e presidente della società di consulenza Capital Economics, Bernd Eikens, Executive VP di UPM Bio-refining, Tommy Wiksand, Head of Business Development di Holmen Paper, e Oliver Lansdell, Research Director di Hawkins Wright. Nell'intervento è stata delineata la situazione del settore, con una particolare attenzione riservata ad alcune delle principali sfide che il mondo del tissue sta affrontando.

#### L'adesione alla CEOs Call to Action: le imprese insieme per lo sviluppo sostenibile

Fondazione Sodalitas – partner Sofidel per la promozione della responsabilità sociale d'impresa – ha lanciato in Italia la CEOs Call to Action, un'iniziativa di CSR Europe, promossa di concerto con la Commissione Europea, per coinvolgere top manager e aziende di tutta Europa che considerano la sostenibilità un aspetto centrale e qualificante del loro modo di fare impresa. Tra gli imprenditori italiani che hanno aderito all'appello anche l'Amministratore Delegato Luigi Lazzareschi. CSR Europe è la principale rete europea per la sostenibilità e la responsabilità aziendale. Attraverso le sue emanazioni nazionali riunisce oltre 10.000 aziende che desiderano migliorare la crescita sostenibile e contribuire positivamente allo sviluppo della società. Le imprese hanno il potenziale per giocare un ruolo decisivo nell'accelerare una crescita inclusiva, sostenibile e lungimirante. La CEOs Call to Action va in questa direzione. Aderendovi, i leader delle aziende dichiarano di essere pronti a rafforzare il dialogo e l'interazione con i rappresentanti politici, la società civile e le controparti commerciali e industriali per unire le forze e accelerare la crescita sostenibile.

#### La partecipazione al Salone della CSR e dell'innovazione sociale 2019

Sofidel ha preso parte alla settima edizione del Salone della CSR e dell'innovazione sociale, tenutasi a Milano presso l'Università Bocconi. Questo appuntamento è uno dei più importanti eventi in Italia dedicati alla sostenibilità. Il tema della settima edizione è stato "I territori della sostenibilità": un viaggio lungo l'Italia alla scoperta di esperienze innovative, per capire dove le idee nascono, crescono e si trasformano. Il territorio, quindi, come spazio fisico da preservare e valorizzare, ma anche come spazio di idee da coltivare, affinché la sostenibilità diventi un valore per tutti. In questa cornice ideale è stato presentato il libro, realizzato con il sostegno di Sofidel, *Cambio Rotta. Storie di sostenibilità e successo*, e l'azienda ha partecipato al seminario "Green supply chain: coinvolgere i fornitori nelle strategie aziendali" e all'evento "Imprese responsabili per consumatori sostenibili".

#### La collaborazione all'attivazione del percorso di alta specializzazione post-diploma di "Tecnico superiore per la produzione nel settore cartario"

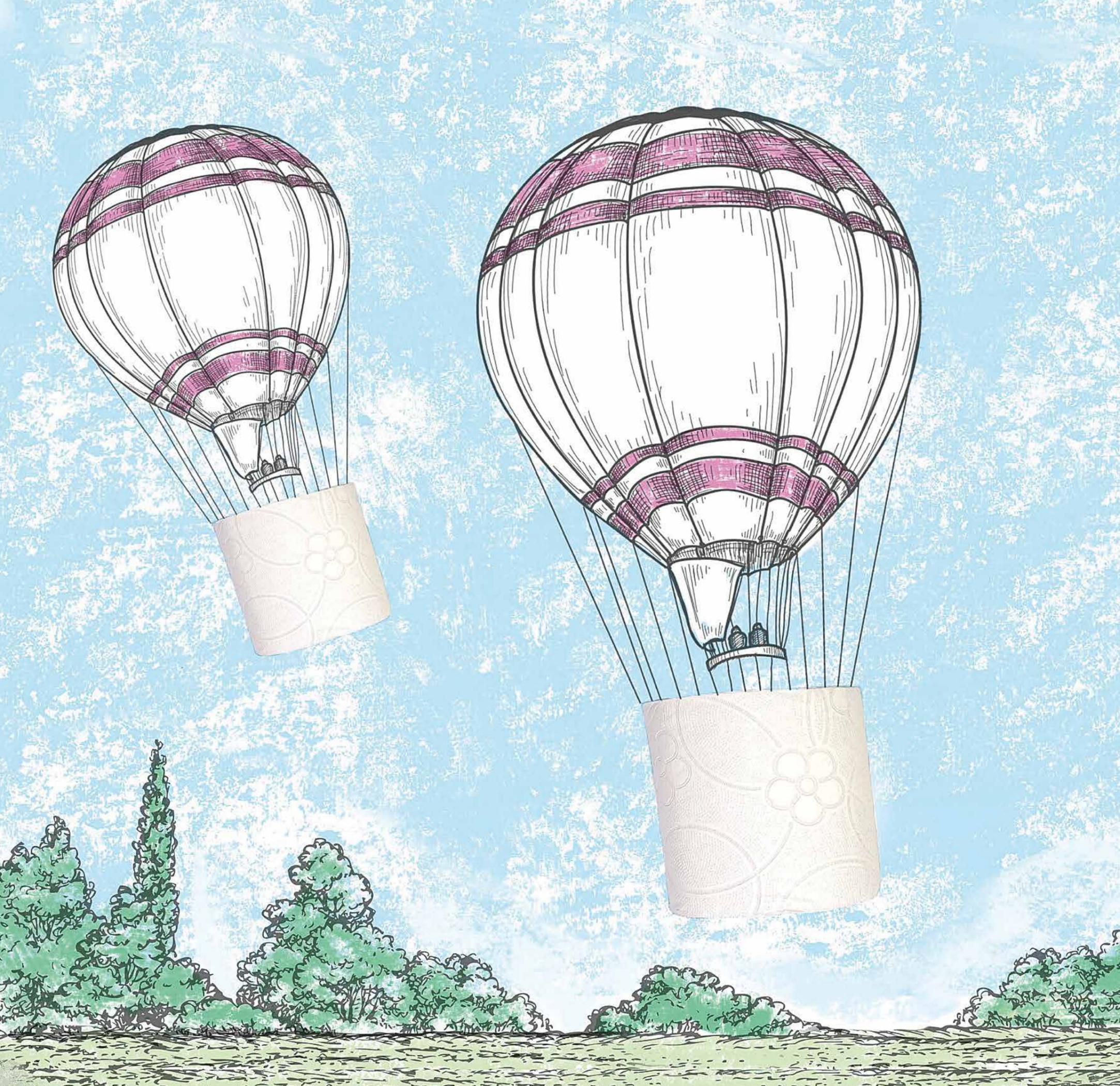
Sofidel dedica un'attenzione particolare e costante alla formazione delle nuove generazioni, tanto più in un momento in cui la rivoluzione digitale in corso, l'Industria 4.0 e le nuove esigenze di sostenibilità stanno innovando profondamente il settore, con riflessi sulla produzione, i prodotti, la logistica e la distribuzione. In questo contesto, in Italia, ha collaborato alla progettazione e all'attivazione del nuovo percorso biennale di alta specializzazione tecnologica post-diploma PAPER19, che permette la certificazione della qualifica di "Tecnico superiore per la produzione nel settore cartario". Il corso è stato ufficialmente presentato durante una conferenza stampa tenutasi presso lo stabilimento Soffass via Fossanuova. Tra i presenti, l'Assessore regionale alla formazione Cristina Grieco e il Presidente della sezione carta di Confindustria Toscana Nord Tiziano Pieretti. Al fine di promuovere il più possibile il corso, è stato realizzato anche un open day presso gli stabilimenti Sofidel, per dare la possibilità ai ragazzi di osservare più da vicino una realtà aziendale.



#### Il sostegno a Telethon per la ricerca sulle malattie genetiche rare

Sofidel, attraverso i prodotti Nicky, ha rinnovato ancora una volta la sua partnership con Fondazione Telethon per il sostegno alla ricerca sulle malattie genetiche rare e ha partecipato alla trentesima edizione della maratona televisiva della Fondazione, in onda sulle reti televisive pubbliche italiane (RAI). Sofidel supporta Telethon dal 2012 attraverso il proprio contributo diretto e promuovendo i progetti della Fondazione sulle confezioni dei prodotti a marchio Nicky.





# 4

## STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS

- La strategia per la crescita
- Le quattro fasi strategiche
- Gli elementi chiave del modello e flusso descrittivo
- La strategia di internazionalizzazione in Europa e negli USA
- Fattori distintivi
- Le prospettive e gli obiettivi strategici
- L'innovazione nel Gruppo Sofidel

*La carta igienica Le Trèfle Maxi Douceur, recentemente rilanciata con una nuova goffatura in positivo e rotoli notevolmente più lunghi, è disponibile nei supermercati francesi con un nuovo packaging composto per l'80% di plastica riciclata.*

## LA STRATEGIA PER LA CRESCITA

Sofidel, nella sua attività di impresa, ritiene che le aziende siano chiamate a svolgere una funzione fondamentale non solo in termini di produzione e distribuzione di beni e servizi, ma anche di garanzia di vantaggi sociali e ambientali duraturi (valore condiviso per gli stakeholder) lungo tutta la catena di creazione del valore.

In quest'ottica Sofidel fa della qualità degli asset, della strategia di prossimità (vicinanza degli impianti produttivi al cliente finale) e della sostenibilità le leve fondamentali del suo sviluppo responsabile.

### La qualità degli asset

- L'innovazione dei processi produttivi, così come quella di prodotto, gioca un ruolo centrale all'interno della strategia di crescita sostenibile del Gruppo Sofidel;
- l'attenzione all'innovazione tecnologica, con la disponibilità di impianti di produzione mediamente più giovani e performanti di quelli del settore, consente di innalzare l'efficienza produttiva e le prestazioni ambientali;
- dal 2016 questa tensione verso il futuro si è tradotta in una nuova vasta opera di rinnovamento del patrimonio tecnologico che ha riguardato sia la fase di cartiera sia quella di trasformazione (macchine di nuova generazione per la produzione di carta tissue). Oggi, Sofidel può produrre sia carta tissue di tipo convenzionale sia carta tissue strutturata (*textured paper*) e aumentare ulteriormente la qualità dei suoi

prodotti, migliorando nel contempo l'efficienza energetica dei siti di produzione.

### La copertura geografica

(vedi la sezione "La strategia di internazionalizzazione in Europa e negli USA", p. 42)

Al fine di ridurre l'incidenza dei costi logistici di trasporto e massimizzare il servizio per i clienti, Sofidel ha costruito o acquisito stabilimenti:

- dislocati a ridosso dei mercati di sbocco (in un raggio di 350/400 km dai clienti in Europa e 700/800 km negli Stati Uniti);
- situati in prossimità di aree ad alta densità di popolazione;
- dislocati vicino a importanti vie di comunicazione e a fornitori di servizi.

### La sostenibilità

Sofidel integra la sostenibilità, considerata come fattore di sviluppo culturale e di crescita competitiva, in tutti gli aspetti del business per:

- aumentare nel medio-lungo termine la propria competitività sul mercato;
- contribuire al miglioramento della qualità della vita di tutti i suoi interlocutori e delle comunità in cui opera;
- svolgere un ruolo sempre più positivo nell'ambito ambientale, sociale ed economico.

## LE QUATTRO FASI STRATEGICHE

Il Gruppo Sofidel ha affrontato le sfide della propria crescita attraverso un attento e misurato processo di pianificazione strategica in un contesto 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.

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 pubblicato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC). I risultati economici e finanziari ed extra-finanziari del 2019 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.

### LA QUALITÀ DEGLI ASSET

#### 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

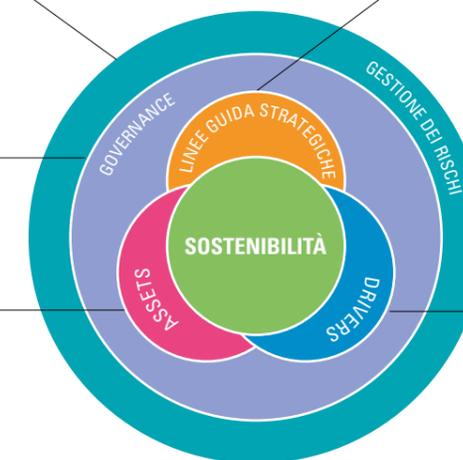
- Solid Resource Base
- Linee di business
- Portfolio diversificato di prodotti
- Amplia base di clienti nazionali e internazionali
- Stabilimenti ed efficienza produttiva
- Brand

#### LINEE GUIDA STRATEGICHE

- Crescita profittevole
- Rigorosa disciplina per gli investimenti e controllo accurato dei costi
- Focus sulle aree di core business
- Crescita organica
- Internazionalizzazione
- Partnership 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



## LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN EUROPA E NEGLI USA

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 della marca del distributore all'estero e 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 (vedi box) 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, prima nelle aree occidentali e centrali dell'Europa e successivamente nei Paesi dell'Est, del Nord e del Sud Europa (sfruttandone le potenzialità di crescita dei consumi).

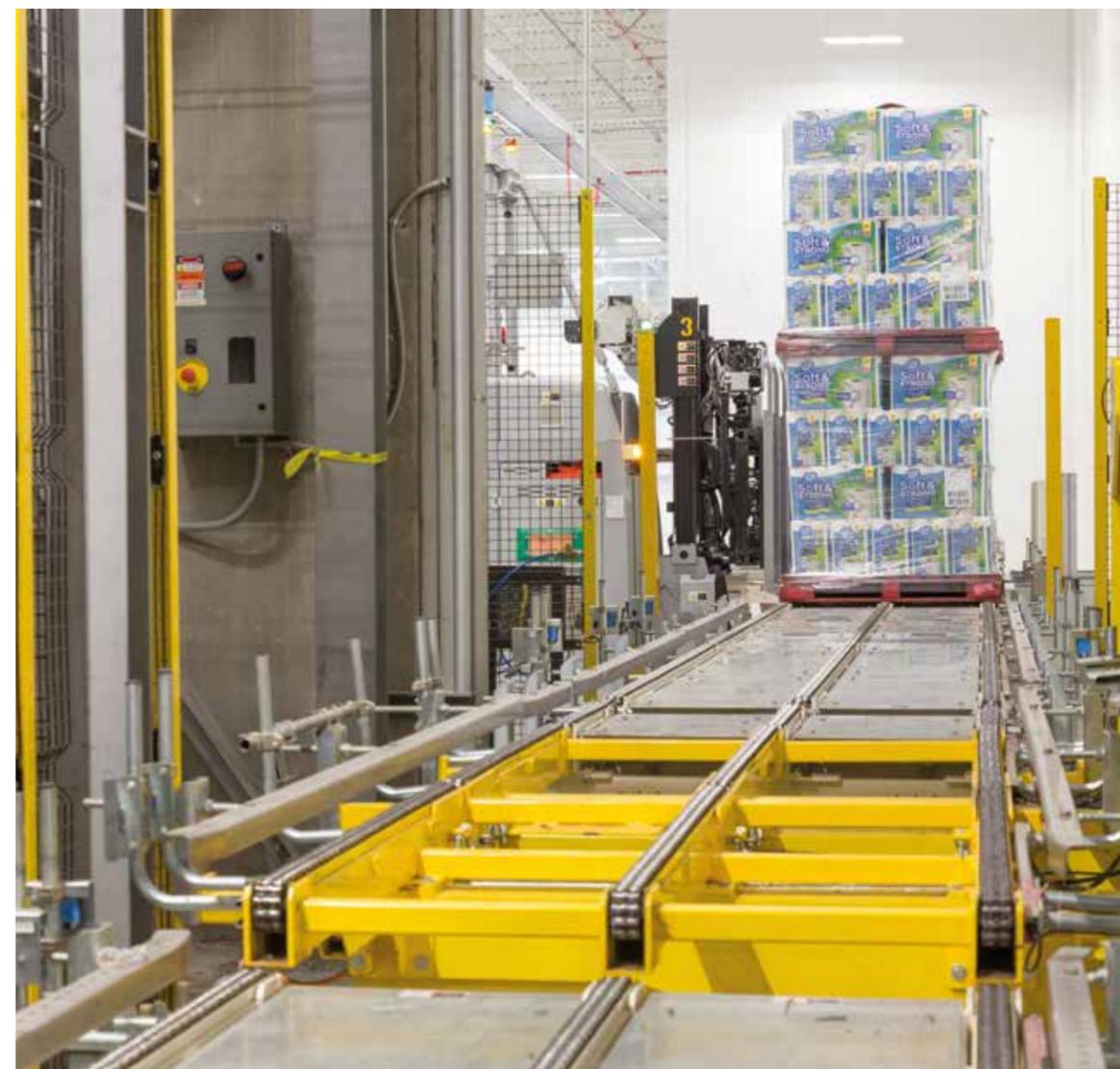
### Elementi strategici alla base del processo di internazionalizzazione

- **Impianti produttivi in Europa e negli USA.** 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).
- **Vantaggi ambientali** (meno emissioni da trasporto).



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 superiori 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 clienti europei (catene della GDO) con il medesimo profilo qualitativo in tutti i Paesi. 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 e poi negli Stati Uniti e 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 pianeggiante con una falda ricca d'acqua, si è rivelata una scelta vincente. Gli incentivi fiscali, la presenza di aziende dotate di forti compe-

tenze tecnico-produttive specifiche, prima tra tutte la Fabio Perini, e 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 totalità delle sue attività e che la qualificano ancora oggi. La potente crescita avvenuta negli anni 2000 e il processo di internazionalizzazione non hanno modificato tale sistema.

### 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 quattro aree strategiche di crescita: Brand, Private Label, Away-From-Home (AFH), Bobine del semilavorato.
- Orientamento alla crescita e ingresso in nuovi mercati e relativi segmenti.
- Grande attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale.
- Particolare attenzione all'ordine, alla pulizia (degli stabilimenti, degli uffici, dei magazzini, dei piazzali) e agli sprechi.
- Sana e costruttiva relazione con i propri stakeholder (banche, fornitori, Grande Distribuzione, dipendenti, Istituzioni, comunità locale ecc.).

*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.*

*Garantire igiene e cura personale per offrire soluzioni in casa (bagno, cucina, garage ecc.) e fuori casa (ospedali, uffici, alberghi, ristoranti ecc.) con prodotti pratici e innovativi, pensati per migliorare la vita delle persone.*

*Questa è la nostra filosofia, il nostro modo di operare: partire dai problemi della vita quotidiana, dai bisogni espliciti o impliciti per fornire soluzioni migliori e sempre innovative. Una cura infinita per le persone e una costante innovazione.*

## LE PROSPETTIVE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Gli stabilimenti Sofidel di tipo *greenfield* hanno sempre spazi adeguati e caratteristiche di scalabilità per poter aumentare nel tempo significativamente la capacità produttiva. In molti casi, quest'ultima può essere raddoppiata o triplicata con investimenti relativamente modesti e in tempi particolarmente brevi. Negli ultimi anni il Gruppo sta attuando una crescita organica

attraverso il potenziamento di alcuni siti e il conseguente aumento della capacità produttiva proprio là dove l'azienda già opera: Polonia (2017) e Spagna (2018) ne sono la più recente testimonianza in Europa. Anche negli Stati Uniti i due nuovi stabilimenti *greenfield* sono stati concepiti con gli stessi fini strategici a lungo termine.

## 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, 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 innovare i processi e offrire prodotti sempre più performanti e contenenti quote inferiori di capitale naturale.

Ciò permette, quindi, di rispondere in modo responsabile alla crescente domanda di efficienza, funzionalità e sostenibilità proveniente dai clienti, dai consumatori e dalla società in generale.

A partire dal 2016, e proseguendo nel 2017, questa tensione verso il futuro si è tradotta in una vasta opera di rinnovamento del proprio patrimonio tecnologico che ha riguardato sia la fase di cartiera sia quella di converting. Per quanto riguarda la prima fase del ciclo produttivo, quello della produzione della carta, Sofidel ha effettuato l'acquisto di nuove macchine da cartiera con tecnologia NTT (Advantage New Tissue Technology) di Valmet che, oltre a consentire sia la produzione di tissue convenzionale sia di carta strutturata (*textured paper*), permettono di raggiungere livelli di efficienza migliori in termini di energia e utilizzo di materia prima. Tra la fine del 2017 e il 2018 sono entrati in produzione quattro esemplari di questo modello in tre stabilimenti del

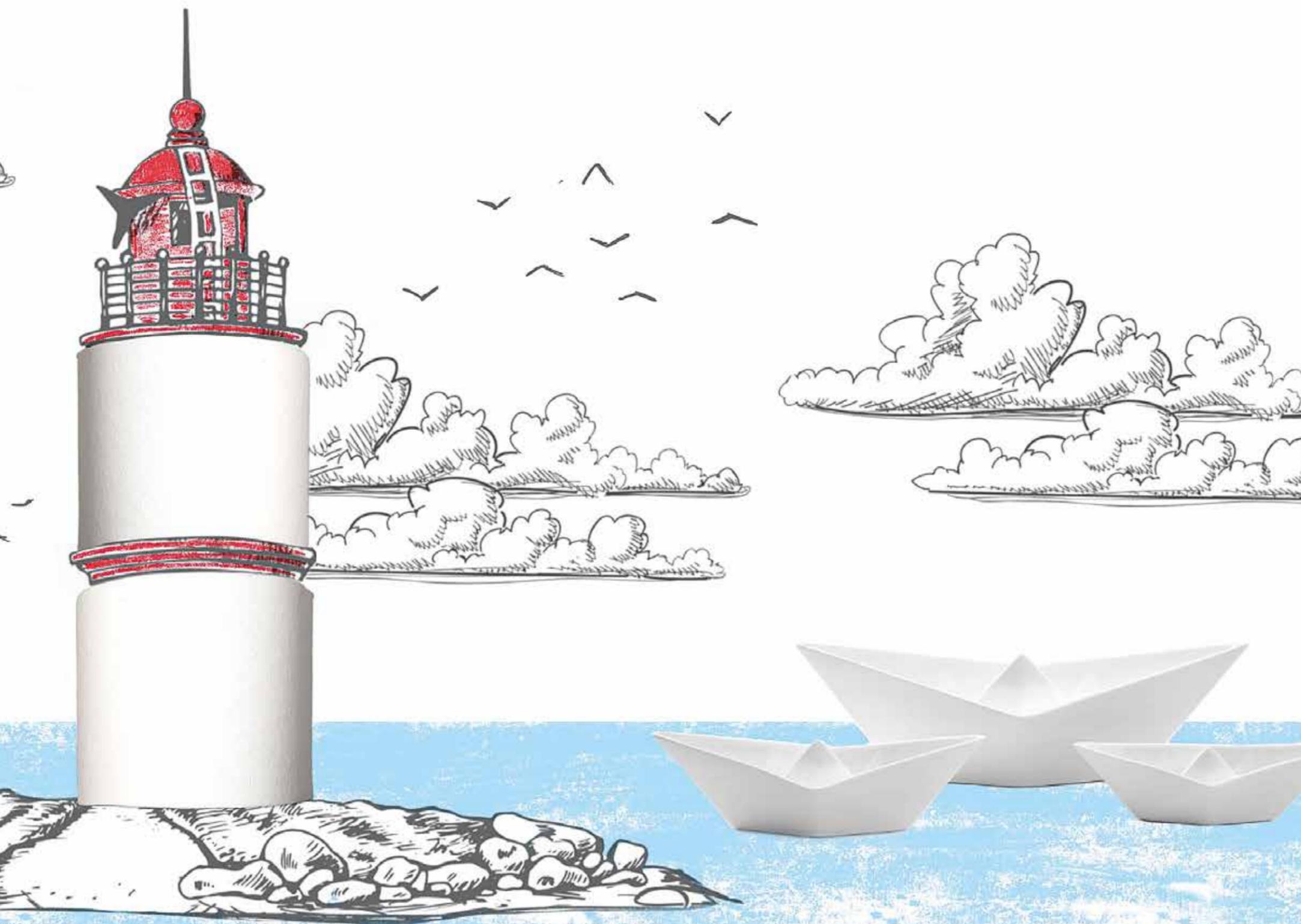
Gruppo: Circleville, negli Stati Uniti; Ciechanów, in Polonia; Buñuel, in Spagna.

Per quanto riguarda la seconda fase della produzione, quella che va dalla carta al prodotto finito, tra le azioni salienti si segnala la progressiva attivazione delle nuove linee di trasformazione Constellation, prodotte da Fabio Perini, e l'impiego di 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.

L'automazione della logistica è un'altra frontiera dell'innovazione Sofidel. Attraverso l'applicazione al settore cartario di tecniche mutate dal settore *food & beverage*, nello stabilimento svedese di Kisa e in quello statunitense di Circleville sono stati realizzati sistemi di trasferimento automatico delle bobine tra la fase di cartiera e di trasformazione, grazie all'utilizzo di veicoli a tecnologia laser (LGV – "Laser Guided Vehicles"), e la completa automazione della gestione del prodotto finito, grazie al magazzino automatico Smart Store (vedi il paragrafo "L'innovazione di prodotto", p. 128).

Nel mese di gennaio 2019 è stata completata l'installazione di due nuove linee di trasformazione nello stabilimento Sofifass Converting via Giuseppe Lazzareschi.

Tra luglio e ottobre sono state avviate anche le prime cinque linee di converting nel nuovo stabilimento Sofidel in costruzione a Inola, in Oklahoma (vedi il capitolo "Fatti rilevanti dell'anno", p. 17).



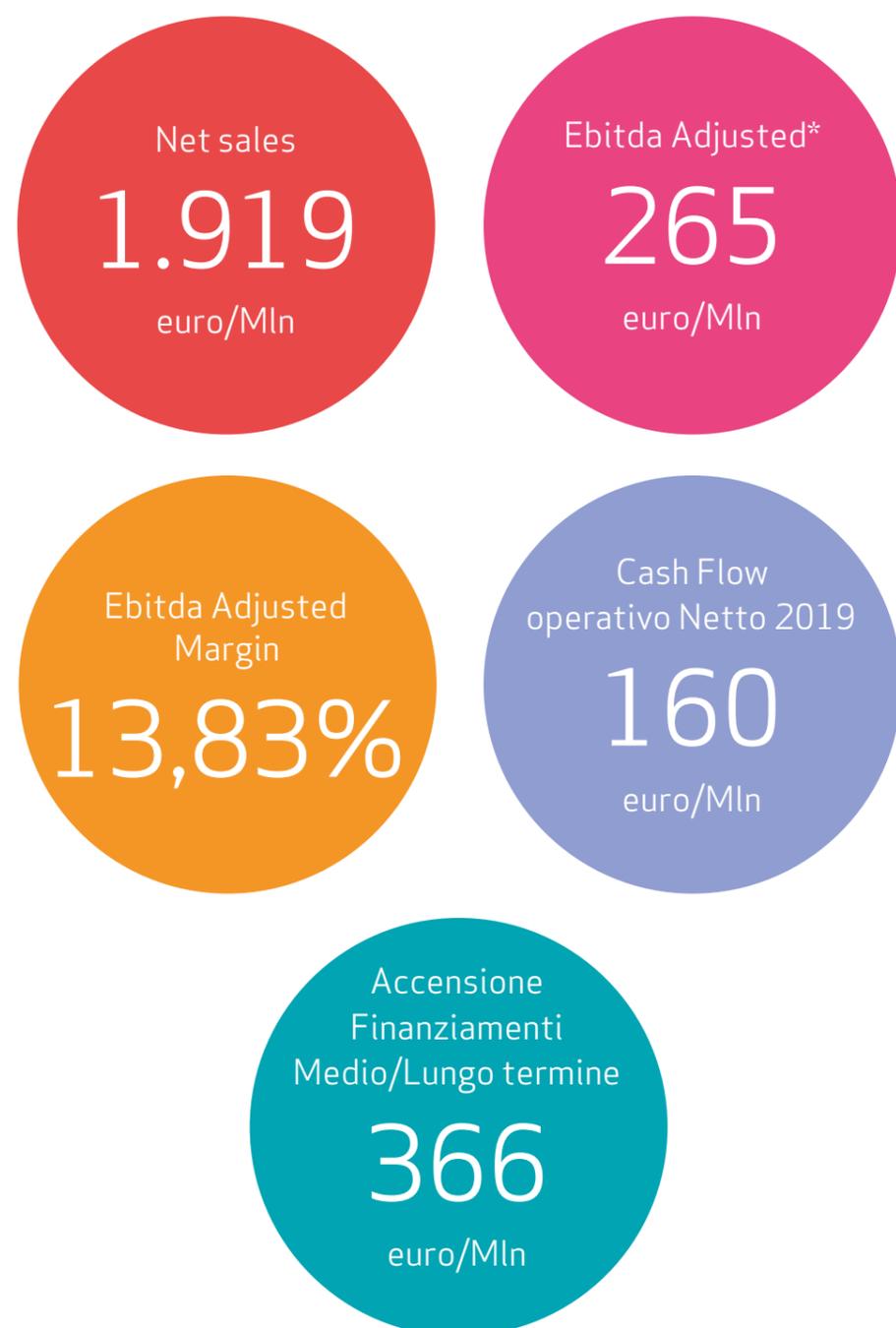
# 5

## ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO

Highlights 2019  
Outlook delle performance economiche  
e finanziarie del Gruppo  
Performance economiche e finanziarie  
Investimenti  
Calcolo e distribuzione del Valore Aggiunto Globale

*La carta igienica Papernet Dissolve Tech, ora con un nuovo packaging in carta kraft, riduce il problema degli intasi grazie a una carta dotata di un'altissima spappolabilità e una rapida frammentazione (6 secondi) a contatto con l'acqua.*

## HIGHLIGHTS 2019



\* La voce fa riferimento all'EBITDA rettificato di tutti i costi non ricorrenti che influiscono sulla comparabilità nel tempo. Per le modalità di calcolo si rinvia al Bilancio Consolidato approvato dall'assemblea in data 28 febbraio 2020.

## OUTLOOK DELLE PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE DEL GRUPPO

### L'ANDAMENTO DELL'ECONOMIA MONDIALE

Nel corso del 2019 la crescita globale è rimasta contenuta. Il commercio internazionale è tornato a espandersi nel terzo trimestre: il PIL negli Stati Uniti e in Giappone è cresciuto a tassi simili a quelli del periodo precedente; nel Regno Unito è risalito, mentre in Cina l'attività economica ha rallentato nei mesi estivi, ma gli indicatori più recenti ne prefigurano una stabilizzazione. La crescita è diminuita più nettamente in India, è rimasta modesta in Russia e in Brasile. I rischi per la crescita globale rimangono orientati al ribasso; si sono ridimensionate le probabilità di un inasprimento delle tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina; sono invece in deciso aumento le tensioni geopolitiche, in particolare tra Stati Uniti e Iran, e permangono timori che l'economia cinese possa rallentare in misura più pronunciata rispetto alle attese.

Nell'area euro l'attività economica è frenata dalla debolezza registrata nel settore manifatturiero; nel terzo trimestre la crescita del PIL è rimasta allo 0,2%, in linea con il periodo precedente. L'attività economica è stata sostenuta dalla domanda interna e in particolare dai consumi, che si sono rafforzati grazie al buon andamento dell'occupazione. La debolezza si è concentrata nel settore industriale, dove l'attività si è nuovamente contratta nei mesi estivi, con un calo particolarmente marcato in Germania; il valore aggiunto nel settore dei servizi è invece cresciuto sia nell'area sia nelle tre maggiori economie. Permane il rischio che, se protratta nel tempo, la debolezza del settore industriale si trasmetta all'attività nei servizi. Nelle proiezioni dell'Eurosistema elaborate in dicembre la crescita del PIL nel 2019 è stimata dell'1,2%; scenderebbe all'1,1% nel 2020 e si porterebbe all'1,4% nei due anni successivi. Rispetto a quanto prefigurato in settembre, la proiezione di crescita è stata rivista al rialzo nel 2019 per un decimo di punto e al ribasso, sempre per un decimo, nel 2020. Nella riunione del 12 dicembre il Consiglio direttivo della BCE ha confermato l'orientamento di politica monetaria introdotto in settembre: i tassi ufficiali rimarranno su valori pari o inferiori a quelli attuali finché le prospettive dell'inflazione non abbiano stabilmente raggiunto un livello prossimo al 2%.

In Italia, il PIL è lievemente cresciuto nel terzo trimestre e, sulla base delle informazioni disponibili, dovrebbe essere rimasto pressoché stazionario nel quarto, continuando a risentire soprattutto della debolezza del settore manifatturiero; sulla base di queste valutazioni si può stimare che la

crescita del PIL nel 2019 è pari a circa lo 0,2%. La manovra di bilancio per il triennio 2020-2022, approvata lo scorso dicembre dal Parlamento, accresce il disavanzo di 0,7 punti percentuali del PIL in media all'anno rispetto ai valori tendenziali; nei programmi del Governo l'incidenza dell'indebitamento netto e del debito sul PIL, dopo una stabilizzazione nel 2020, si ridurrebbe nel biennio successivo. Nello specifico, per l'Italia, è previsto un incremento del PIL dello 0,5% nel 2020, dello 0,9% nel 2021 e dell'1,1% nel 2022. L'attività sarebbe sostenuta sia dalla graduale ripresa degli scambi internazionali sia dalla moderata espansione della domanda interna. Gli investimenti, pur risentendo di una persistente incertezza, trarrebbero impulso dal progressivo recupero delle prospettive di domanda globale e da condizioni di finanziamento espansive.

(Fonte: *Bollettino Economico, Banca d'Italia, Eurosistema, n.1/2020*)

### L'ANDAMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO DEL GRUPPO

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

#### Costi di gestione

Nel corso del 2019 Il Gruppo ha perseguito le politiche di investimento, concentrando le maggiori spese sul consolidamento della capacità produttiva dell'impianto di Circleville, in Ohio, avviato nel corso del 2018, e nell'ultimazione del sito produttivo integrato di Inola, in Oklahoma.

In Oklahoma la produzione di prodotto finito è iniziata a partire dalla metà del 2019 con l'utilizzo sia di macchine nuove appena installate sia di quelle già utilizzate nel sito provvisorio di Tulsa.

A gennaio 2020 inoltre è stata avviata la prima macchina continua e la partenza della seconda continua è prevista entro l'estate del 2020.

Gli investimenti una volta ultimati garantiranno al Gruppo alti livelli di efficacia ed efficienza destinati a perdurare nel tempo con costi di gestione altamente competitivi.

Al momento i costi di gestione, inevitabilmente, sono stati gravati da maggiori spese per l'avviamento:

- personale assunto con anticipo rispetto all'avvio dell'impianto per necessaria formazione in loco;

- costi di avviamento degli impianti produttivi;
- formazione del personale;
- costi di approvvigionamento delle materie per la riorganizzazione della logistica;
- costi di distribuzione dei prodotti finiti per la riorganizzazione della logistica.

#### Cellulosa ed energetici

Il costo della cellulosa, la materia principale del ciclo produttivo, che proprio alla fine del 2018 aveva raggiunto il suo massimo livello, ha iniziato a decrescere sin dai primi mesi del 2019. Alla fine la riduzione media rispetto all'anno precedente è stata del 12%. All'inizio dell'anno il costo dell'energia, in seguito agli avviamenti delle nuove cartiere (Polonia, Spagna, Ohio), è stato più elevato rispetto alla seconda parte del 2019 dove l'efficienza degli impianti ha ottimizzato anche il consumo energetico.

Inoltre, nel corso del 2019 il costo delle commodity energetiche ha segnato un deciso cambio di tendenza, spinto al ribasso da un inverno mite e buoni stoccaggi di gas naturale, il ritorno in marcia di diversi impianti nucleari francesi e una continua crescita di energia elettrica prodotta da fonte rinnovabile. Sul ribasso dei prezzi hanno inciso anche le crescenti importazioni di shale gas proveniente da Stati Uniti e Australia e la stabilizzazione dei prezzi della CO<sub>2</sub>.

#### Trasporti

La presenza nei principali mercati di sbocco con i propri siti produttivi continua a consentire al Gruppo una maggiore integrazione produttiva e una conseguente riduzione dei costi logistici. Il Gruppo infatti ha migliorato sensibilmente le incidenze dei costi di trasporto in coincidenza con l'avviamento del sito di Circleville in Ohio a fine 2018. Nel corso dell'esercizio 2019, infatti, negli USA sono stati raggiunti livelli di incidenza di costo pari all'Europa, nonostante siano ancora presenti inefficienze dovute alla fase di start up dello stabilimento in Oklahoma.

#### Costi di struttura

Il Gruppo, sfruttando le sinergie dovute alle proprie dimensioni, continua a intraprendere un percorso volto ad aumentare l'efficacia e l'efficienza della struttura organizzativa nell'ottimizzazione del controllo dei processi e delle risorse impegnate. In Europa i costi di struttura sono rimasti pressoché invariati rispetto all'esercizio precedente. Per il perimetro USA la crescita dei costi fissi, finalizzati a mantenere inalterate le performance quantitative e qualitative dei prodotti e servizi offerti, è logicamente correlata ai nuovi investimenti in Ohio e in Oklahoma.



# PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE

Le tabelle a seguire sono estratte dal Bilancio Consolidato 2019 approvato dall'Assemblea in data 28 febbraio 2020.

## STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2019	31/12/2018
<b>ATTIVO</b>		
<b>Attività non correnti</b>		
Immobili, impianti e macchinari	1.972.540	1.851.646
Investimenti immobiliari	6.820	6.970
Avviamento e attività imm a vita utile indef	83.541	81.786
Marchi e altre attività immateriali	45.877	46.781
Diritti d'uso per leasing	40.983	-
Partecipazioni	1.808	1.853
Altre attività finanziarie non correnti	2.981	7.039
Imposte differite attive	109.213	87.383
<b>TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>2.263.765</b>	<b>2.083.458</b>
<b>Attività correnti</b>		
Rimanenze	434.785	430.757
Crediti commerciali	74.779	43.708
Altre attività correnti	34.887	20.001
Crediti tributari	15.132	13.803
Altre attività finanziarie correnti	6.770	4.716
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	32.680	81.098
<b>TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI</b>	<b>599.033</b>	<b>594.080</b>
<b>Attività possedute per la vendita</b>	<b>869</b>	<b>-</b>
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>2.863.666</b>	<b>2.677.538</b>

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2019	31/12/2018
<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	665.509	678.472
Utile (perdita) dell'esercizio	43.215	(26.064)
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO</b>	<b>750.383</b>	<b>694.067</b>
Capitale e riserve di terzi	65	70
Risultato di pertinenza di terzi	(2)	0
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI</b>	<b>64</b>	<b>70</b>
<b>TOTALE PATRIMONIO NETTO</b>	<b>750.447</b>	<b>694.137</b>
<b>Passività non correnti</b>		
TFR e altri fondi relativi al personale	18.285	17.425
Imposte differite passive	70.086	50.858
Fondi rischi e oneri	2.817	9.870
Passività finanziarie non correnti	1.127.482	940.457
Passività per leasing non correnti	31.279	-
Ricavi differiti per contributi in conto capitale	23.768	27.673
Altre passività non correnti	41	41
<b>TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI</b>	<b>1.273.758</b>	<b>1.046.325</b>
<b>Passività correnti</b>		
Debiti commerciali	451.189	480.484
Passività finanziarie correnti	103.598	258.595
Quota entro l'esercizio debiti finanziari a m/lungo termine	209.054	134.019
Passività per leasing correnti	9.003	-
Altre passività correnti	56.966	54.624
Debiti tributari	9.650	9.355
<b>TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI</b>	<b>839.461</b>	<b>937.077</b>
<b>TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>2.863.666</b>	<b>2.677.538</b>

## CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2019	31/12/2018
<b>RICAVI</b>		
Ricavi da contratti con clienti (vendite nette)	1.919.460	1.705.836
Fitti attivi	1.017	1.089
Altri ricavi e proventi	27.857	43.720
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>1.948.335</b>	<b>1.750.645</b>
<b>Costi operativi</b>		
Acquisto materie prime, prodotto finito e variazione rimanenze	(898.371)	(859.948)
Servizi	(412.192)	(416.809)
Godimento di beni di terzi	(25.196)	(34.401)
Altri costi operativi	(29.623)	(28.992)
Costi del personale	(324.318)	(303.301)
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO</b>	<b>258.635</b>	<b>107.194</b>
Ammortamenti e svalutazioni	(151.413)	(124.118)
Accantonamento per rischi	(2.446)	(2.753)
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	<b>104.776</b>	<b>(19.677)</b>
Proventi finanziari	334	1.110
Oneri finanziari	(29.190)	(5.144)
Utile e perdite su cambi	(20.499)	(11.630)
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>(49.355)</b>	<b>(15.664)</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>55.421</b>	<b>(35.341)</b>
Imposte correnti	(16.678)	(12.378)
Imposte differite (anticipate)	4.469	21.654
<b>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</b>	<b>43.213</b>	<b>(26.065)</b>
Attribuibile a:		
Terzi	(2)	0
<b>GRUPPO</b>	<b>43.215</b>	<b>(26.065)</b>

## RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2019	31/12/2018
Utile (perdita) dell'esercizio	43.213	(26.065)
Imposte sul reddito	12.208	(9.278)
Oneri/Proventi finanziari	28.689	3.635
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>84.110</b>	<b>(31.708)</b>
Rettifica ricavi non monetari	(11.563)	(10.755)
Ammortamento	150.874	123.875
Accantonamenti	2.985	2.996
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>226.406</b>	<b>84.408</b>
Variazione dei crediti commerciali	(31.070)	55.629
Variazione delle rimanenze	(4.028)	(111.022)
Variazione dei debiti commerciali	(10.749)	22.096
Variazione altre attività/passività a breve	(4.329)	(2.627)
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>176.230</b>	<b>48.484</b>
Variazione altri fondi	(7.311)	(10.586)
Imposte sul reddito (pagate)	(16.678)	(12.376)
Interessi pagati per passività per leasing	(1.647)	-
Altre variazioni*	(14.257)	(30.142)
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>136.337</b>	<b>(4.620)</b>
Cessioni immobilizzazioni materiali e immateriali	2.579	(5.055)
Investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali	(241.184)	(397.395)
Acquisto (cessione) altre immobilizzazioni finanziarie	45	308
Interessi capitalizzati	9.235	15.057
Variazione debiti fornitori investimento	(7.645)	(21.609)
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(236.970)</b>	<b>(398.585)</b>
Accensione finanziamenti a m/lungo termine	365.596	89.358
Rimborsi finanziamenti a m/lungo termine	(129.245)	(87.336)
Variazione finanziamenti a breve	(125.782)	156.826
Acquisto/Vendita titoli di Stato	0	166.375
Variazione attività finanziarie	(11.075)	82.879
Interessi incassati/(pagati)	(37.924)	(1.800)
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	(1.600)	(18.692)
Pagamenti del capitale di passività per leasing	(9.253)	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>50.718</b>	<b>387.610</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A+-B+-C)</b>	<b>(49.915)</b>	<b>(15.594)</b>
<b>Disponibilità liquide iniziali</b>	<b>81.094</b>	<b>97.129</b>
Differenze di cambio nette	1.501	(441)
<b>Disponibilità liquide</b>	<b>32.680</b>	<b>81.094</b>

\* Le "altre variazioni" non si riferiscono a movimenti monetari ma sono dovute all'effetto traduzione non attribuibile alle singole voci di variazione.

## INVESTIMENTI

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

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	2019	2018
Diritti e marchi	1.448	1.361
Immobilizzazioni (immateriali) in corso	138	1.029
Terreni e fabbricati	69.111	52.038
Investimenti immobiliari	60	-
Impianti e macchinari	48.101	111.902
Attrezzature industriali e commerciali	836	555
Altri beni (materiali)	3.236	1.937
Immobilizzazioni (materiali) in corso e acconti	118.254	223.518
<b>TOTALE</b>	<b>241.184</b>	<b>392.340</b>

Gli investimenti dell'esercizio hanno riguardato principalmente Sofidel America:

- A Circleville, Ohio, Stati Uniti, la costruzione dell'impianto integrato è stata completata. Ospita due macchine di cartiera e varie macchine di converting per la trasformazione di bobine in prodotti finiti. La produzione delle due macchine è iniziata rispettivamente a giugno 2018 e a ottobre 2018 e nella prima parte del 2019 gli impianti di cartiera e converting sono stati ultimati.
- A Inola, Oklahoma, Stati Uniti, la società ha iniziato la costruzione di un nuovo investimento *greenfield* per un impianto integrato (cartiera e converting). L'investimento si riferisce all'installazione di due macchine di cartiera, per una capacità produttiva complessiva di 120.000 tonnellate all'anno, e di varie linee di converting. I lavori sono stati avviati nel marzo 2018 e durante il 2019 sono stati completati gran parte degli edifici e delle infra-

strutture necessarie. Sono state avviate nove linee di converting; la prima macchina di cartiera è stata avviata il 22 gennaio 2020 e la seconda macchina sarà completata entro il primo semestre 2020.

In generale, tutti gli altri investimenti realizzati si riferiscono ai continui miglioramenti in tutti i 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 2019.

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

A gennaio 2020 è stato raggiunto un accordo con un compratore terzo per la vendita dei Terreni e Fabbricati della società Turca in liquidazione.

## 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)

	2019	2018
<b>(A) Valore della Produzione</b>		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.919.460	1.705.836
Fitti attivi	1.017	1.089
Altri ricavi e proventi	27.857	43.720
<b>Ricavi della produzione tipica</b>	<b>1.948.335</b>	<b>1.750.645</b>
<b>(B) Costi intermedi della produzione</b>		
Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	898.371	859.948
Costi per servizi	412.192	416.809
Costi per godimento di beni di terzi	25.196	34.401
Oneri diversi di gestione	29.623	28.992
<b>Costi della produzione tipica</b>	<b>1.365.382</b>	<b>1.340.150</b>
<b>VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO</b>	<b>582.953</b>	<b>410.495</b>
<b>(C) Componenti accessori e straordinari</b>		
12. +/- Saldo gestione accessoria	-22.945	-14.383
Ricavi accessori	-	-
- Costi accessori	-22.945	-14.383
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>560.006</b>	<b>396.112</b>

### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

(Valori espressi in migliaia di euro)

	2019	2018
<b>(A) Remunerazione delle Risorse Umane</b>	<b>324.318</b>	<b>303.301</b>
Personale		
a) remunerazioni dirette	273.830	252.265
b) remunerazioni indirette	50.488	51.036
<b>(B) Remunerazione del capitale di credito</b>	<b>28.885</b>	<b>4.043</b>
Oneri per capitali a breve termine o a lungo termine	28.885	4.043
<b>(C) Remunerazione della Pubblica Amministrazione + Collettività</b>	<b>12.209</b>	<b>-9.277</b>
Imposte dirette e indirette	12.209	-9.277
<b>(D) Remunerazione dell'azienda</b>	<b>194.625</b>	<b>98.054</b>
Utile (perdite) dell'esercizio	43.213	-26.064
Ammortamenti	151.413	124.118
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>560.006</b>	<b>396.112*</b>

\* Per una maggiore comparabilità si è resa necessaria una riclassifica della Distribuzione del Valore Aggiunto Globale del 2018.



# 6

## PRODUCT

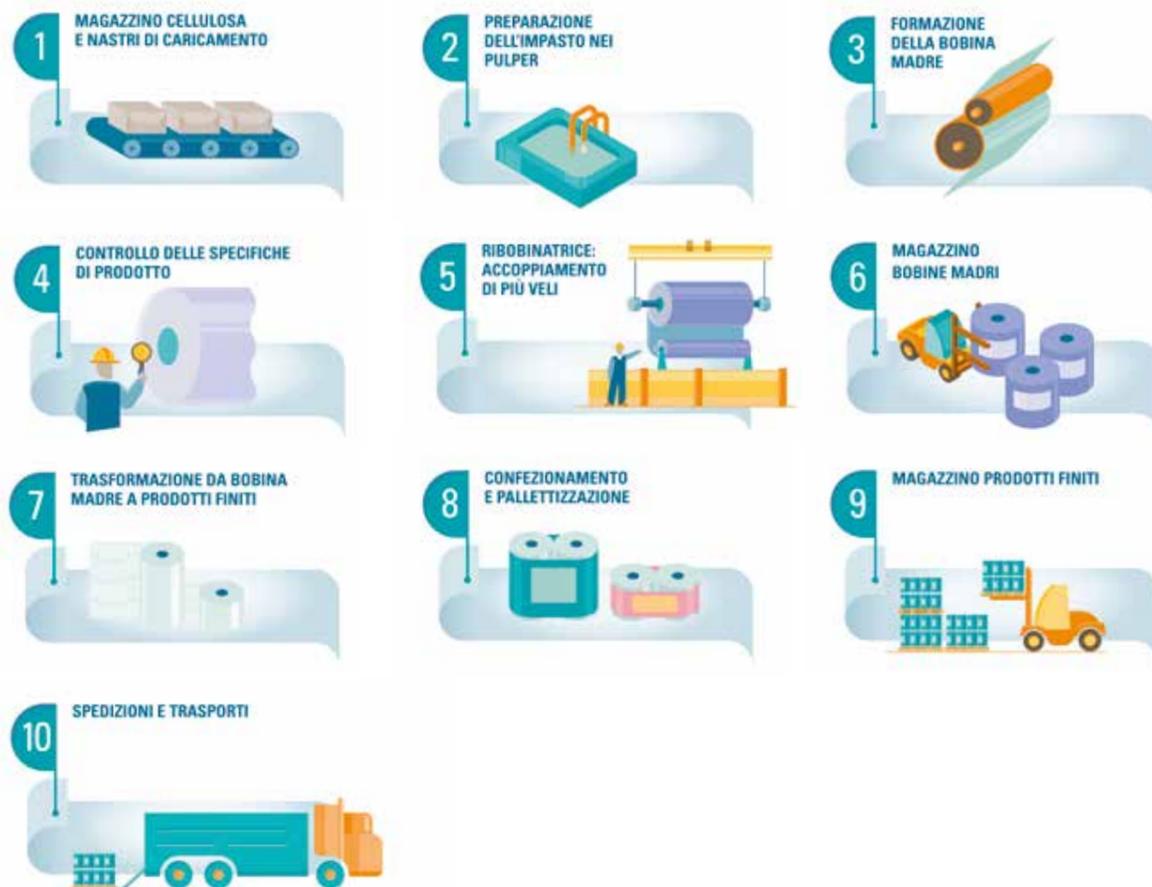
- Il processo produttivo del tissue
- Ricerca e sviluppo
- La qualità e la sicurezza dei prodotti
- Qualità del prodotto
- Sicurezza del prodotto

*La carta cucina Regina Mit Herzen, con le sue decorazioni vivaci e originali, legate al tema dell'amore, ha debuttato nei supermercati tedeschi con il nuovo imballo in carta kraft.*

## 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, fazzoletti, veline, asciugamani ecc. Le aziende del Gruppo presidiano l'intero processo produttivo: dalla fabri-

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



## RICERCA E SVILUPPO

Per il 2019, ispirato nuovamente dal principio guida *Less is more* e dalla consapevolezza che la sostenibilità è il modello strategico di sviluppo di Sofidel, il Dipartimento Ricerca e Sviluppo del Gruppo – a seguito della definizione da parte del CEO di nuovi parametri per gli utilizzi di materiali plastici di origine petrolchimica e dell'avvio di una tabella di marcia che porterà alla riduzione del 50% della loro incidenza nella produzione entro il 2030 – si è concentrato sull'impostazione, sulla definizione e sull'attuazione del progetto "Meno Plastica, Più Sostenibilità".

Questo progetto ha comportato l'inizio della ricerca di nuovi materiali, disponibili sul mercato o sviluppati ad hoc dai partner di progetto, per gli imballi primari in carta riciclabile, la valutazione del loro utilizzo con i macchinari e i processi attuali, l'adeguamento degli stessi macchinari alle caratteristiche dei nuovi

confezionamenti e l'adeguamento degli imballi alle certificazioni richieste dai clienti, in linea con la sensibilità dei consumatori. Il progetto "Meno Plastica, Più Sostenibilità", che proseguirà negli anni a venire con l'adeguamento e sviluppo di altri materiali e processi, tratterà una linea guida per il settore.

Oltre a questa iniziativa, l'azienda continua e rafforza la sua collaborazione con università e centri di ricerca a livello internazionale e le sue partnership con fornitori all'avanguardia, motori di sviluppo indispensabili quando si tratta di progettare innovazioni radicali di prodotto, di tecnologie, di processi di nuova generazione, nonché di *know-how* in ambito cartario e, nello specifico, nel settore della carta tissue.

Prosegue la partecipazione di Sofidel al cluster Tissue Products and Processes con RISE (importante centro di ricerca svedese).



# 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 valore imprescindibile, garantito dal rispetto delle procedure, dalla spinta verso il miglioramento continuo, dalla formazione delle risorse coinvolte e dal monitoraggio dei processi. L'attenzione verso la conformità del prodotto e la soddisfazione del cliente e del consumatore sono richiamati nella mission aziendale e sviluppati nella Quality Policy, emanata dall'Alta Direzione e disponibile sul sito internet del Gruppo. La qualità dei prodotti realizzati viene monitorata attraverso l'Indice di Conformità del Prodotto, che tiene con-

to di tutte le Non Conformità rilevate internamente e risolte prima dell'immissione dei prodotti sul mercato<sup>2</sup>. La tabella seguente mostra i valori dell'Indice di Conformità del Prodotto riscontrato negli ultimi tre anni nei siti produttivi del Gruppo.

2. La metodologia per il calcolo dell'indicatore è descritta nella procedura del Sistema di Gestione per la Qualità sulla realizzazione del prodotto, le non conformità sono ponderate in base alla loro gravità e rapportate alla produzione totale realizzata.

## INDICE DI CONFORMITÀ DEL PRODOTTO

	Soffass Converting via Lazzare- schi (ITA)	Soffass via Fossanuova (ITA)	Soffass Monfalcone (ITA)	Soffass Tassignano (ITA)	Sofidel UK Baglan (UK)	Sofidel Benelux	Sofidel France Frouard	Sofidel France Ingrandes	Sofidel France Roanne
2019	98,49	97,58	98,10	94,26	97,50	98,23	96,87	98,35	97,28
2018	98,54	98,40	99,34	97,10	97,11	97,68	96,20	96,87	95,94
2017	98,13	98,30	99,69	92,83	96,30	97,70	96,02	97,53	95,72

	Sofidel Germany	Sofidel Greece	Sofidel Hungary	Sofidel Poland	Sofidel Romania	Sofidel Spain	Sofidel Sweden	Sofidel UK Leicester (UK)	Werra (Stab. THP) (GER)	Werra (Stab. Werra) (GER)	Werra (Stab. Omega) (GER)
2019	98,34	94,58	94,49	98,39	98,65	97,47	95,34	97,68	97,76	99,58	97,58
2018	98,74	98,99	98,75	98,99	98,62	98,58	89,45	97,95	96,34	99,43	97,71
2017	96,65	99,67	n.d.	97,91	98,23	98,47	94,75	96,93	98,76	98,61	98,33

La mancanza della reportistica per alcuni siti è dovuta all'adozione di indici di calcolo differenti e quindi non comparabili. Considerando che il valore massimo raggiungibile dall'indice è 100 e che esso si basa su criteri più severi rispetto al

semplice rapporto tra prodotto conforme e produzione totale, l'andamento dei dati evidenzia in tutte le aziende risultati soddisfacenti.

## SICUREZZA DEL PRODOTTO

La sicurezza del prodotto e la necessità di tutelare la salute dei consumatori sono principi cardine per Sofidel, ribaditi nel 2017 con l'istituzione, a livello Corporate, del Product Safety Department, costituito per rafforzare la garanzia di tutela del consumatore, anticipare le richieste del mercato e cogliere ulteriori opportunità di miglioramento.

Nei siti produttivi, l'impegno alla sicurezza, alla qualità e alla legalità dei prodotti è esplicitato nella politica di autocontrollo igienico-sanitario approvata dal Legale Rappresentante di ogni società.

Tutta la filiera di produzione è coinvolta nell'applicazione dei sistemi di autocontrollo igienico-sanitario attraverso i quali è assicurato il rispetto della normativa cogente per il settore tissue, l'applicazione dei requisiti degli standard volontari British Retail Consortium (BRC) – Consumer Products Personal Care and Household – e International Food Standard (IFS) – Household and Personal Care Products – così come dei requisiti richiesti dai principali retailer.

Alla base dei sistemi di autocontrollo c'è la valutazione del rischio, che consente di determinare e misurare i potenziali rischi di contaminazione fisica, chimica e microbiologica connessi alle varie fasi del ciclo produttivo, a partire dalla fase di ideazione dei nuovi prodotti (Ricerca e Sviluppo) fino alla loro consegna.

L'analisi del rischio segue i principi della metodologia HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), applica l'algoritmo Gravità per Probabilità e contribuisce a individuare le buone pratiche di fabbricazione (GMP – Good Manufacturing Practices).

Le varie attività svolte nelle aziende del Gruppo, quali pulizia e ispezione, test di rintracciabilità e di ritiro dei prodotti

e applicazione delle regole igieniche sono supportate anche da prove di tipo chimico e biologico effettuate da laboratori esterni accreditati in conformità ai principali regolamenti e linee guida applicabili. Il piano di effettuazione delle prove è periodicamente rivalutato in funzione dell'evoluzione delle normative e/o di particolari richieste del mercato di riferimento. Con questa procedura, sono ridotti al minimo i potenziali rischi inerenti al prodotto in modo da garantire la sicurezza del consumatore.

Anche la filiera di fornitura è coinvolta nel sistema di autocontrollo in modo che sia assicurata per le materie prime la conformità alla legislazione applicabile e l'idoneità al loro utilizzo negli articoli.

Negli stabilimenti in cui è implementato il sistema di autocontrollo igienico-sanitario (88% degli stabilimenti europei) il 100% delle categorie degli articoli è sottoposto alla valutazione dell'impatto sulla salute e sicurezza dei prodotti e, comunque, in tutti i siti sono adottate GMP.

Con riferimento agli standard volontari certificabili, i siti produttivi europei certificati BRC o IFS a fine 2019 sono 17, con una produzione che copre il 74,68% della produzione complessiva.

Nel mese di dicembre 2019, i siti americani di Circleville e Haines City hanno concluso positivamente il percorso di certificazione secondo lo standard BRC.

Nel 2020 è prevista la certificazione IFS per gli stabilimenti di Sofidel Hungary e Sofidel Greece e quella BRC per Sofidel America Inola e Sofidel America Green Bay.

Per quanto riguarda gli stabilimenti non certificati, nel 2020 sarà finalizzata l'implementazione del sistema di autocontrollo igienico-sanitario in Sofidel Sweden.



# 7

## OPERATIONS

### Governance

- Assetto societario
- Struttura organizzativa
- Sistema di controllo interno
- Presidio e gestione dei rischi
- I Sistemi di Gestione

### La dimensione ambientale

- Governance
- Un interesse sempre più globale per l'ambiente
- Il bilancio energetico
- Sofidel e il cambiamento climatico
- Sofidel e la gestione della risorsa idrica
- Sofidel e le certificazioni forestali
- Sofidel e le certificazioni dei Sistemi di Gestione Ambientale
- La tutela della risorsa forestale
- Consumo e produzione responsabili
- La gestione dei rifiuti
- I prodotti ecologici

### Fornitori e catena di fornitura

- Mappa dei fornitori
- Qualifica, selezione e valutazione dei fornitori
- Nuove sfide

*Regina Blitz – la carta per pulire in un lampo tutte le superfici della casa – è arrivata sugli scaffali della distribuzione europea con la nuova confezione in carta kraft.*

# 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 tre uomini e da tre donne per una fascia di età che va dai 50 ai 90 anni. I membri del CDA sono espressione degli azioni-

sti, sono tutti 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 2018-2020	Presidente e Consigliere Delegato	Emi Stefani
		Amministratore Delegato (CEO)	Luigi Lazzareschi
		Consiglieri Delegati	Edilio Stefani Lorenza Magazzini
		Consiglieri	Paola Stefani Cristina Lazzareschi
COLLEGIO SINDACALE	In carica per gli esercizi 2019-2021	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 2019-2021	EY S.p.A.	

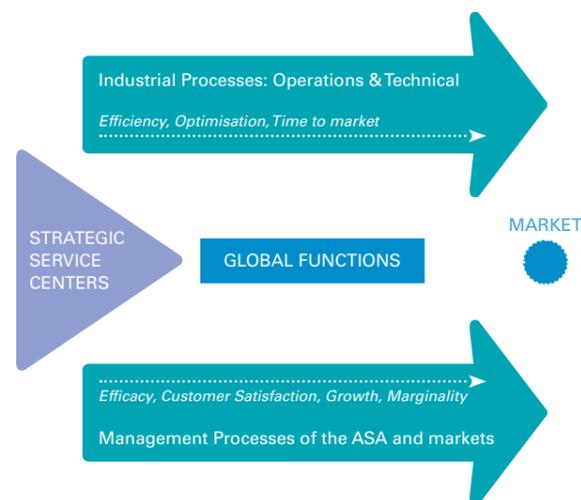
Al momento non esistono canali formali attraverso i quali i dipendenti possano inviare raccomandazioni al CDA, ma la presenza costante del Presidente e dell'Amministratore Delegato nelle aziende del Gruppo permette una buona interazione con il personale. Il CDA di Sofidel è affiancato dal Collegio Sindacale, composto da professionisti e docenti universitari.

Da qui deriva 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 le duplicazioni.

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

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

1. distribuire e allocare responsabilità e autorità tra i manager che lavorano presso la holding e i manager 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. scegliere meccanismi di integrazione e controllo più appropriati, nonché la cultura organizzativa più utile a garantire l'efficace funzionamento della struttura globale complessiva.



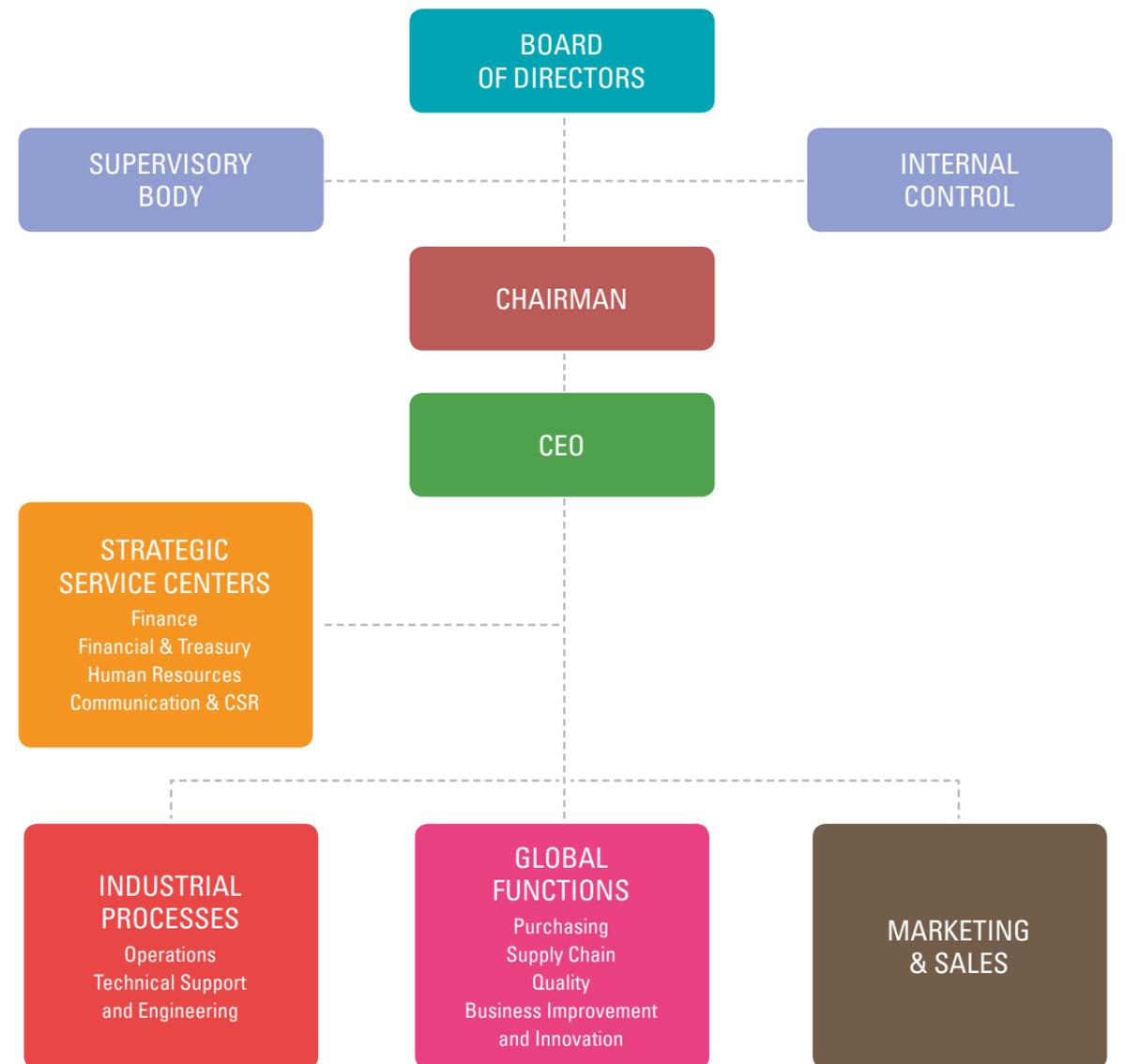
Le direttrici di sviluppo del nuovo modello organizzativo si basano su quattro macro-processi che operano in modo integrato con il fine ultimo di soddisfare le esigenze del mercato.

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 linea centrali (**Global Functions**) che presidiano alcuni processi e garantiscono una coerente integrazione tra il processo industriale e il processo di gestione delle ASA e dei mercati.
4. Gli **Strategic Service Centers** 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 riportata.

## MODELLO ORGANIZZATIVO DEL GRUPPO SOFIDEL



I **processi industriali** sono presidiati dalle due seguenti unità organizzative:

- **Operations:** assicura lo sviluppo e la diffusione nel Gruppo delle best practice 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:** 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 quattro linee di business: Brand, Private Label, Away-From-Home (AFH), 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, che è organizzata per **Area geografica-Region**.

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

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

Gli **Strategic Service Centers** 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 del 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 del 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. Per rafforzare tale sistema, nell'esercizio 2019 è stata introdotta nell'organigramma aziendale la funzione di Risk Management & Compliance che nel 2020 inizierà un progetto che ha come obiettivo la formalizzazione dello sviluppo di strategie, processi e sistemi per la gestione, la valutazione e il monitoraggio dei rischi che possono incidere sul raggiungimento degli obiettivi aziendali.

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 delle best practice internazionali e delle normative locali, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, le regole del Gruppo assicurano, nel rispetto del principio della separazione delle attività e delle responsabilità tra chi decide, chi esegue e chi controlla, la tracciabilità e quindi la verificabilità ex-post dei processi decisionali, autorizzativi e di svolgimento delle attività aziendali. In virtù del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato da Sofidel ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n° 231, 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, i diversi Sistemi di Gestione adottati e la nuova funzione Risk Management & Compliance 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 la gestione dei rischi e il raggiungimento 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. Questo report rappresenta uno strumento di monitoraggio sulla compliance dei processi e delle attività aziendali alle best practice e alle regole adottate dal Gruppo per la gestione dei rischi al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali. È utilizzato, quindi, dalle funzioni aziendali come strumento per il presidio di rischi aziendali di varia natura. Nel corso dell'esercizio, l'Organismo di Vigilanza, il Business Control e la funzione Risk Management & Compliance 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 di-

segno e sull'operatività dei controlli stessi. Al fine di rafforzare ulteriormente 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 è stato adottato un piano di implementazione del nuovo standard internazionale ISO 37001. È stato redatto l'Ethics & Compliance Program di Gruppo, ovvero il modello di gestione per la prevenzione della corruzione. A oggi il documento è stato adottato dalle aziende italiane e francesi che hanno provveduto anche a nominare le funzioni incaricate di supervisionarne l'attuazione e garantirne il costante adeguamento e aggiornamento. In Italia e in Francia è proseguita la formazione ai dipendenti coinvolti nelle aree sensibili alla corruzione. Sono state adottate procedure di sistema integrate con gli altri sistemi di gestione ed è stata pubblicata la politica Anti-Bribery. Sono proseguite le attività di controllo e di monitoraggio sulle attività sensibili, svolte sulla base dei piani di controllo adottati dagli Anti-Bribery Compliance Officers.

### 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 practice internazionali, ha avviato un percorso di integrazione e standardizzazione delle procedure amministrative/contabili e finanziarie e dispone presso tutte le società del Grup-

po 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).

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'Integrated Business Planning, quale modello di pianificazione, gestione e controllo integrato del business.

Il Gruppo, a partire dal 2019, si è dotato di strumenti di analisi per approfondire tutte le implicazioni economiche e finanziarie connesse all'adattamento e al cambiamento climatico mondiale. I risultati di tale analisi saranno esposti nel Report Integrato 2020.



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 sia 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 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 dieci 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 permettono 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> </ul> <p>Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2019.</p>
<b>Rischio di 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 simili negoziati sul mercato.</p>	<p>Il rischio di variazione dei prezzi delle commodity 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 sia dell'andamento del prezzo di mercato della cellulosa.</p> <p>Il Gruppo per mitigare la variazione del prezzo dell'energia elettrica e del gas:</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>

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
<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>In linea generale, il rischio di cambio per il Gruppo può essere suddiviso in tre differenti categorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rischio economico, derivante dalle fluttuazioni dei tassi di cambio che possono comportare un effetto sul risultato economico e quindi sulla redditività aziendale pianificata in fase di conclusione degli ordini di acquisto sulla base di un cambio di riferimento definito al momento della predisposizione dell'ordine medesimo. Tale rischio può quindi avere un'estensione temporale compresa tra la predisposizione dell'ordine e la data di manifestazione economica dello stesso (i.e. fatturazione). Gli elementi oggetto di copertura riguardano principalmente impianti e macchinari (cespiti) e materie prime (i.e. cellulosa) che rappresentano futuri costi in valuta estera. Le coperture avvengono principalmente mediante la sottoscrizione di contratti derivati di acquisto a termine di valuta estera basandosi sulle date di stima della manifestazione economica futura degli elementi coperti;</li> <li>rischio transattivo, derivante dalle oscillazioni dei tassi di cambio su poste patrimoniali in valuta iscritte in bilancio. In particolare, per il Gruppo tale rischio è rappresentato dalle differenze tra il cambio di registrazione in bilancio dei crediti o debiti in valuta estera e quello di registrazione del relativo incasso o pagamento. Tale rischio ha quindi un'estensione temporale compresa tra la data di iscrizione della posta patrimoniale in bilancio e il suo regolamento. Le coperture, per tale tipologia di rischio di cambio, avvengono mediante la sottoscrizione di contratti derivati di vendita a termine o di acquisto a termine di valuta estera, anche ricorrendo alla compensazione delle posizioni (c.d. "netting") tra crediti e debiti espressi nella stessa valuta estera;</li> <li>rischio traslativo, che emerge in sede di consolidamento e che deriva dalla conversione in euro di bilanci di società controllate redatti in valute diverse dall'euro. Il Gruppo non effettua la copertura di tale tipo di esposizione.</li> </ul> <p>Il Gruppo si pone dunque come obiettivo la minimizzazione del rischio economico e transattivo attraverso il ricorso a strumenti finanziari con finalità di copertura, che in via prioritaria fronteggia attraverso la stipula di contratti a termine in valuta.</p> <p>Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2019.</p>
<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 legato all'oscillazione dei tassi di interesse, valutando il profilo di rischio delle proprie esposizioni e gestendolo/modificandolo mediante la stipula di strumenti finanziari derivati, al fine di stabilizzare gli oneri finanziari netti.</p> <p>Gli strumenti finanziari derivati stipulati dal Gruppo sono di tipo plain vanilla (ad esempio, Interest Rate Swap e Interest Rate Option), privi di alcun contenuto di rischio o speculazione, caratterizzati anche da strutture che permettano, nel breve, di beneficiare della riduzione degli oneri finanziari.</p> <p>Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2019.</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>Inoltre, il Gruppo, grazie anche alla sua solidità patrimoniale e alle sue dimensioni internazionali, ha accesso a un'ampia gamma di fonti di finanziamento offerte da molteplici Istituzioni finanziarie che permettono di diversificare e ridurre il rischio di esposizione.</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 2019.</p>

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
<b>Rischio legale/ di compliance/ di reputazione</b>	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>Il Gruppo 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'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 previsti 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>
<b>Rischio di reporting</b>	Riguarda l'affidabilità delle informazioni fornite nel processo di reporting interno ed esterno, relativo all'informativa 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>Tra gli strumenti operativi utilizzati, è importante segnalare SAP, Bw Sem, Piteco e Tagetik; in particolare, il software gestionale SAP ha permesso una totale integrazione delle diverse aree aziendali, che possono così essere costantemente monitorate.</p> <p>La certificazione dei bilanci di esercizio a opera di una 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 l'altro, i pagamenti verso i fornitori, il versamento delle tasse (a eccezione di alcuni Paesi dove parzialmente viene sfruttato ancora l'internet banking) e degli stipendi.</p> <p>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>Inoltre, nel corso del 2019 sono state avviate diverse attività volte a migliorare la sicurezza informatica del Gruppo. In particolare, è stata rafforzata la collaborazione con Microsoft ed è stato avviato un piano volto a migliorare diversi aspetti legati alla disponibilità e alla sicurezza dei dati aziendali; sempre nel corso dell'esercizio appena chiuso è stato intrapreso un percorso che ha portato l'ICT del Gruppo a ottenere la certificazione ISO 27001 relativa alla sicurezza delle informazioni.</p> <p>Dal punto di vista del miglioramento dei processi le principali attività poste in essere sono state:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· rollout modulo Sap Vistex per il controllo dei costi promozionali in Spagna, Francia, Belgio e Polonia;</li> <li>· implementazione del CRM per la gestione della LOB relativa all'AFH;</li> <li>· implementazione tool su Sap per la gestione della fatturazione elettronica in Italia;</li> <li>· implementazione modulo ad hoc per la gestione dei principi contabili IFRS16.</li> </ul>

### Strategie e rischi associati al prodotto e ai clienti

**La strategia: 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.

**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.

I RISCHI: LA TUTELA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ACQUISITO NEL TEMPO														
TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO												
<b>Il rischio Paese</b>	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.	<p>Come emerge dalla tabella qui sotto, 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 di cogliere meglio i bisogni dei consumatori.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Paese</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>USA</td> <td>18,30%</td> </tr> <tr> <td>Regno Unito</td> <td>15,90%</td> </tr> <tr> <td>Italia</td> <td>15,00%</td> </tr> <tr> <td>Altri Europa</td> <td>50,80%</td> </tr> <tr> <td><b>Totale</b></td> <td><b>100,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Paese	Percentuale	USA	18,30%	Regno Unito	15,90%	Italia	15,00%	Altri Europa	50,80%	<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>
Paese	Percentuale													
USA	18,30%													
Regno Unito	15,90%													
Italia	15,00%													
Altri Europa	50,80%													
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>													
<b>Il rischio di settore</b>	La situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo è influenzata dall'andamento economico del settore di riferimento, che dipende principalmente dall'andamento della concorrenza, da potenziali nuovi entranti e dalla minaccia di prodotti sostitutivi.	<p>Come emerge dalla tabella qui sotto, il Gruppo ha diversificato la propria attività su più settori (Private Label, Brand, Away-From-Home e nel settore dell'e-commerce) cercando di offrire prodotti sempre più performanti e innovativi e dedicando a ognuno specifiche risorse interne.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Settore</th> <th>Percentuale</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bobine</td> <td>8,20%</td> </tr> <tr> <td>Away-From-Home (AFH)</td> <td>13,70%</td> </tr> <tr> <td>Brand e B-brand</td> <td>31,40%</td> </tr> <tr> <td>Private Label e Contractors</td> <td>46,70%</td> </tr> <tr> <td><b>Totale</b></td> <td><b>100,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Settore	Percentuale	Bobine	8,20%	Away-From-Home (AFH)	13,70%	Brand e B-brand	31,40%	Private Label e Contractors	46,70%	<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>
Settore	Percentuale													
Bobine	8,20%													
Away-From-Home (AFH)	13,70%													
Brand e B-brand	31,40%													
Private Label e Contractors	46,70%													
<b>Totale</b>	<b>100,00%</b>													
<b>Rischi della produzione</b>	Sono tali i rischi di rotture o fermi macchina improvvisi, di perdita di efficienza degli impianti, di incendio, alluvione, furto.	<p>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 degli impianti nei diversi stabilimenti, al fine di intraprendere, qualora necessario, tempestivi provvedimenti. I diversi stabilimenti, dalla parte muraria ai diversi 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.</p> <p>Da segnalare, con riguardo alla parte produttiva, l'esistenza 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 costante dell'assetto produttivo di cartiera e di converting che ha riguardato, di recente, diversi stabilimenti del Gruppo.</p>												

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischi associati alla logistica distributiva	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>un'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 la 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.
Rischi di 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 rafforzamento e nell'implementazione dei marchi esistenti – e al consolidamento dei rapporti con la GDO – che si sono concretizzate in azioni di stakeholder engagement mirate 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 tali 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 ed etica.	Il Gruppo ha come obiettivo primario quello di avere una catena di fornitura caratterizzata dall'assenza di rischi reputazionali. Tale obiettivo è stato declinato in due linee di intervento che prevedono, da un lato, la valutazione delle strategie e delle performance di sostenibilità dei fornitori e, dall'altro, l'adozione di un modello di sostenibilità negli acquisti. Lo strumento scelto per la valutazione dei fornitori in materia di sostenibilità è la piattaforma TenP, che 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 coinvolgimento di tutti i fornitori consente al Gruppo di migliorare ulteriormente le proprie performance minimizzando il rischio reputazionale. Nel 2019 la percentuale di fornitori "critici" soggetti alla procedura di prequalifica ha raggiunto l'85%.
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 legati alla 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, 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: 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 associati ai dipendenti e alla sicurezza dell'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. Viene 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. L'adozione di tali misure ha permesso di ridurre al minimo i rischi, come confermato i risultati registrati nel 2019 sugli indici di Frequenza (IF) e di Gravità (IG).  <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">INDICE DI FREQUENZA E DI GRAVITÀ</th> </tr> <tr> <th>Indice</th> <th>Indice di Frequenza* (IF)</th> <th>Indice di Gravità** (IG)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>12,36</td> <td>0,38</td> </tr> </tbody> </table> <i>Il dato si riferisce al mese di dicembre 2019.</i> * (IF): numero di infortuni/ore lavorate x 1.000.000 ** (IG): giorni di assenza per infortunio/ore lavorate x 1.000  <i>I valori degli indici di infortunio riportati non tengono conto né degli infortuni in itinere, né di quelli che causano meno di tre giorni di assenza del lavoratore. Inoltre, vengono conteggiati solo gli infortuni che hanno comportato l'abbandono del posto di lavoro.</i>  Infine, non vi sono state particolari rivendicazioni salariali o azioni da parte dei dipendenti e il livello di turnover registrato non è significativo.	INDICE DI FREQUENZA E DI GRAVITÀ			Indice	Indice di Frequenza* (IF)	Indice di Gravità** (IG)		12,36	0,38			
INDICE DI FREQUENZA E DI GRAVITÀ														
Indice	Indice di Frequenza* (IF)	Indice di Gravità** (IG)												
	12,36	0,38												
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.												
Rischi associati alla disponibilità delle risorse naturali (acqua, legno e derivati, combustibili)	Sono tali i rischi connessi con la 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 e negli ultimi anni ha avuto il seguente trend.  <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">PRELIEVO IDRICO ANNUO SPECIFICO DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL</th> </tr> <tr> <th></th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prelievo (m<sup>3</sup>/t carta)</td> <td>7,3</td> <td>7,1</td> <td>7,1</td> </tr> </tbody> </table> 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. Il rischio di interruzioni non programmate della fornitura energetica è mitigato per effetto delle azioni di monitoraggio continuo dello stato di salute finanziaria dei fornitori energetici e attraverso la manutenzione e l'aggiornamento continuo dei propri impianti secondo le norme tecniche in campo energetico.	PRELIEVO IDRICO ANNUO SPECIFICO DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL					2019	2018	2017	Prelievo (m <sup>3</sup> /t carta)	7,3	7,1	7,1
PRELIEVO IDRICO ANNUO SPECIFICO DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL														
	2019	2018	2017											
Prelievo (m <sup>3</sup> /t carta)	7,3	7,1	7,1											

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischi associati alla disponibilità della cellulosa	Sono tali i rischi associati alla disponibilità della cellulosa, la principale materia del processo produttivo, in termini sia di quantità sia di qualità. Infatti, l'intero ciclo produttivo può subire dei rallentamenti per carenza o ritardi nella consegna di cellulosa, ovvero dei danni per la bassa qualità della stessa.	In tale ambito il Gruppo, conformemente alla propria policy, si tutela: · attraverso un'accurata selezione dei fornitori tesa a individuare partner commerciali in grado di garantire quantità e termini di consegna, oltre che qualità delle fibre (intesa sia come qualità intrinseca dei materiali sia come garanzia di gestione ecosostenibile delle risorse forestali); · attraverso la stipula di contratti, anche pluriennali, di fornitura, onde ottenere condizioni economiche migliori sfruttando la maggiore forza contrattuale. Nel corso del 2019 gli acquisti hanno riguardato per la loro totalità cellulose provenienti da fonti certificate o controllate.

**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 9001:2015	per i Sistemi di Gestione per la Qualità
ISO 14001:2015 ed EMAS (Regolamento comunitario n. 1221/2009)	per i Sistemi di Gestione Ambientale
BS OHSAS 18001:2007/ISO 45001:2018	per i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul 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
ISO 27001: 2017	Sistema di Gestione della Sicurezza delle informazioni

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

	Sicurezza del prodotto*		Qualità*	Sistema auto-controllo Igienico-Sanitario*	Salute e sicurezza		Ambiente					Energia	Sicurezza delle informazioni	
	BRC	IFS			ISO 9001	BS OHSAS 18001	ISO 45001	ISO 14001	EMAS	Ecolabel	Der Blaue Engel			Swan Label
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 Circleville											•	•		
Sofidel America Green Bay											•	•		
Sofidel America Haines City											•	•		
Sofidel America Hattiesburg											•	•		
Sofidel America Henderson											•	•		
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 Baglan	•		•	•		•	•				•	•	•	
Sofidel UK Hamilton, Leicester	•		•	•		•	•				•	•	•	
Sofidel UK Lancaster			•			•	•				•	•	•	
Sofidel UK Rothley Lodge, Leicester	•		•	•	•				•		•	•		
Werra Papier (THP Plant)		•	•	•	•			•		•	•	•	•	
Werra Papier (Omega Plant)		•	•	•	•			•	•		•	•	•	
Werra Papier (Werra Plant)			•	•	•			•		△	•	•	•	

\* Stabilimenti con sistema autocontrollo: 23  
 Stabilimenti totali: 26  
 Percentuale: 88%

◊ Solo per bobine    △ Solo trading    ◊ n.d.  
 \*\* Stabilimento chiuso durante il 2019

## LA DIMENSIONE AMBIENTALE

### GOVERNANCE

Le scelte e gli obiettivi in tema di sostenibilità ambientale competono al principale organo operativo dell'organizzazione, ossia il Comitato Esecutivo. In questa sede vengono decisi i principali obiettivi per il triennio successivo, gli indicatori di prestazione e la priorità degli interventi necessari per attuare tali obiettivi. Ogni società facente parte del Gruppo Sofidel possiede a sua volta una struttura interna dedicata al miglioramento delle prestazioni ambientali, alla gestione della conformità legale, alla formazione e alla sensibilizzazione di tutte le figure professionali correlate sia agli aspetti ambientali sia alla operatività quotidiana. Alle singole società si sovrappone il Dipartimento Ambiente della holding Sofidel, avente funzioni di coordinamento delle attività di prevenzione dei rischi ambientali e di promozione delle buone pratiche da attuare sia in ambito industriale sia di prodotto al fine di coinvolgere i principali operatori di mercato e gli altri stakeholder del Gruppo Sofidel.

### UN INTERESSE SEMPRE PIÙ GLOBALE PER L'AMBIENTE

Il 2019 sarà ricordato come un anno di svolta per l'impatto mediatico che hanno avuto il tema del cambiamento climatico e i rischi a esso collegati, quali, ad esempio, incendi e scarsità idrica: l'attenzione da parte dei media è stata pienamente confermata dall'ultima edizione del "The Global Risks Report", pubblicato dal World Economic Forum in vista dell'incontro annuale a Davos.

Questa pubblicazione annuale, giunta ormai alla sua 15esima edizione, ha confermato il trend di crescita degli ultimi anni per tutti i rischi dell'area ambientale, rappresentata ormai da ben 5 fattori di rischio tra i 10 ritenuti più importanti per gravità e possibilità di realizzarsi (fallimento della gestione del cambiamento climatico, eventi climatici estremi, disastri naturali, disastri ambientali causati dall'azione antropica, perdita di biodiversità).

La ragione è evidente: il fenomeno del cambiamento climatico sta accelerando. Gli ultimi cinque anni sono stati i più caldi registrati, i disastri naturali stanno diventando sempre più intensi e frequenti e nel 2019 sono avvenuti eventi estremi, senza precedenti. Nella pubblicazione si stimano danni collegati ai disastri naturali ammontanti a 165 miliardi di dollari, il 50% dei quali non coperti da assicurazione<sup>3</sup>.

Ricordando i maggiori eventi del 2019, è infatti impossibile non ripensare a disastri ambientali come i numerosi incendi divampati in Amazzonia e, soprattutto, in Australia, la cui

incontrollata espansione è stata favorita dalle particolari situazioni climatiche di siccità e vento forte, collegabili proprio al climate change: questi eventi hanno suscitato particolare interesse su un'opinione pubblica già particolarmente ricettiva sin dalla fine del 2018, sensibilizzata da eventi di partecipazione di massa come le manifestazioni dei *Fridays for Future*, raggiungendo una copertura mediatica mai vista prima.

Prova di questo terreno fertile per le tematiche ambientali sono state anche le elezioni europee del 2019, che sono state caratterizzate da una crescita di oltre il 50% rispetto alle ultime elezioni della rappresentanza dei partiti aventi l'ambiente come tema centrale del proprio programma: il successo di queste formazioni politiche, seppure ancora minoritarie, ha avuto probabilmente influenza sull'annuncio da parte della Commissione Europea del successivo European Green Deal. In questo contesto sociale un processo di produzione come quello della carta, caratterizzato da tre importanti aspetti ambientali, quali l'utilizzo di una materia prima di origine forestale e l'alto consumo energetico e idrico, rappresenta un "osservato speciale" da parte di tutti i portatori di interesse.

Nonostante gli importanti traguardi già raggiunti nel corso degli ultimi anni, Sofidel ha moltiplicato i propri sforzi per ridurre ulteriormente i vari aspetti del proprio impatto ambientale, definendo nuovi obiettivi ancora più ambiziosi e sfidanti, seguendo e facendo proprie le indicazioni dei Sustainable Development Goals dell'ONU (SDGs) e la strategia adottata recentemente dalla Commissione Europea e descritta nell'European Green Deal.

Ne sono un esempio l'approvvigionamento di cellulosa proveniente nella sua totalità da una filiera garantita da standard quali FSC® o PEFC™, ovvero gestita in maniera responsabile, gli impegni presi negli anni precedenti per la riduzione delle emissioni climalteranti sia dirette sia di tutta la filiera, gli investimenti per la riduzione della propria impronta idrica e l'impegno alla riduzione del consumo di materie plastiche convenzionali come l'imballaggio per gli articoli immessi sul mercato.

### IL BILANCIO ENERGETICO

Nel corso del 2019 il costo delle commodity energetiche ha registrato un deciso cambio di tendenza rispetto a quanto visto durante l'anno precedente. I prezzi, infatti, dopo mesi di crescita continua sono calati, spinti al ribasso da un inverno

mite e buoni stoccaggi di gas naturale, dal ritorno in marcia di diversi impianti nucleari francesi e da una continua crescita di energia elettrica prodotta da fonte rinnovabile, in particolare fotovoltaica ed eolica. Sul ribasso dei prezzi hanno inciso anche le crescenti importazioni di shale gas proveniente da Stati Uniti e Australia e la stabilizzazione dei prezzi della CO<sub>2</sub>. Molto rilevanti sono stati gli investimenti produttivi degli ultimi anni che hanno avuto una forte influenza sul fabbisogno energetico del Gruppo. Già sul finire del 2018 sono state avviate in successione due linee produttive presso lo stabilimento statunitense di Circleville (Ohio) e un'altra linea produttiva presso lo stabilimento di Buñuel, in Spagna, tutte con tecnologia NTT (New Tissue Technology). Questa tecnologia, sviluppata dalla società Valmet, leader mondiale nei macchinari di produzione di carta tissue, è in grado di coniugare l'alta qualità di un prodotto "strutturato" con i consumi energetici di una macchina convenzionale. Le due linee entrate in funzione a Circleville sono state equipaggiate con due turbine a gas, capaci di produrre quasi interamente il fabbisogno termo-elettrico della nuova installazione a partire da gas metano come unico combustibile. Il design di questo impianto di cogenerazione, completamente integrato con la sezione di asciugatura della carta, promette importanti risparmi, sia economici sia di emissione di carbonio, rispetto alle opzioni più tradizionali. Questi investimenti si inseriscono perfettamente nella strategia di Sofidel per la lotta ai cambiamenti

climatici, aggiungendosi agli oltre 100 milioni di euro investiti per l'ottimizzazione della gestione delle risorse energetiche dal 2008 al 2019.

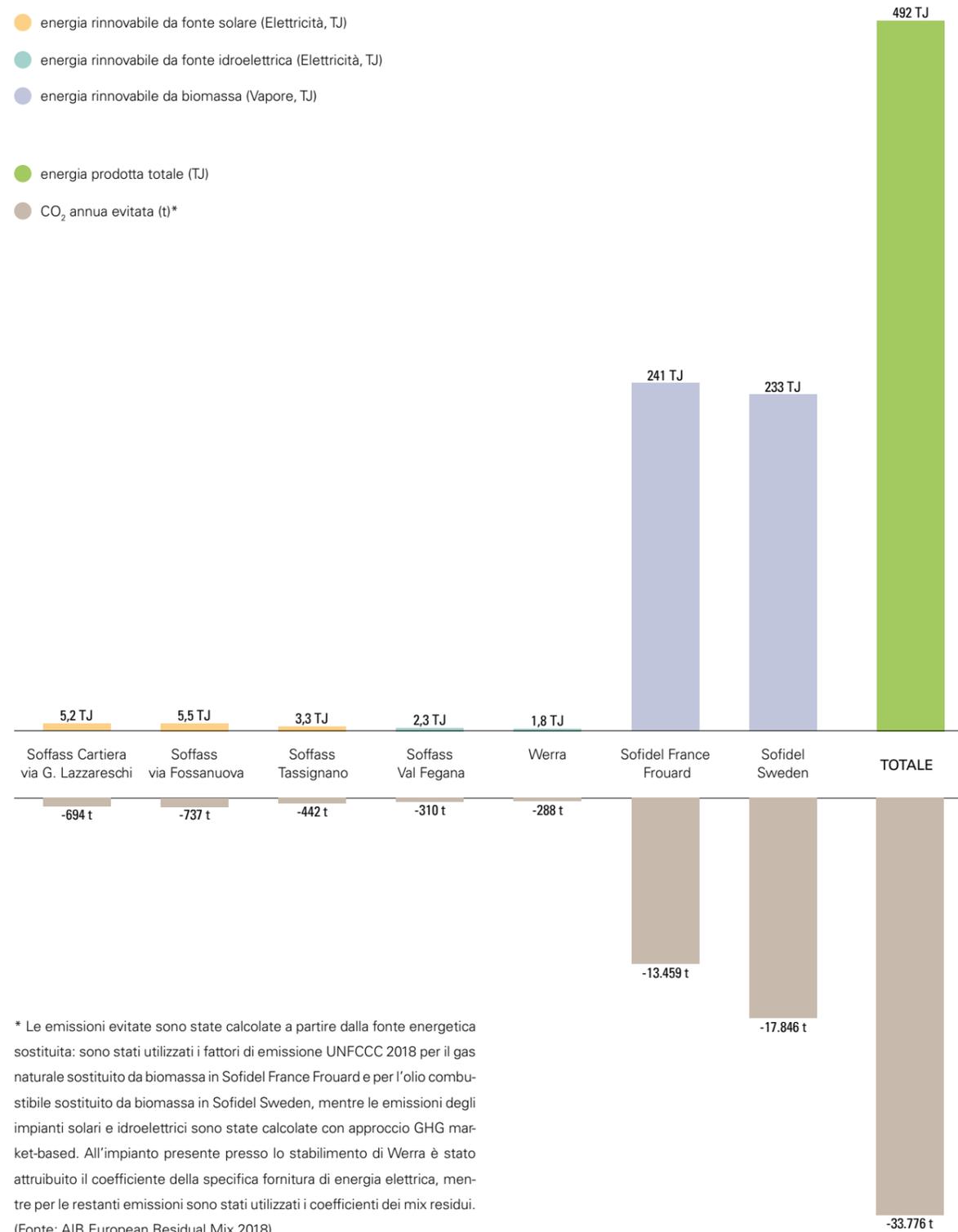
Nel 2019 il consumo totale di energia degli stabilimenti produttivi di Sofidel ha confermato il consumo del 2018, con un valore di 12,1 GJ/t carta rispetto agli 11,9 GJ/t carta dell'anno precedente. Il modesto aumento di consumo specifico è imputabile alle fasi di avviamento delle nuove installazioni, ancora non a pieno regime di funzionamento.

Oltre agli investimenti in modifiche impiantistiche per il miglioramento dell'efficienza, elencati in precedenza, Sofidel punta anche sulla diffusione di una cultura ambientale nelle aziende del Gruppo e sull'introduzione di Sistemi di Gestione dell'Energia. Il percorso di certificazione secondo lo standard ISO 50001 (Sistema di Gestione dell'Energia), iniziato nel 2012 presso gli stabilimenti tedeschi e svedesi, è proseguito con il riconoscimento del sistema di gestione per gli stabilimenti di Sofidel Benelux, Sofidel UK e Soffass, nonché per lo stabilimento di Sofidel France Frouard. Nel 2019 è stato introdotto il sistema presso lo stabilimento di Sofidel Romania. L'obiettivo di far conseguire ai principali siti del Gruppo la certificazione ISO 50001 è in linea con la Direttiva Europea EED (Energy Efficiency Directive) che impone a tutte le società energivore di eseguire audit energetici ogni quattro anni o, in alternativa, di dotarsi di Sistemi di Gestione dell'Energia certificati da terze parti.



3. "The Global Risks Report 2020" (15th edition).

### AUTOPRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI – 2019

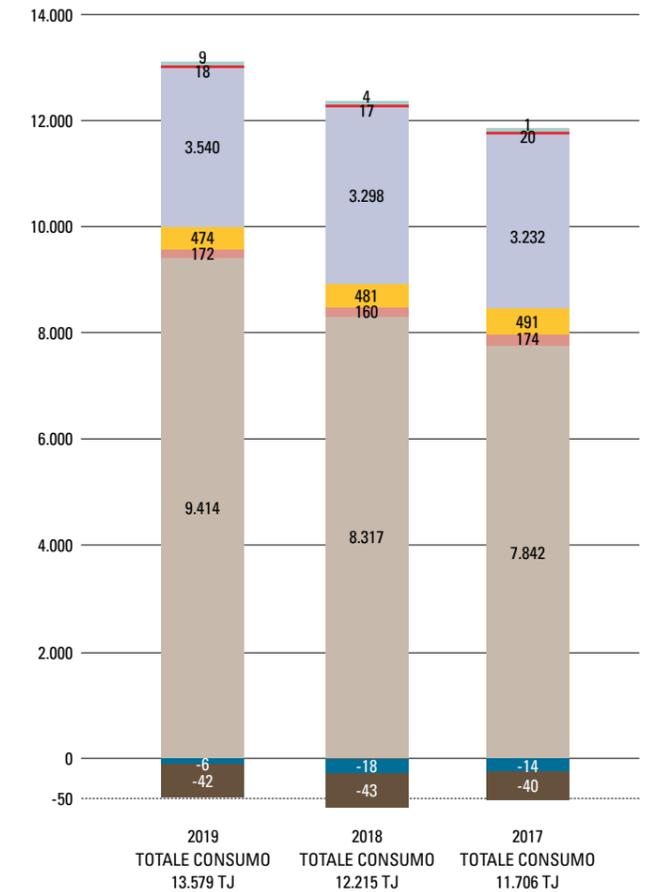


\* Le emissioni evitate sono state calcolate a partire dalla fonte energetica sostituita: sono stati utilizzati i fattori di emissione UNFCCC 2018 per il gas naturale sostituito da biomassa in Sofidel France Frouard e per l'olio combustibile sostituito da biomassa in Sofidel Sweden, mentre le emissioni degli impianti solari e idroelettrici sono state calcolate con approccio GHG market-based. All'impianto presente presso lo stabilimento di Werra è stato attribuito il coefficiente della specifica fornitura di energia elettrica, mentre per le restanti emissioni sono stati utilizzati i coefficienti dei mix residui. (Fonte: AIB European Residual Mix 2018)

### 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)\*\*\*
  - autoproduzione da impianti fotovoltaici e idroelettrici (TJ)
  - energia elettrica ceduta alla rete (TJ)
- ENERGIATERMICA
  - acquisto di energia termica (TJ)
  - energia termica ceduta alla rete (TJ)

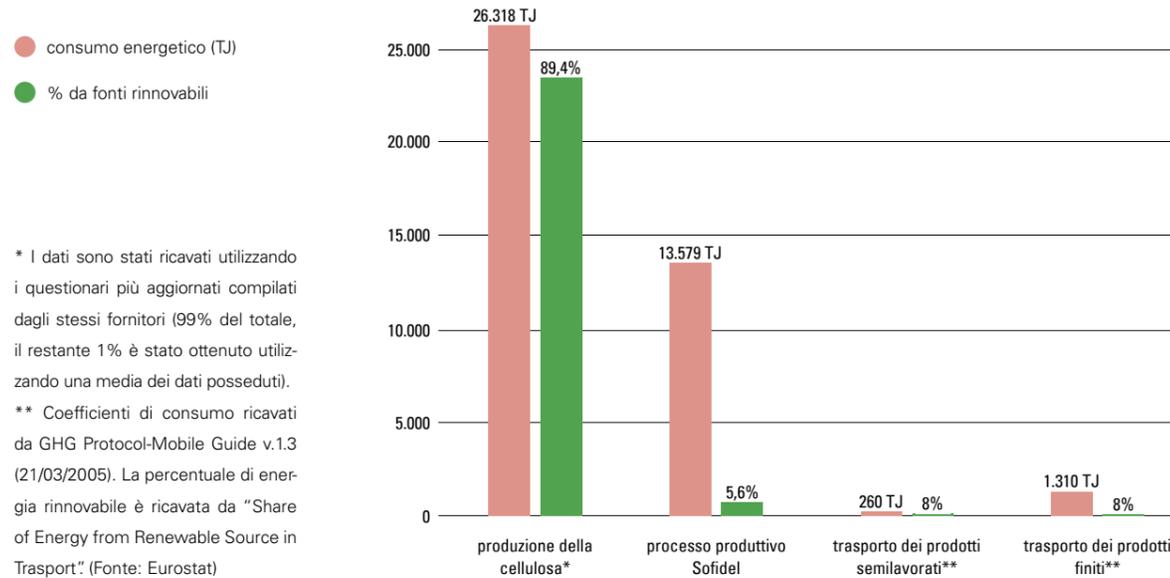
\* Energia calcolata tramite PCI (Potere Calorifico Inferiore).  
 \*\* Si segnala che per quanto riguarda i consumi degli stabilimenti di Werra, Omega, THP, Sofidel America Circleville si fa riferimento alle letture interne di dicembre, non essendo disponibili tutte le fatture del 2019.  
 \*\*\* Si segnala che per quanto riguarda i consumi degli stabilimenti di Sofidel Hungary, del gruppo Werra, del gruppo Sofidel UK, di Sofidel Benelux, Sofidel America Green Bay, Las Vegas e Hattiesburg si fa riferimento alle letture interne di dicembre, non essendo disponibili tutte le fatture del 2019.



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 intenso in termini di richiesta energetica, ma si avvale in gran parte di fonti rinnovabili per la generazione dell'energia necessaria.

## CONSUMO ENERGETICO DEL GRUPPO SOFIDEL – 2019



## SOFIDEL E IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

La conferenza sui cambiamenti climatici di quest'anno (COP25) non ha sancito misure vincolanti sul taglio delle emissioni. Queste decisioni saranno riprese in considerazione solo durante il prossimo evento previsto a Glasgow nel 2020. I contributi volontari nazionali, i cosiddetti Nationally Determined Contributions (NDC), decisi a Parigi durante la COP21, non sono più, e da tempo, considerati adeguati a mantenere il riscaldamento globale entro il limite stabilito come necessario dalla comunità scientifica (1,5 °C in più nel 2100 rispetto all'era pre-industriale), ma consentirebbero solo, secondo le proiezioni più recenti, di rimanere sotto i 3 °C<sup>4</sup>. Tale aumento causerebbe comunque irreparabili catastrofi ambientali: una situazione grave che, insieme ai risultati delle elezioni europee di quest'anno, ha spinto la Commissione Europea ad avviare una politica comunitaria ambientale più decisa, la European Green Deal, che caratterizzerà la strategia economica del continente per i prossimi anni. La visione della Commissione Europea è estremamente ambiziosa, soprattutto per quanto riguarda le misure contro il cambiamento climatico: il piano prevede infatti di ridurre di almeno il 50% le emissioni di gas climalteranti entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990 fino ad arrivare a un bilancio netto di zero emissioni entro il 2050, con una strategia che sarà definita.

In un simile contesto, aziende di grandi dimensioni come Sofidel si sentono necessariamente investite della responsabilità, etica ed economica, di accompagnare questo nuovo corso: proprio per questo motivo è importante segnalare l'adesione di Sofidel al programma internazionale Science Based Targets (SBT), un'iniziativa nata dalla collaborazione tra l'organizzazione internazionale non-profit CDP, lo United Nations Global Compact (UNGC), il World Resources Institute (WRI) e il World Wide Fund for Nature (WWF). L'iniziativa Climate Savers di WWF International, a cui Sofidel partecipa fin dal 2008, riconosce l'iniziativa SBT e incoraggia i propri partner ad associarsi; pertanto i due programmi sono perfettamente compatibili e integrati. Nel novembre del 2019 Sofidel ha sottoposto ad analisi i propri obiettivi, rivisti secondo le indicazioni del programma SBT, e al momento della stesura del presente Report la proposta di Sofidel è in fase di analisi da parte di tecnici del World Resources Institute. Qualora fossero approvati, tali obiettivi sarebbero da considerare in linea con le previsioni di contenimento dell'aumento della temperatura globale ben sotto ai 2 °C.

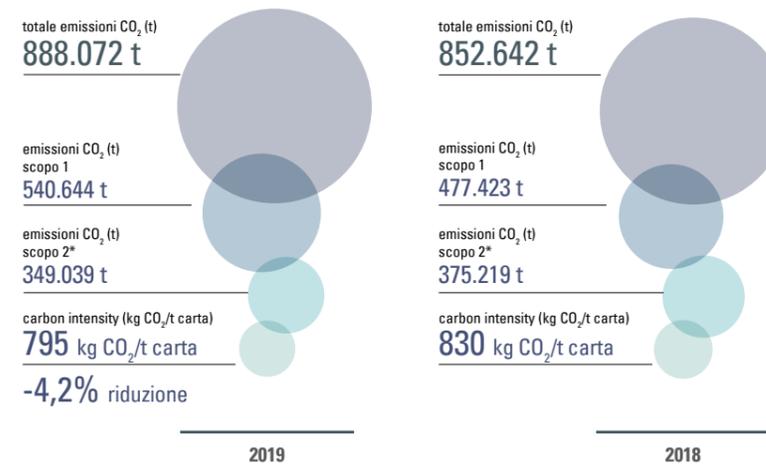
4. "Special Report on Global Warming of 1.5 °C", redatto dall'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).

## Metodi di calcolo per le emissioni di Scopo 2

Secondo le regole contabili fornite dal GHG Protocol, le emissioni di Scopo 2 sono quelle imputabili all'acquisto di energia elettrica, vapore o altri flussi energetici per riscaldamento o raffrescamento. Il calcolo di tali emissioni per l'acquisto di energia elettrica dalle reti di distribuzione può essere effettuato con due diversi approcci.

**Location-based:** questa metodologia di calcolo delle emissioni prevede l'utilizzo di fattori di emissione medi relativi agli specifici mix energetici nazionali di produzione di energia elettrica.

**Market-based:** questo approccio prevede l'utilizzo di fattori di emissione definiti su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica. In assenza di specifici strumenti contrattuali, è utilizzato il fattore di emissione relativo al mix residuo del fornitore di energia elettrica o, in caso non fosse disponibile quest'ultimo, dello Stato che ospita ciascun stabilimento del Gruppo Sofidel. Il mix residuo è rappresentato dalle fonti energetiche utilizzate per la produzione di energia elettrica, dopo la rimozione della componente collegata a sistemi di tracciabilità dell'energia, quali Garanzie di Origine (GO) o altri sistemi di certificazione dell'energia rinnovabile (RECS). I fattori di emissione medi nazionali usati dall'approccio location-based sono di norma più bassi di quelli corrispondenti calcolati sulla base dei mix residui richiesti dalla metodologia market-based.

EMISSIONI DI CO<sub>2</sub> – SCOPO 1 e 2 / MARKET-BASED

\* Le emissioni di Scopo 2 sono state calcolate con approccio GHG market-based. Agli stabilimenti di Sofidel UK, eccetto Sofidel UK Baglan, e agli stabilimenti del gruppo Werra, Sofidel Germany e Sofidel Spain sono stati attribuiti i coefficienti di emissione, corrispondenti alla specifica fornitura di energia elettrica, dichiarati dai fornitori. Le restanti emissioni del 2019 e quelle del 2018 sono state calcolate con i coefficienti dei mix residui. (Fonti: Green-e Residual Mix per gli stabilimenti in USA, AIB European Residual Mix per gli stabilimenti in Europa)

Per poter valorizzare le azioni di miglioramento dei produttori di energia elettrica, già a partire dal 2018 e per i prossimi anni sarà applicato un approccio di tipo market-based per il calcolo delle emissioni di Scopo 2 del Gruppo Sofidel, come riportato nel grafico qui sopra.

Questo nuovo approccio è stato scelto perché più adeguato per rendicontare la strategia di approvvigionamento ener-

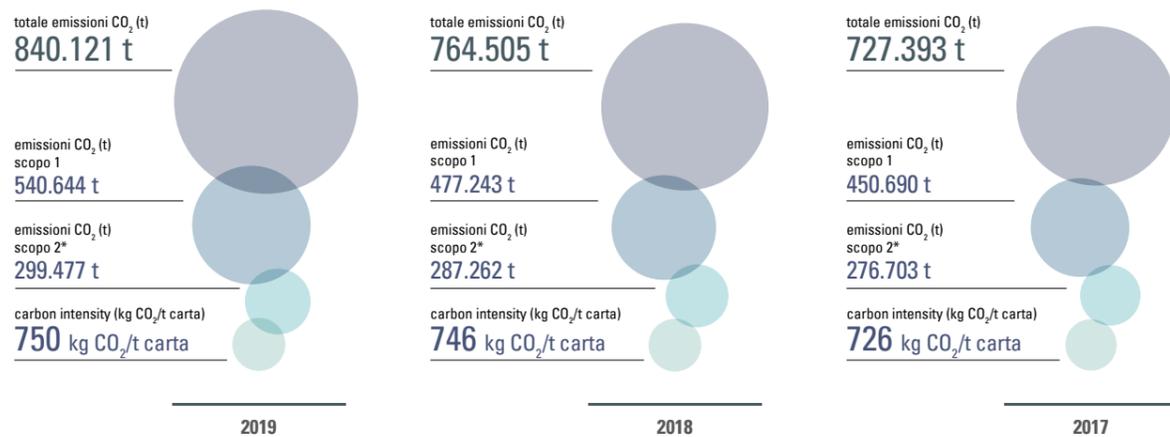
getico di Sofidel, che nei prossimi anni perseguirà una politica di scelta dei fornitori di energia elettrica sulla base dei mix energetici, privilegiando le fonti rinnovabili o in ogni caso a minor impatto.

Rispetto al dato di emissione registrato nel 2018 Sofidel è riuscita a ottenere nel 2019 una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> per tonnellata di prodotto del 4,2%: il risultato è stato

raggiunto grazie alla selezione dei fornitori di energia elettrica sulla base del loro impatto ambientale: un miglioramento che con il precedente approccio location-based non sarebbe stato apprezzabile, come riportato nel grafico qui sotto, in

quanto quest'ultima metodologia abbina a qualunque fornitura di energia elettrica le medie degli Stati di appartenenza degli stabilimenti, non mantenendo traccia degli effettivi mix energetici acquistati dal Gruppo.

## EMISSIONI DI CO<sub>2</sub> - SCOPO 1 e 2 / LOCATION-BASED



\* Per tutti gli anni riportati le emissioni derivanti dall'acquisto di energia elettrica di rete e calore sono state calcolate con approccio location-based, utilizzando i relativi coefficienti di emissione nazionali medi rispettivamente del periodo 2013-2015, 2014-2016, 2015-2017, pubblicati da IEA 2019 ("Emission Factors").

Per quanto riguarda le emissioni indirette (Scopo 3) 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 2019 includere nella rendicontazione 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 144.500 t CO<sub>2</sub>, corrispondenti a 132 kg CO<sub>2</sub>/t carta<sup>5</sup>. Inoltre, è stato valutato l'impatto dell'utilizzo degli imballaggi consumati (carta e imballaggi plastici) pari a 146.547 t CO<sub>2</sub>, corrispondenti a 130 kg CO<sub>2</sub>/t carta<sup>6</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>): questo gruppo di emissioni deriva dai processi di combustione, in presenza di aria, che si verificano nel processo di produzione cartario, ossia caldaie e impianti di asciugatura del foglio. Il computo degli ossidi di azoto avviene normalmente tramite misurazioni effettuate sui camini secondo le metodologie richieste dalla normativa vigente nei singoli Paesi. Laddove le misure non sono richieste (Sofidel America Haines City, Sofidel America

Circleville, Sofidel France Roanne, Sofidel Germany, Sofidel Greece, Sofidel Poland, Werra), le emissioni sono state stimate utilizzando la media del Gruppo. Il dato specifico nel grafico nella pagina seguente si riferisce al consumo di combustibile che genera l'emissione (principalmente gas naturale).

Sono stati inoltre emessi 81,5 kg di SO<sub>x</sub> correlati all'utilizzo di biomasse per l'alimentazione delle caldaie presso lo stabilimento di Sofidel France Frouard. 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 a emissioni di circa 897 tonnellate di CO<sub>2</sub>.

5. I fattori di emissioni utilizzati sono stati ottenuti tramite DEFRA ("2008 Guidelines 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.

6. I fattori di emissioni utilizzati provengono dal database Ecoinvent 3.4.

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

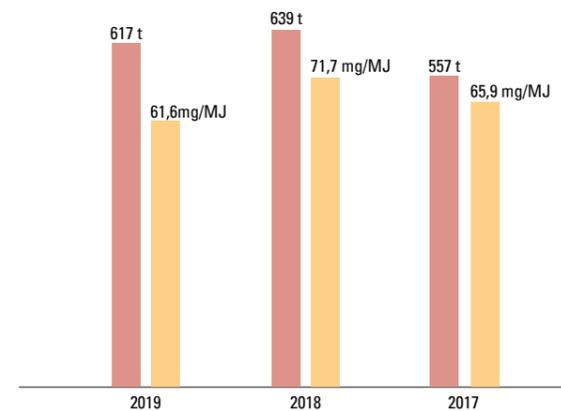
## CDP

CDP è un'organizzazione internazionale non-profit presente in 50 Paesi che fornisce a imprese, città, Stati e regioni un sistema globale per la misurazione, la divulgazione, la gestione e la condivisione di informazioni sull'impatto ambientale, garantendo agli investitori finanziari dati da utilizzare per le loro decisioni. Nel 2019 a CDP fanno capo oltre 525 investitori con asset superiori ai 96 trilioni di dollari. La ricerca 2019 ha valutato oltre 8.400 società nel mondo.

Sofidel ha ottenuto un rating B nella categoria Climate Change e un rating B nella categoria Forests Timber: Sofidel si classifica pertanto al di sopra della media di settore europea (C nel settore Climate Change e B- nel settore Forests) e in linea con il proprio settore di appartenenza, Paper Products and Packaging (B in entrambe le categorie). Oltre a questi risultati, Sofidel è stata premiata con l'inclusione nella classifica Supplier Engagement Leader Board stilata da CDP (ottenendo un rating A nella categoria). Sofidel si colloca tra il 3% delle aziende che si sono aggiudicate una posizione di leadership in riconoscimento delle azioni intraprese.

## 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)



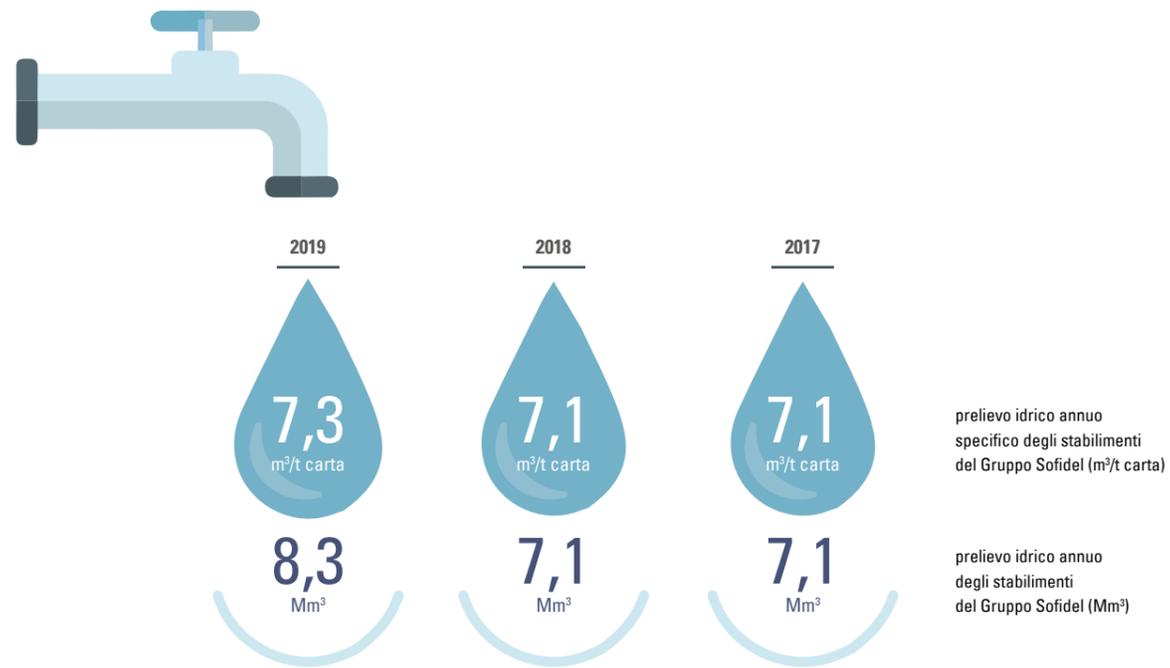
### SOFIDEL E LA GESTIONE DELLA RISORSA IDRICA

L'accesso a risorse idriche di qualità è essenziale. Essenziale per la popolazione, per la natura e le attività economiche: la disponibilità, come la qualità, di acqua sta cambiando in tutto il pianeta a causa sia di eventi climatici estremi sempre più frequenti sia di una pianificazione dello sviluppo del territorio inadeguata, fattori che evidenziano le vulnerabilità presenti negli attuali sistemi di gestione idrica.

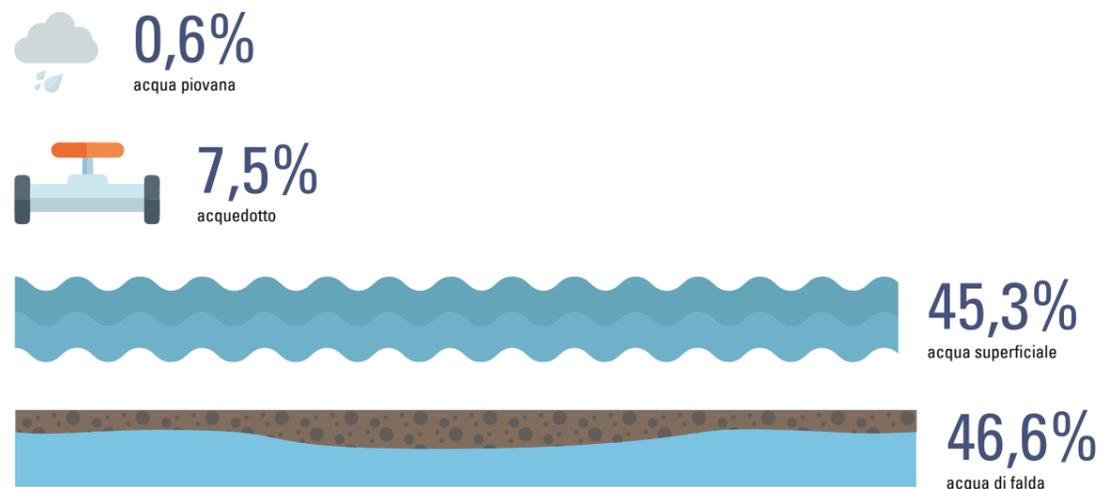
Il caso più emblematico nel corso del 2019 è stata la crisi di Chennai, metropoli indiana con oltre 4 milioni di abitanti, che dopo tre anni senza precipitazioni monsoniche si è arresa di fronte alla siccità e il 19 giugno 2019 ha dichiarato esaurite le proprie riserve idriche. Fortunatamente in forma ridotta, anche in Europa, in Paesi come Spagna, Grecia, Belgio e Italia si sta accentuando ogni anno un significativo stress idrico che, senza importanti investimenti sulla manutenzione delle infrastrutture idriche e sull'efficientamento dell'uso industriale, potrà avere conseguenze negative nel breve e lungo periodo. In un simile contesto, per la salvaguardia ambientale ma anche per proteggere la continuità produttiva, assume un ruolo fondamentale il perseguimento di obiettivi di riduzione del consumo idrico sia tramite misure gestionali sia tramite investimenti: in caso di futuri razionamenti conseguenti a periodi particolarmente persistenti di siccità, soprattutto nei Paesi con un già elevato stress idrico, solo uno stabilimento efficiente sarà infatti in grado di continuare a produrre senza soluzione di continuità. L'obiettivo di riduzione del consumo idrico è perseguito sia attraverso misure gestionali sia attraverso investimenti specifici mettendo in atto politiche di razionalizzazione del consumo dell'acqua e di riutilizzo delle acque reflue.

Tra gli ultimi investimenti del Gruppo Sofidel merita ricordare la realizzazione di impianti quali quello di Sofidel UK Baglan per la raccolta e il riutilizzo delle acque meteoriche oppure il Water ReUse, presso Soffass Cartiera via Giuseppe Lazzareschi, per il riutilizzo dell'acqua reflua: investimenti che hanno permesso al Gruppo di raggiungere tutti gli obiettivi relativi al consumo idrico, che risulta essere molto inferiore rispetto al benchmark di settore.

## PRELIEVO IDRICO DEL GRUPPO SOFIDEL



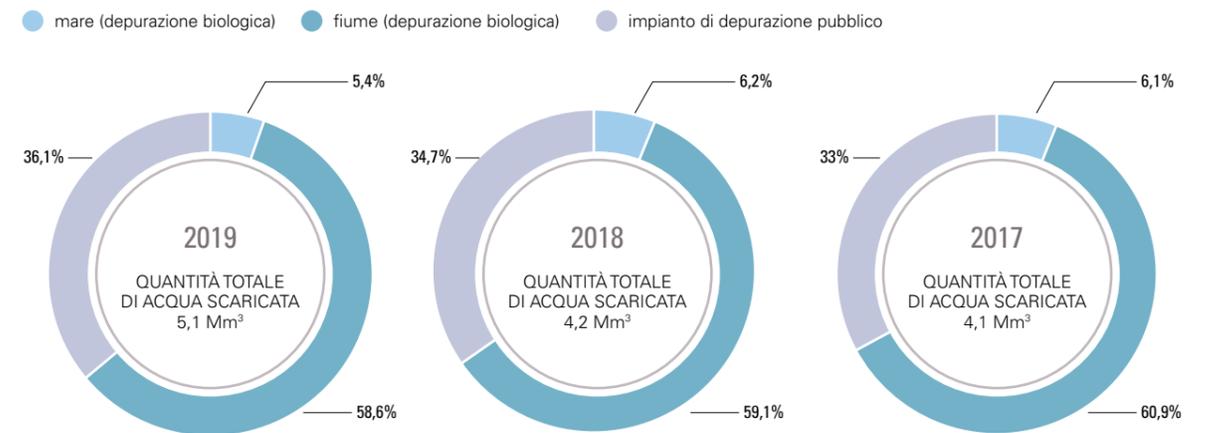
## FONTI DI APPROVVIGIONAMENTO IDRICO – 2019



I dati 2019 si avvicinano all'ottima prestazione degli anni precedenti, soprattutto considerando l'incremento di capacità produttiva degli ultimi due anni e un necessario ricambio più frequente delle acque di processo collegato a una maggiore

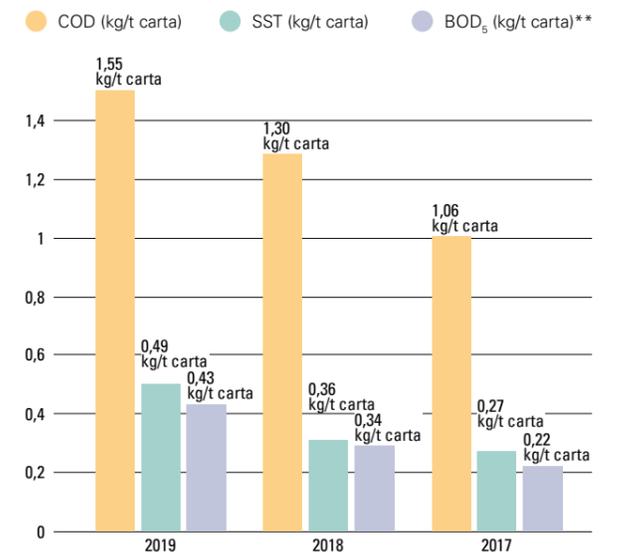
variabilità della produzione causata dagli impianti messi in marcia negli ultimi anni. Il tasso di riciclo di acqua nelle cartiere Sofidel può essere stimato superiore al 96,4%<sup>8</sup>.

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



Nel 2019 anche il quantitativo totale di acqua scaricata e le emissioni specifiche hanno registrato un aumento, in proporzione all'aumento dei consumi idrici e comunque sempre in conseguenza di una maggiore variabilità produttiva. Questo fenomeno è stato riscontrato soprattutto presso gli stabilimenti tedeschi specializzati nella produzione di carta riciclata (Werra e Omega) con un momentaneo abbassamento della qualità degli scarichi idrici, dovuto in parte a un peggioramento delle materie prime recuperate (carta da macero). Sono già stati messi in atto alcuni investimenti mirati ad aumentare la qualità degli effluenti. Eccettuati questi casi particolari, 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 grazie sia all'utilizzo esclusivo di impianti di depurazione biologica sia all'uso preponderante di cellulosa vergine come materia prima.

## EMISSIONI SPECIFICHE DI INQUINANTI IN ACQUA\*



8. 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.

\* I dati non includono lo stabilimento di Sofidel America Haines City (dato non ancora pervenuto al momento della redazione del Report Integrato).  
 \*\* I dati non includono lo stabilimento di Sofidel America Haines City (dato non ancora pervenuto al momento della redazione del Report Integrato) e di Soffass via Giuseppe Lazzareschi (analisi non effettuate nel 2019).

#### SOFIDEL E LE CERTIFICAZIONI FORESTALI

Sui prodotti del Gruppo Sofidel presenti sul mercato europeo si consolida la presenza dei marchi di qualità ecologica, specialmente di quelli che attestano il rispetto dei criteri di buona gestione forestale (FSC®, PEFC™). Sofidel ha incrementato la presenza di prodotti certificati con Catena di Custodia forestale anche negli Stati Uniti, distinguendosi così per la sostenibilità e l'innovazione della propria offerta commerciale. Nel 2019 la materia prima di origine forestale acquistata da Sofidel è stata completamente certificata secondo gli schemi di Catena di Custodia forestale o con certificazioni di buona gestione forestale. Oltre il 69% della cellulosa acquistata esibisce la certificazione FSC®, con un aumento significativo rispetto al 2018. Questo schema è, quindi, il più rappresentato tra le forniture di Sofidel (per approfondimenti vedi il paragrafo "La tutela della risorsa forestale", p. 89).

#### SOFIDEL E LE CERTIFICAZIONI DEI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE

L'affidabilità di questa organizzazione è confermata dalle varie certificazioni ottenute dai Sistemi di Gestione Ambientale secondo la ISO 14001:2015, garanzia di una corretta gestione volta al miglioramento continuo. Nel 2015 è stata emessa la revisione della norma ISO 14001 che, recepita da tutti gli stabilimenti certificati, contiene modifiche significative, prevedendo 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.), rinforzando anche il rapporto con i portatori di interesse esterni. Nel 2018 anche lo stabilimento Soffass Val Fegana (Italia) ha raggiunto la certificazione ISO 14001; tutte le cartiere e gli stabilimenti integrati europei risultano quindi certificati. Nel corso del 2019 il mantenimento dell'organizzazione esistente ha richiesto un costo di gestione di oltre 1.300.000 euro; oltre 800.000 euro sono stati spesi per consulenze e certificazioni ambientali ed energetiche. Sono state erogate oltre 1.800 ore di formazione specifica, la quasi totalità delle quali aventi come obiettivo la corretta applicazione delle procedure facenti parte dei Sistemi di Gestione Ambientale.

#### LA TUTELA DELLA RISORSA FORESTALE

Sofidel 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 provenien-

ze del legname utilizzato per l'estrazione della cellulosa. A tale riguardo Sofidel si è dotata di una specifica policy per la tutela della risorsa forestale, quale principale materia prima di approvvigionamento di Gruppo, che sancisce quanto segue.

### 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.



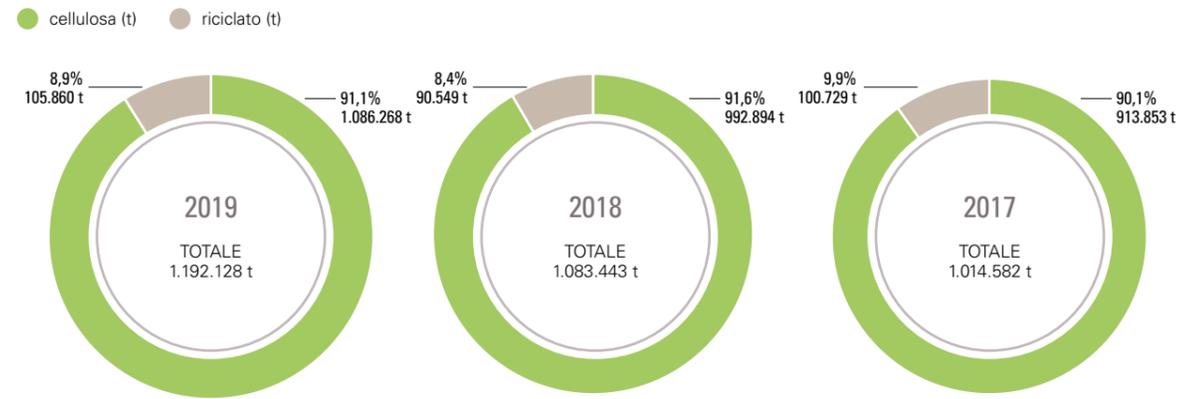
La preponderanza di materia prima costituita da cellulosa vergine e la consapevolezza del ruolo che le foreste ricoprono per la protezione dell'ambiente globale e per il mantenimento e l'arricchimento della biodiversità hanno spinto il Gruppo Sofidel ad adottare una precisa politica degli acquisti di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

Nel corso del 2019 Sofidel ha acquistato **1.086.268** 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**

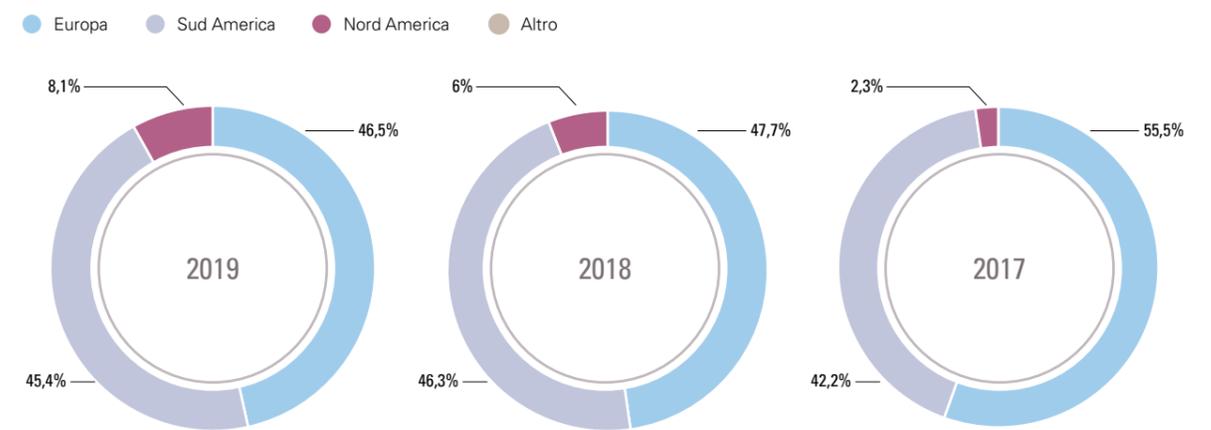
**di certificazione forestale.** Rimane inoltre il forte orientamento a escludere aree controverse in tema di legalità o sostenibilità, quali il Sud-Est asiatico: la predominanza di materiale di origine europea (**46,5%**) conferma tale indirizzo.

Anche quest'anno Sofidel ha partecipato al CDP Forests Report: "Deforestation-free supply chains: from commitments to action". La società ha raggiunto un **punteggio pari a B** su una scala compresa tra A e F, un risultato che anche quest'anno la posiziona al di sopra della media di settore europea e in linea con il proprio settore di appartenenza.

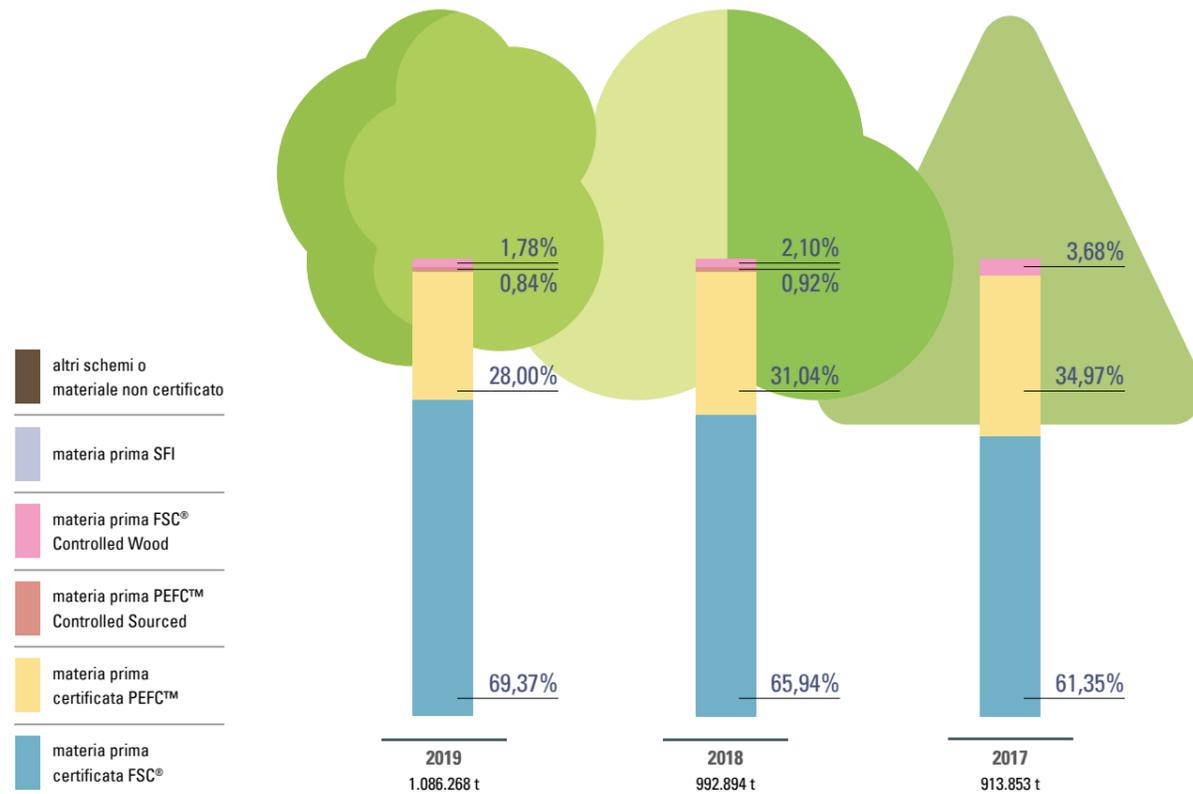
### RIPARTIZIONE DELLA MATERIA PRIMA FIBROSA VERGINE E RICICLATA ACQUISTATA



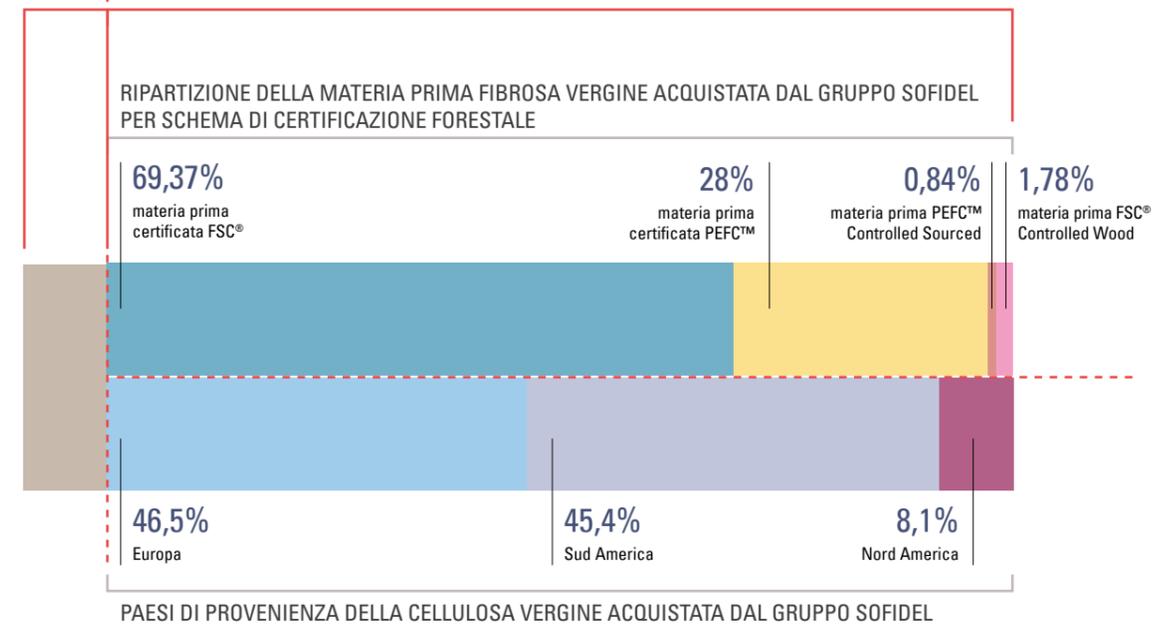
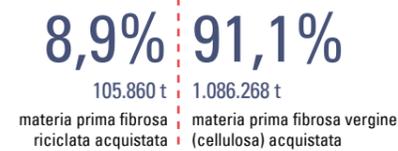
### PAESI DI PROVENIENZA DELLA CELLULOSA VERGINE ACQUISTATA



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



### QUADRO RIASSUNTIVO 2019



### CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI

All'inizio del 2018 la Commissione Europea ha pubblicato una comunicazione dal titolo "A European Strategy for Plastics in a Circular Economy". La comunicazione descrive le azioni che la Commissione avrebbe adottato successivamente nel testo della proposta di Direttiva circa la riduzione dell'impatto di certe plastiche all'interno dell'Unione. A fronte di questi eventi e del conseguente impatto mediatico, Sofidel ha attivato fin da subito un programma di riduzione del consumo dei propri imballaggi plastici con misure di ottimizzazione e di scelta di materiali di imballaggio con film di ridotto spessore. A questa attività, in corso da molti anni, è stato affiancato un piano di sostituzione della plastica con materiali alternativi. Nel terzo e quarto trimestre del 2018 sono stati finalizzati articoli di tissue imballati con carta che hanno raccolto il consenso di molti clienti e che sono stati proposti ancora con più successo nel corso del 2019.

Sofidel ha anticipato questi programmi, analizzando da molti anni il consumo di imballaggi e avviando e portando a termine molti progetti di riduzione dell'utilizzo delle materie plastiche: gran parte degli articoli prodotti ha adesso imballaggi con uno spessore ottimizzato e sono state messe in commercio innovative linee di prodotto con imballaggi in materiali di origine rinnovabile (come carta kraft o plastiche prodotte a partire da materie prime di origine vegetale) in sostituzione dei materiali in plastica derivati dal petrolio. Negli ultimi anni, grazie a questa strategia, il consumo di imballaggi ha avuto un trend decisamente virtuoso con risultati confermati nel 2019, raggiungendo una riduzione del 17% per gli imballaggi plastici convenzionali<sup>9</sup>.

9. Sono considerati imballaggi plastici convenzionali gli imballaggi di origine fossile non riciclati o non compostabili.

## Entro il 2030 via il 50% di plastica dallo scaffale

Negli ultimi cinquant'anni il ruolo e l'importanza della plastica nella nostra economia sono cresciuti costantemente. La produzione mondiale di plastica è aumentata di venti volte dagli anni '60, raggiungendo i 322 milioni di tonnellate nel 2015, mentre il consumo annuo di plastica nell'Unione Europea è di circa 49 milioni di tonnellate. In Europa il potenziale per il riciclo dei rifiuti di plastica rimane in gran parte non sfruttato. Il riutilizzo e il riciclo dei materiali plastici a fine vita rimangono molto bassi, in particolare rispetto ad altri materiali come carta, vetro o metalli.

Ogni anno vengono generati in Europa circa 25,8 milioni di tonnellate di rifiuti di plastica. Meno del 30% viene raccolto per il riciclo. Di tale quantità, una quota significativa lascia la UE per essere trattata in Paesi terzi, dove possono essere applicate norme ambientali diverse.

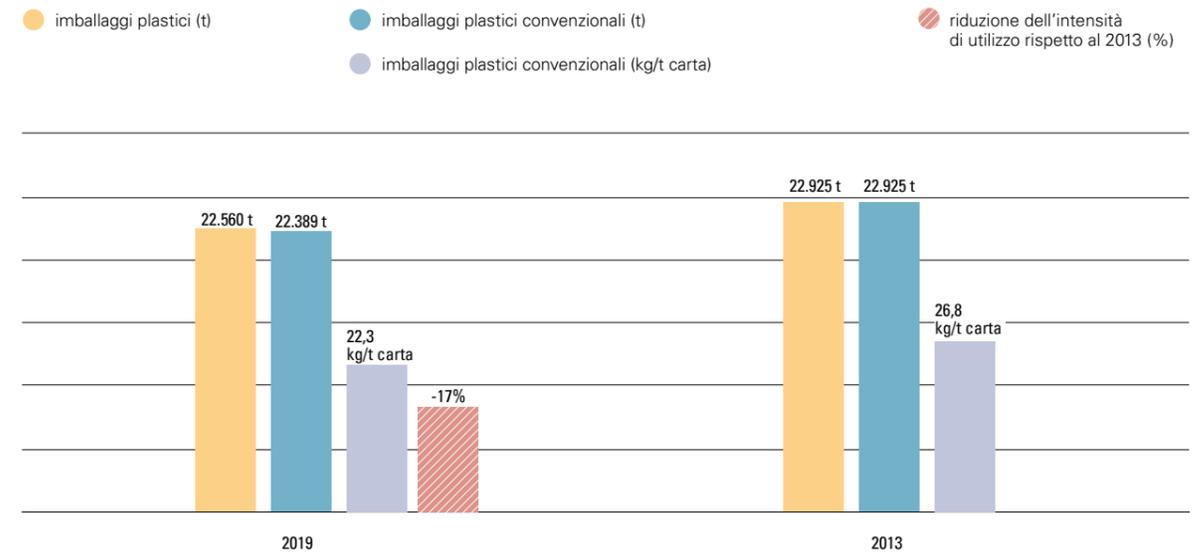
Allo stesso tempo le percentuali di smaltimento in discarica e negli inceneritori dei rifiuti di plastica restano alti, rispettivamente del 31% e del 39%. Negli ultimi dieci anni il conferimento in discarica è diminuito mentre l'incenerimento è aumentato.

Grandi quantità di rifiuti di plastica contaminano l'ambiente terrestre e marino, generando un significativo danno economico e ambientale. Globalmente da 5 a 13 milioni di tonnellate di plastica finiscono ogni anno negli oceani. Si stima che la plastica rappresenti oltre l'80% dei rifiuti marini.

Nell'Unione Europea, ogni anno, entrano negli oceani dalle 150.000 alle 500.000 tonnellate di rifiuti di plastica. Ciò rappresenta una piccola percentuale dei rifiuti marini globali. Tuttavia, i rifiuti di plastica provenienti da fonti europee finiscono in aree marine particolarmente vulnerabili, come il Mar Mediterraneo e l'Oceano Artico. Per queste ragioni Sofidel ha deciso di iniziare a ridurre il proprio consumo di materie plastiche convenzionali come imballaggio per gli articoli immessi sul mercato. Dal 2013 l'incidenza della plastica sul peso totale degli articoli in carta Sofidel è diminuita di quasi il 17%, con un piano per un'ulteriore riduzione fino al 50% entro la fine del 2030.

Oltre al progressivo impiego di plastiche riciclate e bioplastiche, Sofidel ha introdotto per molti dei suoi brand la carta come materiale alternativo per l'imballaggio, in quanto è più ampiamente riciclata, proviene da una risorsa rinnovabile e, se accidentalmente dispersa nell'ambiente, si biodegrada in due o tre mesi.

### CONSUMO DI IMBALLAGGI\* – 2019 e 2013



\* Dati estratti tramite software ERP.

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

ALTRE MATERIE PRIME*	t
Imballaggi in carta e cartone	79.702
Bobine di carta tissue acquistate extra Gruppo	26.663
Additivi chimici	37.306
Oli e lubrificanti	352

\* Dati estratti tramite software ERP.

Pertanto, nel 2019 il contributo delle materie prime riciclate è stato di 185.562 tonnellate, ossia il 13,7% sul totale<sup>10</sup>; il totale delle materie prime ottenute da fonti rinnovabili è 1.298.433 tonnellate, corrispondenti al 95,6% del totale.

### LA GESTIONE DEI RIFIUTI

In ogni stabilimento del Gruppo Sofidel la gestione dei rifiuti segue dettagliate procedure al fine di incrementare la suddivisione dei materiali in categorie omogenee e di favorirne il relativo conferimento presso attività di recupero.

I rifiuti prodotti dall'attività cartaria sono costituiti in prevalen-

za da fanghi, derivanti dagli scarti della produzione generati dalle attività che utilizzano 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.

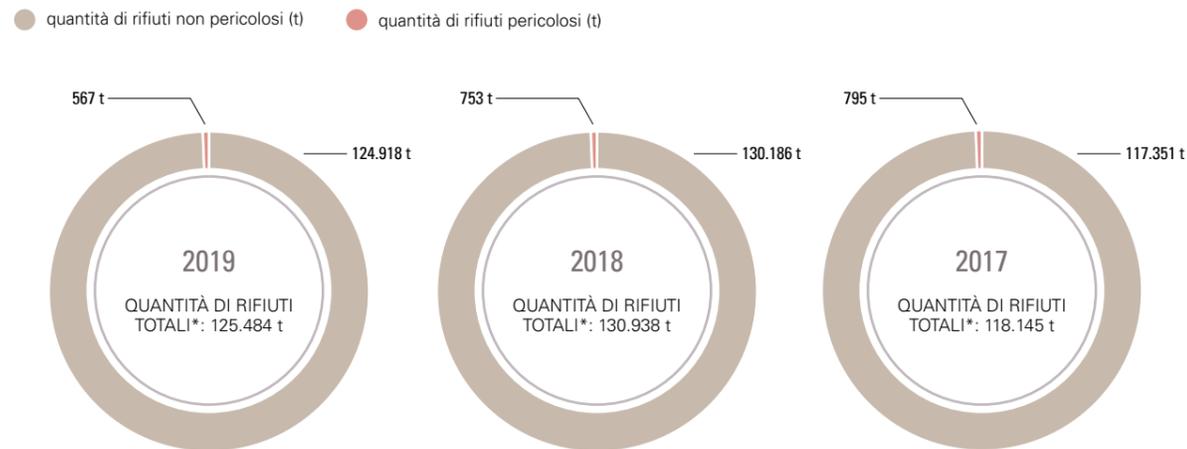
Gli operatori che eseguono le attività di trasporto e intermediazione dei rifiuti sono, inoltre, sottoposti a frequenti controlli per la verifica del loro operato sia presso gli stabilimenti sia al di fuori di essi.

Sofidel non ha effettuato spedizioni transfrontaliere di rifiuti pericolosi.

Nel 2019 i costi associati al trattamento dei rifiuti sono pari a circa 5,7 milioni di euro. Nel corso del 2019 non si sono verificati sversamenti significativi.

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

## RIFIUTI PRODOTTI DAL GRUPPO SOFIDEL



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

Quantità di rifiuti non pericolosi destinati al recupero (t)\*\*

2019: 92.099  
2018: 89.346  
2017: 77.820

Quantità di rifiuti non pericolosi destinati a smaltimento (t)\*\*

2019: 27.951  
2018: 25.599  
2017: 28.481

## QUANTITÀ DI RIFIUTI PERICOLOSI (t)\*\*

Quantità di rifiuti pericolosi destinati al recupero (t)\*\*

2019: 355  
2018: 461  
2017: 491

Quantità di rifiuti pericolosi destinati a smaltimento (t)\*\*

2019: 206  
2018: 292  
2017: 304

\* Il totale non include gli stabilimenti di Sofidel Germany e Sofidel America Las Vegas.

\*\* Le statistiche relative al destino finale dei rifiuti sono riferite ai trattamenti descritti negli allegati I e II della Direttiva 2008/98/EC. I dati non includono gli stabilimenti di Sofidel America e Sofidel Germany.

Oltre ai rifiuti prodotti direttamente dalle attività riconducibili a Sofidel, adottando un approccio di analisi di ciclo vita, possiamo affermare che l'attività di riduzione nell'utilizzo degli imballaggi, descritta nel paragrafo "La tutela della risorsa forestale" (vedi p. 89), 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 assunse un importante impegno nell'ambito dei prodotti a proprio marchio: portare tutti i prodotti Brand del Gruppo a mostrare il marchio FSC®, garanzia di una gestione forestale sostenibile dal punto di vista sia ambientale sia sociale. Questo impegno è supportato dalla politica di approvvigionamento 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® International e di FSC® Italia. Anche nel corso del 2019, rispettando l'impegno preso, Sofidel ha aumentato costantemente la produzione di prodotti con marchi di qualità ecologica (FSC®, PEFC™, Ecolabel, Swan Label, Blue Angel) sia per la richiesta dei clienti, che si mostrano sempre più sensibili alle tematiche ambientali, sia per la pressione mediatica che Sofidel esercita quotidianamente attraverso i suoi strumenti di comunicazione e divulgazione. Nel 2019 il Gruppo ha infatti prodotto articoli con almeno un marchio ecologico per un totale di oltre 650.000 tonnellate, che rappresentano oltre il 65% della produzione di prodotti finiti. 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'otti-

ca di miglioramento del ciclo di vita. Il tema dell'economia circolare è considerato un importante driver nelle politiche comunitarie di prodotto, ma anche nei criteri di scelta delle società di distribuzione e dei consumatori. Sofidel ha deciso di investire sui propri prodotti sia per ridurre la quantità

di imballaggi sia per introdurre materiali con maggiori caratteristiche di riciclabilità e rinnovabilità. Nel corso del 2019 sono stati lanciati molti prodotti con imballaggi in carta, al posto della tradizionale plastica, senza anima di cartone o con imballaggi compostabili.

## Environmental Paper Company Index (EPCI) di WWF

Lo strumento biennale proposto dall'organizzazione ambientalista alle aziende del settore cartario e della cellulosa per valutarne trasparenza e impegno in materia ambientale si basa sulla pubblicazione volontaria di dati relativi a specifici indicatori che WWF considera importanti per monitorare nel tempo l'impronta ecologica di un'azienda. I risultati sono disponibili in lingua inglese su <http://epci.panda.org/>.

Sofidel ha partecipato all'iniziativa anche nel 2019 e ha ricevuto una valutazione complessiva di 77,2%, un punteggio migliore sia rispetto alla media globale del settore tissue (67%) sia rispetto a quello assegnato al Gruppo nell'ultima rilevazione del 2017 (76,6%). In particolare, Sofidel è cresciuta ancora in due delle tre sottocategorie monitorate – Responsible Fibre Sourcing (approvvigionamento responsabile di cellulosa) e Reporting & EMS (Environmental Management System) – dimostrando che le politiche di sostenibilità implementate continuano ad andare nella giusta direzione, portando risultati e riconoscimenti di livello internazionale.

Su una scala da 0 a 100 Sofidel ha ottenuto il punteggio di:

- 75% (a fronte del 72% nel 2017) per quanto riguarda la categoria Responsible Fibre Sourcing, relativa all'approvvigionamento responsabile di cellulosa;
- 80% nella sezione Reporting & EMS, relativa al reporting socio-ambientale (79% nel 2017);
- 77% nella categoria Clean Manufacturing, che tiene in considerazione il ridotto impatto ambientale dei processi produttivi (79% il dato registrato nel 2017). Un risultato, quest'ultimo, in lieve decrescita rispetto alla precedente rilevazione, dovuto principalmente alla minore efficienza ambientale degli impianti conseguente alla messa a regime di nuova capacità produttiva in Spagna, Polonia e Stati Uniti.

Sofidel ha partecipato a tutte e quattro le edizioni del report biennale di WWF, lanciato nel 2013 per promuovere la trasparenza e il miglioramento continuo nel settore cartario, mostrando nelle quattro edizioni un progresso nello score complessivo di 12,4 punti percentuali. Dal 2015 il Gruppo fornisce i dati per la compilazione del report con riferimento al 100% della sua produzione. Nel 2019 su 84 società invitate a livello mondiale, solo 30 hanno preso parte al report.

I NUMERI DELLA GESTIONE AMBIENTALE DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL

	Consumo idrico (m³)	Consumo di combustibile fossile (TJ)	Energia derivante da biomasse (TJ)	Consumo di elettricità (TJ)	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 BOD <sub>5</sub> (t)	Emissione di solidi sospesi (t)	Emissione di azoto (t)	Emissione di fosforo (t)	Emissione NO <sub>x</sub> (t)	Emissione SO <sub>x</sub> (t)	Emissione di CO <sub>2</sub> scoppo 1 (t)	Rifiuti smaltiti totali (t)
● stabilimento integrato																			
● converting																			
● cartiera																			
Soffass via G. Lazzareschi (IT)	436.779	1.096,5	-	362,8	137,7	220,0	5,2	0,0	0,0	0,0	50,6	n.d.	6,4	3,0	2,9	111,1	-	64.218	1.675
Soffass Tassignano (IT)	5.339	0,0	-	24,8	21,6	0,0	3,3	0,2	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0	592
Soffass via Leccio (IT)	218.164	598,0	-	179,4	62,5	117,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,0	9,8	3,9	1,0	0,0	9,6	-	33.566	522
Soffass via Fossanuova (IT)	14.239	1,0	-	29,9	25,4	0,0	5,5	1,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	58	1.727
Soffass Valdottavo (IT)	213.023	321,3	-	110,4	33,2	78,3	0,0	1,1	0,0	0,0	15,0	1,9	1,3	1,1	0,1	18,2	-	17.802	296
Soffass Monfalcone (IT)	190.146	361,5	-	103,9	14,1	90,4	0,0	0,6	0,0	0,0	5,7	1,8	2,3	0,0	0,0	38,1	-	20.081	470
Soffass Val Fegana (IT)	116.518	192,5	-	48,0	6,3	39,5	2,3	0,1	0,0	0,0	10,8	0,8	1,0	5,9	0,1	10,9	-	10.788	236
Sofidel France Frouard (FR)	497.374	535,9	240,8	428,7	428,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	35,7	2,6	2,8	1,0	0,2	61,3	0,1	30.207	1.778
Sofidel France Roanne (FR)	221.979	190,5	-	110,4	110,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	96,8	26,7	42,6	0,9	0,1	10,1	-	10.860	465
Sofidel France Ingrandes (FR)	1.864	4,5	-	13,5	13,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	252	548
Sofidel Hungary (HUN)	1.530	0,7	-	8,2	8,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	45	1.024
Sofidel Poland (PL)	581.108	744,1	-	313,5	194,5	122,0	0,0	3,0	8,5	42,3	181,5	65,3	28,5	5,3	0,9	67,3	-	41.303	2.022
Sofidel Spain (ES)	788.090	378,6	-	241,2	241,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	160,8	62,2	13,8	7,1	0,3	20,2	-	21.168	2.822
Sofidel Germany (DE)	293.868	380,8	-	229,8	229,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,2	2,2	3,6	0,1	0,1	20,2	-	20.372	n.d.
Werra (DE)	246.769	137,1	-	78,0	76,2	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0						7,2	-	7.690	24.796
Omega (DE)	662.788	231,5	-	179,5	179,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	640,0	195,8	353,4	3,9	6,9	3,6	-	12.950	48.640
THP (DE)	247.231	204,2	-	128,9	128,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						6,6	-	11.233	304
Sofidel Greece (EL)	151.040	176,4	-	74,7	74,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	48,1	13,7	9,8	1,4	0,1	9,4	-	9.576	138
Sofidel Benelux (BE)	786.795	553,1	-	265,7	265,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,9	1,6	4,7	4,9	0,3	35,3	-	31.083	1.433
Sofidel Romania (RO)	295.397	243,4	-	139,9	139,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,1	3,0	3,6	3,0	0,3	14,3	-	13.537	19.862
Sofidel Sweden (SE)	456.331	137,7	233,3	228,2	228,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	57,9	16,0	7,6	1,1	0,1	31,6	n.d.	9.691	1.369
Sofidel UK Baglan (UK)	320.124	381,5	-	206,2	206,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,3	0,9	3,5	1,2	0,3	12,8	-	21.739	1.800
Sofidel UK Hamilton (UK)	430.778	476,8	-	223,3	223,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	139,9	26,2	28,0	0,1	0,0	15,8	-	27.061	1.253
Sofidel UK Rothley Lodge (UK)	0	2,6	-	30,2	30,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	165	562
Sofidel UK Lancaster (UK)	166.813	239,4	-	85,7	85,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15,7	3,7	1,5	0,0	0,1	8,0	-	13.638	211
Sofidel America Haines City (US)	316.785	749,1	-	230,1	91,7	138,5	0,0	0,0	0,0	0,0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	39,9	-	41.871	3.647
Sofidel America Circleville (US)	591.283	1.242,6	-	414,6	178,3	236,3	0,0	0,0	0,0	0,0	61,8	1,9	2,6	0,4	0,9	65,9	-	69.510	2.809
Sofidel America Las Vegas (US)	n.d.	0,0	-	14,9	14,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0	n.d.
Sofidel America Hattiesburg (US)	n.d.	0,4	-	23,0	23,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	25	506
Sofidel America Tulsa/Inola (US)	n.d.	1,5	-	39,9	39,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	96	3.795
Sofidel America Green Bay (US)	n.d.	1,1	-	26,5	26,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	69	183

# 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 d'intervento che prevedono:

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

Sofidel ha strutturato il proprio modello di sostenibilità negli acquisti ispirandosi alle linee guida ISO 20400 sul Sustainable Procurement. Nel corso del 2019 al Gruppo

Sofidel è stata rinnovata l'attestazione da parte di SGS Italia che ha confermato la rispondenza del modello di sostenibilità negli acquisti con quanto indicato dallo standard di riferimento.

Sofidel ha individuato 13 categorie merceologiche a rischio reputazionale che definiscono il portafoglio dei fornitori critici e la spesa critica (ovvero la porzione della spesa associata alle categorie merceologiche a rischio reputazionale).

Le categorie merceologiche a rischio reputazionale sono classificabili in base allo schema di Kraljic, qui sotto riportato.

## SCHEMA DI KRALIJC: DISTRIBUZIONE DELLE CATEGORIE A RISCHIO



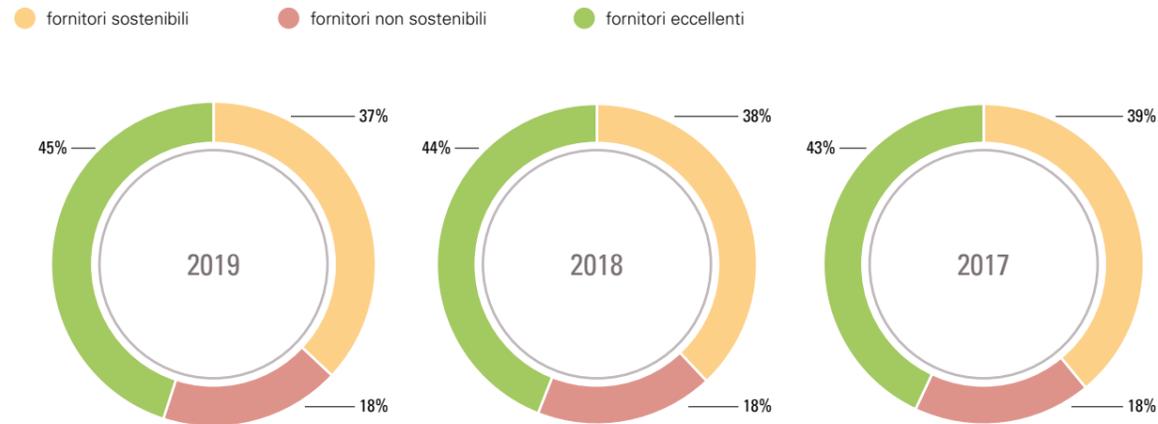
Lo strumento scelto per la valutazione dei fornitori in materia di sostenibilità è la piattaforma TenP: sviluppata dalla Fondazione Global Compact Network Italia, TenP mette a disposizione un sistema di prequalifica che valuta il singolo fornitore in relazione a condizioni di lavoro, rispetto dei diritti 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. L'indice sintetico adottato per misurare l'efficacia nel perse-

guire l'obiettivo è la percentuale della spesa complessiva del Gruppo riconducibile ai fornitori valutati attraverso la piattaforma TenP (indice di copertura): tale indice deve essere declinato in termini di categorie di merito e può eventualmente riferirsi a un sottoinsieme della spesa riferito a specifiche categorie merceologiche.

Il 2019 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).

## FORNITORI DEL GRUPPO SOFIDEL



L'analisi di dettaglio del portafoglio dei fornitori, riportata qui a fianco, evidenzia che:

- i fornitori "non sostenibili" (categoria rossa) si collocano in media nella zona superiore della fascia di appartenenza;
- le aree Ambiente e Diritti umani costituiscono delle criticità per i fornitori "non sostenibili" (categoria rossa) e per i fornitori "sostenibili" (categoria gialla): le prestazioni in queste aree sono sensibilmente inferiori alla prestazione media di categoria;
- l'area Lavoro costituisce un punto di forza per i fornitori "non sostenibili" (categoria rossa) e, più in generale, per tutti i fornitori, indipendentemente dalla categoria di appartenenza: le prestazioni in quest'area sono sensibilmente superiori alla prestazione media di categoria.

L'indice di copertura riferito alla spesa totale del Gruppo Sofidel è per l'anno 2019 pari all'81%: in altri termini l'81% della spesa del Gruppo è generata da collaborazioni commerciali con fornitori che hanno un report di autovalutazione valido sulla piattaforma TenP. In particolare, la quota dell'indice di copertura riferito alla categoria di merito "Fornitori non sostenibili" (categoria rossa) è pari al 2%.

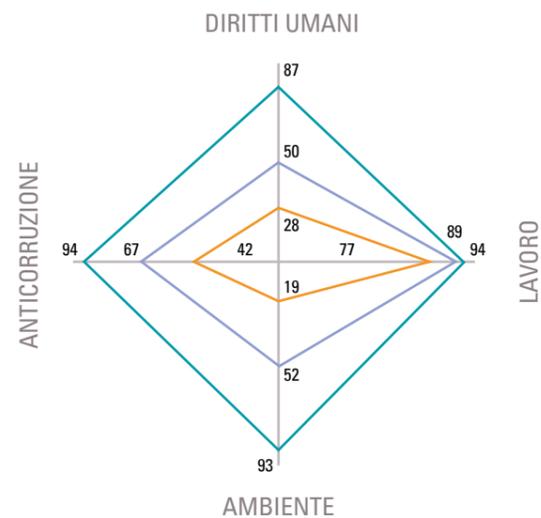
L'indice di copertura riferito alla spesa critica è rimasto pressoché invariato nel corso del 2019 e si attesta all'85% (-1% vs. 2018).

L'obiettivo per l'anno 2019 è stato fissato in termini di indice di copertura da raggiungere per ciascuna delle categorie merceologiche a rischio reputazionale: per tutte le categorie il valore della soglia è stato fissato all'85%.

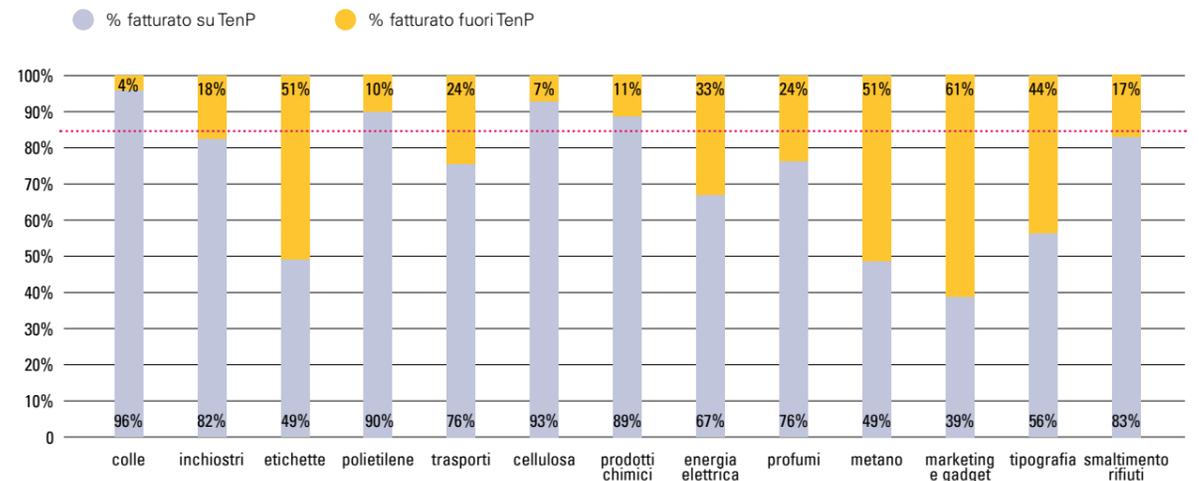
Le categorie Cellulosa, Colle, Polietilene e Prodotti chimici hanno raggiunto l'indice di copertura previsto dall'obiettivo annuale. Il dettaglio degli indici di copertura raggiunti per le 13 categorie merceologiche è riportato nella pagina seguente.

## ANALISI DEL PUNTEGGIO MEDIO

PUNTEGGIO MEDIO	73
FORNITORI ECCELLENTI	92
FORNITORI SOSTENIBILI	65
FORNITORI NON SOSTENIBILI	41

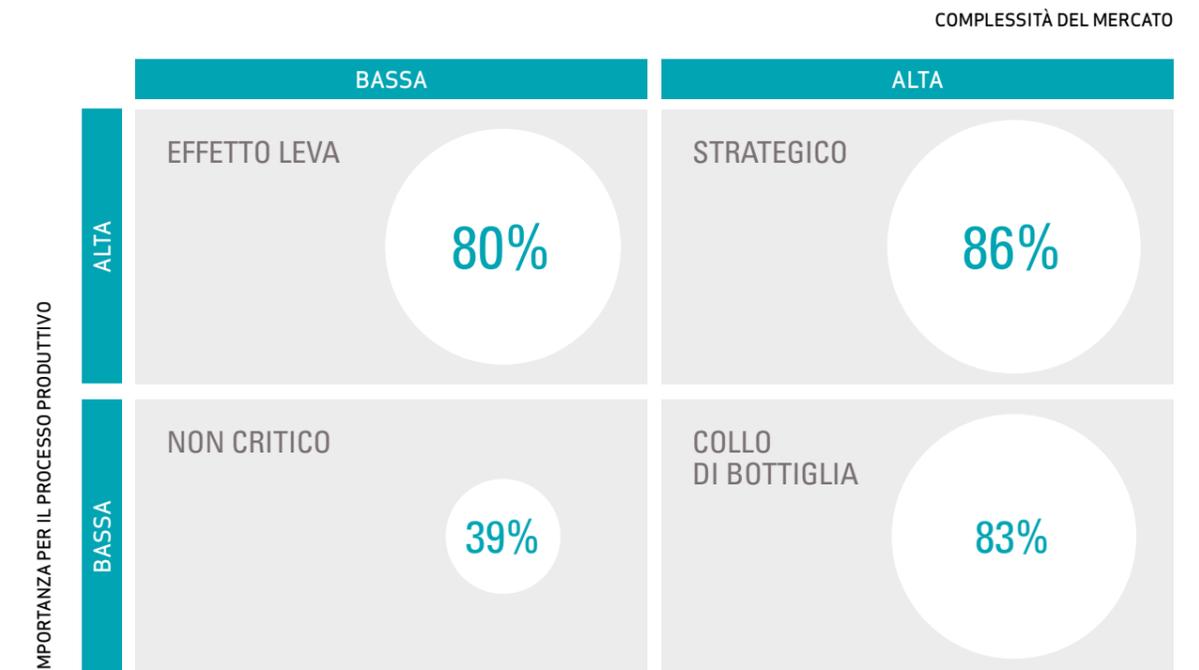


## INDICI DI COPERTURA GRUPPO SOFIDEL (EUROPA + STATI UNITI)



In forma aggregata, i risultati precedenti possono essere ricondotti allo schema di Kraljic.

## SCHEMA DI KRALIJC: DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO CRITICO COPERTO DA TenP



Particolarmente significativo l'incremento nell'area Collo di Bottiglia prodotto dal miglioramento nella categoria Smaltimento dei Rifiuti (+17% vs. 2018) e la crescita

nell'area Effetto Leva (+4% vs. 2018) indotta dalla categoria Trasporti (+6% vs. 2018). Nel 2019 non è stata organizzata la consueta edizione del

Sofidel Suppliers Sustainability Award, il riconoscimento attribuito da Sofidel ai fornitori che si sono distinti per azioni di sostenibilità ambientale e sociale. La particolare situazione "vissuta" dal Gruppo Sofidel nel corso del

2019 in termini di impegno in rilevanti investimenti e la volontà di lasciare ai fornitori più tempo per concentrarsi su progetti di miglioramento giustificano la scelta fatta dal Gruppo.

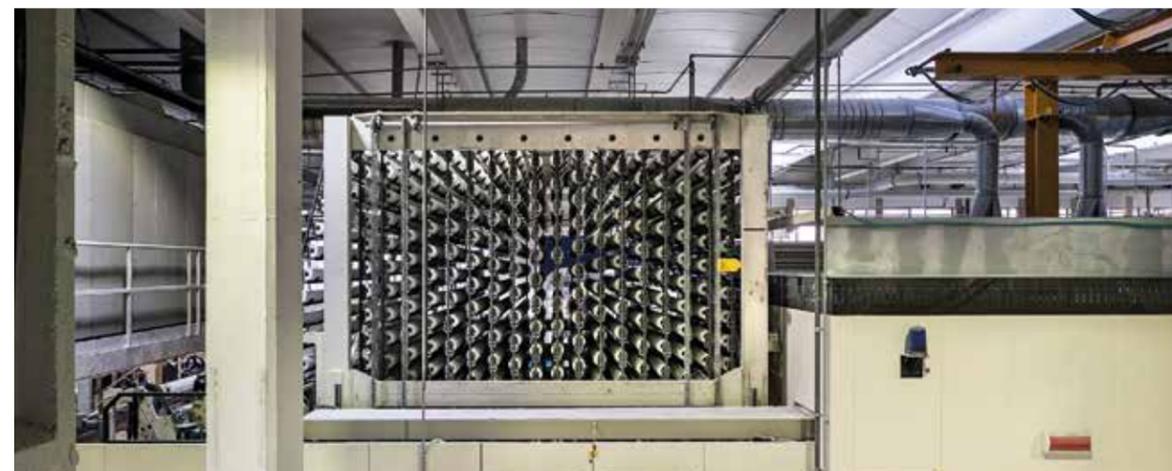
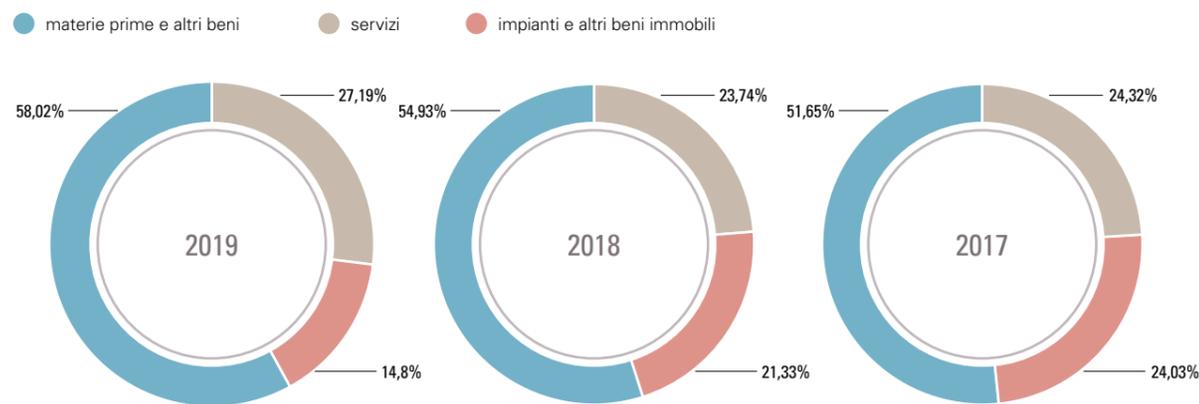


L'obiettivo per l'anno 2020 è fissato in termini di valore dell'indice di copertura per ciascuna delle categorie merceologiche a rischio reputazionale: per tutte le categorie il valore obiettivo è stato fissato al 90%.

**MAPPA DEI FORNITORI**

Nel 2019 Sofidel ha acquistato principalmente materie prime per un valore complessivo pari al 58,02% del totale del fatturato passivo.

**FATTURATO FORNITORI GRUPPO SOFIDEL**



**QUALIFICA, SELEZIONE E VALUTAZIONE DEI FORNITORI**

Il modulo SLP della piattaforma Ariba 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 necessarie al processo di prequalifica.

Il processo integrato di prequalifica ospitato sul modulo SLP si articola in due macro fasi distinte, entrambe soggette all'approvazione del Gruppo Sofidel:

- registrazione
- qualifica.

La macro fase di registrazione consente di tracciare il profilo del fornitore e ottenere l'adesione del fornitore stesso al sistema integrato di politiche che il Gruppo Sofidel ha definito

accogliendo i principali standard e linee guida internazionali. La macro fase di qualifica è differenziata in base alla categoria merceologica cui la fornitura appartiene: questo è il punto di contatto tra la valutazione dei fornitori in materia di sostenibilità e il processo integrato di qualifica, in altri termini l'anello che realizza l'integrazione tra la piattaforma TenP e la piattaforma Ariba. Il risultato è il consolidamento di un percorso unico soggetto a regole definite e omogenee.

Le esigenze espresse dagli utenti finali (i fornitori) hanno portato nel corso del 2019 a una revisione profonda dello strumento con l'obiettivo di migliorarne la fruibilità. Il quadro sintetico delle principali caratteristiche del modulo SLP è qui sotto riportato.

**IL MODULO SLP DI SOFIDEL | CARATTERISTICHE PRINCIPALI**





Il modulo SLP supporta le principali lingue del Gruppo (10) e fornisce all'utente finale l'esperienza di un ambiente personalizzato in base alle sue esigenze linguistiche.



Il modulo SLP supporta tre profili di registrazione che l'utente finale può scegliere per adattare il contenuto del questionario di registrazione alle proprie esigenze.



Il fornitore è supportato dal modulo SLP nella gestione delle scadenze dei certificati: un sistema di reminder accompagna il fornitore e lo aiuta a mantenere aggiornata la documentazione richiesta dagli standard Sofidel.



Il nuovo processo si integra nel sistema gestionale del Gruppo attraverso la procedura di gestione degli acquisti che introduce la selezione di un fornitore prequalificato come condizione necessaria all'avvio di un ciclo di acquisto. La prequalifica diventa una modalità operativa codificata all'interno del Gruppo Sofidel.



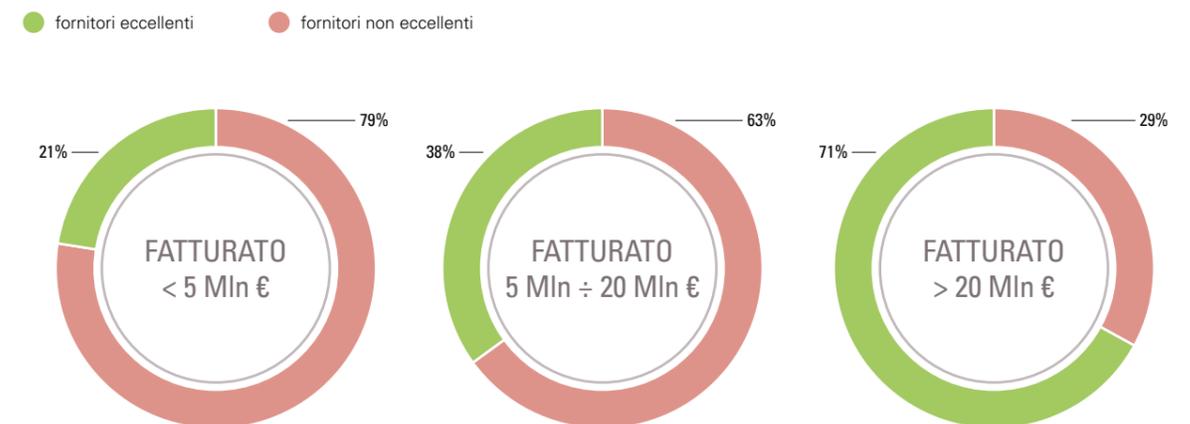
### NUOVE SFIDE

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 indica in modo chiaro la nuova sfida che attende il Gruppo: favorire la trasformazione in ottica sostenibile

delle aziende di piccole e medie dimensioni (fatturato inferiore a 20 Mln €) appartenenti al network dei fornitori del Gruppo. In particolare, il confronto con i dati relativi all'anno 2018 indica che tale trasformazione si è avviata nel comparto delle aziende di medie e grandi dimensioni (fatturato > 20 Mln €, +4% vs. 2018 | fatturato 5 Mln ÷ 20 Mln €, +3% vs. 2018), mentre non si registra il cambio di passo atteso all'interno delle aziende di piccole dimensioni (fatturato < 5 Mln €).

### LA SFIDA DELLE PMI – 2019



L'attenzione del Gruppo dovrà, quindi, rivolgersi a questa tipologia di aziende per supportare la loro trasformazione e favorire la riduzione del gap che le separa dalle altre aziende appartenenti al network dei fornitori del Gruppo.

Il supporto a tale trasformazione si realizza attraverso l'implementazione di un servizio di training online e di un help desk online per accompagnare queste aziende nel loro percorso di miglioramento e adempimento degli standard Sofidel. L'attività di progettazione dei moduli formativi è stata completata nel corso del 2019 e nel corso del 2020 il Gruppo Sofidel intende avviare una campagna massiva di formazione indirizzata ai fornitori di primo livello presenti sulla piattaforma TenP: lo strumento scelto per veicolare i contenuti formativi è la piattaforma SAP SuccessFactors attraverso cui saranno distribuiti moduli di e-learning specifici.

Stimolare la sostenibilità lungo tutta la filiera significa anche estendere ai fornitori di secondo livello la prequalifica sulla piattaforma TenP. La complessità del mercato è un fattore cri-

tico che non ha favorito il conseguimento di questo obiettivo. Il Gruppo Sofidel intende comunque perseguire la sfida di una catena di fornitura di secondo livello qualificata.

L'obiettivo che il Gruppo Sofidel intende perseguire nel 2020 è fare della piattaforma Ariba lo strumento unico per monitorare la performance dei fornitori, anche in termini di sostenibilità. La fase di onboarding dei fornitori è continuata per l'intero 2019 portando il numero di fornitori che hanno completato con successo il processo integrato di prequalifica al valore di 904 (+104% vs. 2018): tali fornitori nel corso del 2019 hanno generato il 32% della spesa complessiva del Gruppo Sofidel.

Nell'ultimo trimestre del 2019 il Gruppo Sofidel ha condotto un progetto pilota per affidare la fase di onboarding a un partner qualificato: la collaborazione si concretizzerà in un'attività estesa ai primi quattro mesi del 2020 per "energizzare" la fase di onboarding e cogliere il nuovo obiettivo fissato per l'anno 2020.



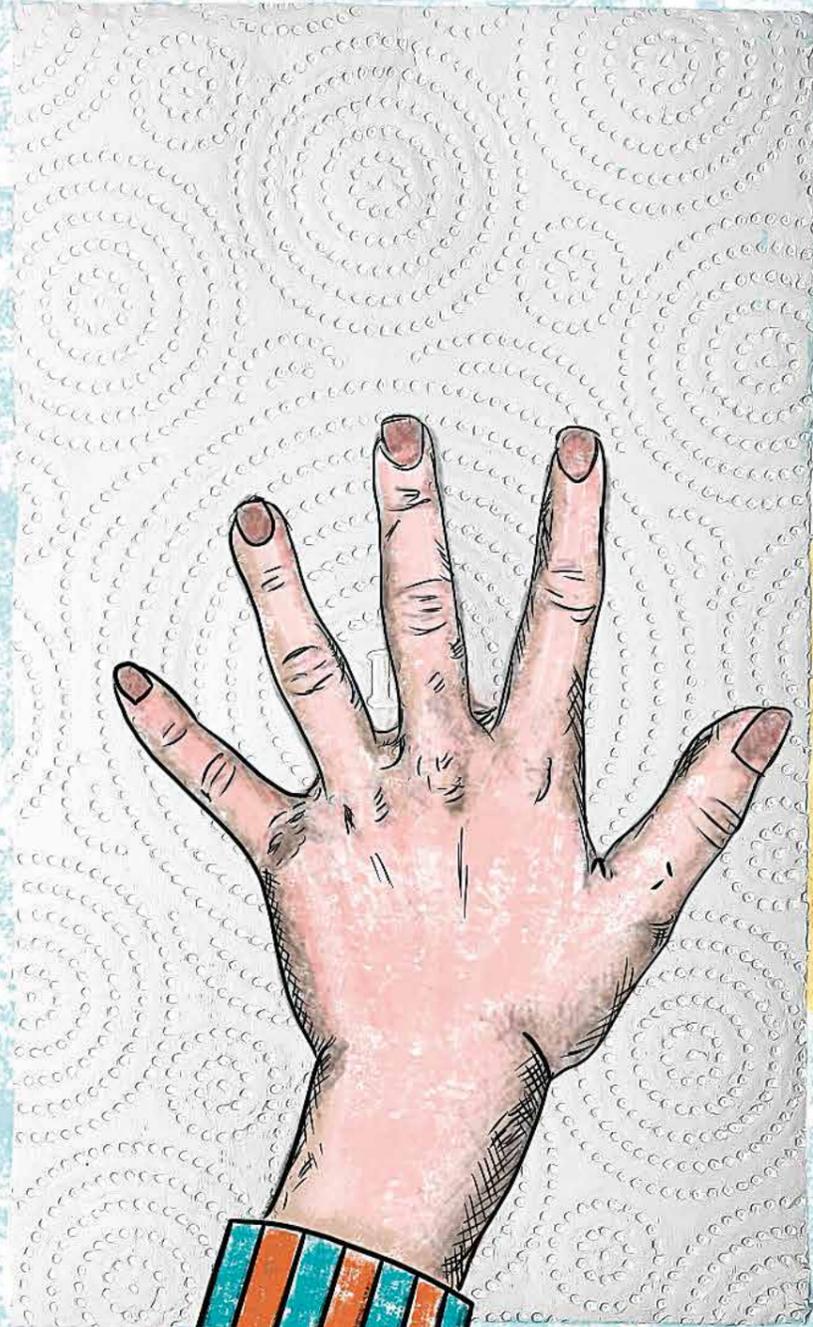
L'obiettivo per l'anno 2020 è portare la percentuale di spesa generata dai fornitori prequalificati sulla piattaforma Ariba al valore di 80%.

# 8

## 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 del personale
- Salute e sicurezza
- Relazioni industriali

*I fogli della carta cucina Regina Wish sono stati progettati "a misura di mano" per utilizzare ogni volta la giusta quantità di carta, riducendo così gli sprechi rispetto ai prodotti tradizionali.*



## 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 e dalle linee guida di Gruppo per la Gestione delle Risorse Umane che prevedono la centralità del capitale umano nel processo di creazione del valore come asset strategico per l'impresa, promuovono il rispetto delle pari opportunità e della diversità come ricchezza da coltivare, nonché i valori 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 9,64 ore di formazione, con l'obiettivo 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. Nel 2019 è proseguito il progetto di "Performance Evaluation". A seguito della precedente attività di analisi e di definizione del processo e dei relativi documenti, nel 2019 si è passati alla seconda fase strategica di ricerca e individuazione di un fornitore sostenibile per gestire l'informatizzazione del processo. Il sistema informatico scelto garantisce la continuità e la connessione con il sistema core esistente per la gestione delle risorse umane al fine di creare le basi per futuri sviluppi

nell'informatizzazione di altri processi di gestione HR. Le attività di kick-off e gli step di progettazione hanno portato, alla conclusione del 2019, al rilascio della prima demo del sistema disegnato negli ultimi due anni.

Il Gruppo Sofidel ha, inoltre, implementato specifiche politiche di gestione indirizzate alle due fasce d'età minoritarie (quella dei giovani under 30 e quella degli over 50) di dipendenti, aderendo al laboratorio "Lifelong Employability & Welfare Aziendale" promosso dalla Fondazione Sodalitas, con lo scopo di identificare soluzioni efficaci di lifelong employability e di gestione sostenibile delle risorse umane.

Sempre in collaborazione con la Fondazione Sodalitas, nel 2019 Sofidel ha deciso di aderire al nuovo e sfidante progetto "We 4 Youth", rivolto alle nuove generazioni. In particolare, la prima fase del progetto, già avviata quest'anno, ha visto la realizzazione di una piattaforma di benchmarking delle partnership per le competenze trasversali e per l'orientamento degli studenti, co-progettata tra le imprese aderenti e scuole all'avanguardia.

Nel corso del 2019, inoltre, sono stati organizzati tre HR Meeting di Gruppo, ai quali hanno partecipato gli HR Manager di tutte le consociate estere. Durante i meeting sono stati definiti e quindi sviluppati i progetti HR che hanno caratterizzato l'attività strategica della Direzione Risorse Umane di Gruppo nel corso del 2019.



## BENESSERE AZIENDALE

È proseguita nel 2019 l'iniziativa progettuale denominata "Sofidel People", avviata a seguito dell'indagine sul benessere organizzativo del 2016. Le tre aree di intervento individuate riguardano il miglioramento dei flussi interni di comunicazio-

ne, la maggiore diffusione e conoscenza dei processi e delle procedure aziendali e l'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:

- una intranet in cui i dipendenti possono trovare tool di comunicazione e informazioni, un'area interamente dedicata alle risorse umane e una serie di strumenti per facilitare il loro lavoro quotidiano;
- la newsletter *Soft & Green* per far crescere la cultura aziendale sui temi della sostenibilità;
- Sofidel Channel, canale di comunicazione interna presente negli stabilimenti italiani, per raggiungere capillarmente anche coloro che non lavorano negli uffici.

### Sofidel People. Diffusione e conoscenza dei processi e delle procedure aziendali

Il progetto relativo a una maggiore conoscenza dei processi e delle procedure si sta realizzando attraverso diverse iniziative. Una di queste è stata l'acquisto e l'implementazione di una piattaforma di e-learning di proprietà aziendale. Tale strumento consente una diffusione più rapida, organizzata, capillare e tracciata delle procedure aziendali che necessitano di formazione. La piattaforma è attiva da gennaio 2018 per tutto il Gruppo e nel corso del 2019 è stata utilizzata per la distribuzione di documenti aziendali, tutorial e corsi formativi. Un altro progetto che ha visto la luce nel 2019 mira a semplificare l'accesso da parte dei dipendenti alle informazioni sulla struttura organizzativa aziendale. Per quanto riguarda il software di rappresentazione grafica dell'organizzazione in tempo reale, il progetto è completato. Sono in atto le verifiche di alcuni accorgimenti informatici che garantiscano l'accesso di tutti gli utenti al link del programma.

## Sofidel People.

### Ottimizzazione della gestione delle risorse umane

L'identificazione dello stile distintivo della leadership in Sofidel è uno dei progetti di miglioramento dell'iniziativa "Sofidel People". Ha lo scopo di favorire una maggiore uniformità ed efficacia nella gestione delle risorse umane e rappresenta per il Gruppo un progetto sfidante e di lungo periodo. Tra le varie iniziative identificate a partire dal 2018 dagli HR Manager dei vari Paesi per l'ottimizzazione della gestione del personale, nel corso dell'anno 2019 sono stati portati a compimento i seguenti progetti HR:

- Progetto "Recruitment", attraverso il quale si è inteso standardizzare l'approccio e le metodiche operative dei processi di recruiting gestiti dai vari HR Manager delle consociate estere del Gruppo Sofidel.
- Progetto "Induction", attraverso il quale si è inteso omogeneizzare a livello di Gruppo il processo relativo all'inserimento e alla prima formazione effettuata ai colleghi nuovi assunti.
- Progetto "Remote Management", attraverso il quale sono state definite e condivise a livello di Gruppo le macro informazioni necessarie per il corretto approccio alla gestione dei colleghi esteri che hanno un rapporto gerarchico in un Paese diverso da quello in cui svolgono la propria attività (ad esempio, colleghi esteri che hanno un Line Manager a livello corporate).



In questi ultimi anni l'azienda ha sviluppato il concetto di Sicurezza sul Lavoro, da sempre una delle principali priorità, dalla protezione e promozione della salute e incolumità psico-fisica dei dipendenti alla cura del benessere degli stessi. 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. A tale proposito nel corso dell'anno Sofidel ha proseguito i progetti "Workplace Health Promotion (WHP)" e "Welfare".

## Workplace Health Promotion (WHP).

### Il 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 salutar stili di vita. In tale ottica Sofidel ha aderito in Italia al programma "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, dipendenze (alcol, fumo, ludopatie) e sicurezza stradale. In particolare, nel corso dell'esercizio, da un lato si sono ulteriormente implementate le tematiche sviluppate lo scorso anno relative ad alimentazione e attività fisica, dall'altro si è aggiunta la formazione relativa al contrasto al fumo di tabacco e alla sicurezza stradale.

Inoltre sono stati organizzati, in collaborazione con l'Azienda USL Toscana Nord Ovest, con la polizia stradale sezione di Lucca e con l'ACI di Valledlunga, eventi specifici con l'obiettivo di diffondere informazioni e formazione relativi al contrasto al fumo di tabacco e alla sicurezza stradale. Al fine di sensibilizzare la popolazione aziendale sul programma WHP è stata ulteriormente sviluppata la sezione specifica all'interno dell'intranet aziendale dove i dipendenti possono consultare il relativo materiale informativo. Nel mese di dicembre, al termine del triennio del progetto, Sofidel e Soffass hanno ricevuto un'attestazione ufficiale da parte della regione Toscana per la messa in atto delle buone pratiche per la promozione della salute nei propri luoghi di lavoro. Il programma "Workplace Health Promotion" sarà diffuso nei prossimi anni negli altri Paesi del Gruppo.

## Welfare. Il programma mirato a sostenere la spesa dei dipendenti per attività socialmente rilevanti

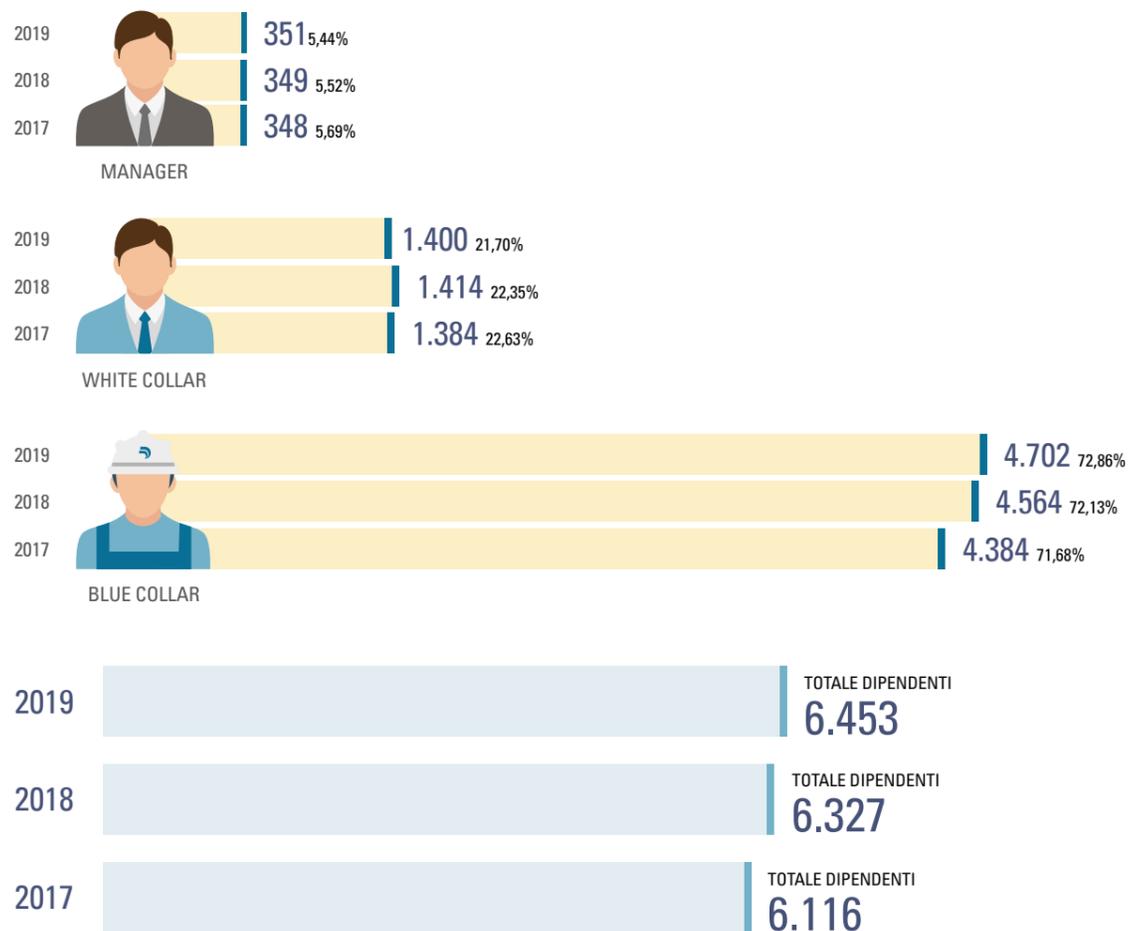
Con tale progetto Sofidel ha messo a disposizione dei lavoratori un paniere di beni e servizi di primaria necessità (dall'istruzione, all'assistenza, alla salute, alla previdenza integrativa, al "carrello della spesa"), garantendo la possibilità di usufruire di vantaggi fiscali e di sconti maggiori e continuando a utilizzare anche il proprio fornitore di fiducia. Tale progetto è stato portato avanti con successo in Italia nel corso dell'anno 2018 ed è proseguito nel 2019, valutando anche la possibilità di estenderlo ad altre consociate del Gruppo Sofidel.

## COMPOSIZIONE E DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE

Ai risultati del Gruppo Sofidel hanno contribuito 6.453\* persone, di cui il 72,86% di blue collar, il 21,70% di white collar e il 5,44% di manager. Il numero dei dipendenti è aumentato rispetto all'anno precedente, soprattutto grazie alla crescita degli stabilimenti statunitensi. Le 6.453 persone del Gruppo operano in 12 Paesi.

\* I dati del personale e le relative ripartizioni per l'anno 2017 sono al 30 novembre, mentre per gli anni 2018 e 2019 al 31 dicembre.

### SUDDIVISIONE DEL PERSONALE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA



### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E AREA GEOGRAFICA - 2019

	Belgio	Germania	Spagna	Francia	UK	Ungheria	Grecia	Italia	Polonia	Romania	Svezia	USA	RISULTATO
Blue Collar	103	557	163	507	629	119	43	767	261	189	128	1.236	4.702
Manager	16	29	29	59	50	9	5	113	16	7	7	11	351
White Collar	45	148	51	114	124	54	8	387	139	51	38	241	1.400
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>164</b>	<b>734</b>	<b>243</b>	<b>680</b>	<b>803</b>	<b>182</b>	<b>56</b>	<b>1.267</b>	<b>416</b>	<b>247</b>	<b>173</b>	<b>1.488</b>	<b>6.453</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E AREA GEOGRAFICA - 2018

	Belgio	Germania	Spagna	Francia	UK	Ungheria	Grecia	Italia	Polonia	Romania	Svezia	Turchia	USA	RISULTATO
Blue Collar	104	563	152	520	626	124	44	774	236	206	135	27	1.053	4.564
Manager	16	30	27	57	44	9	6	112	19	6	8	8	7	349
White Collar	51	151	49	120	141	51	9	392	138	50	39	27	196	1.414
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>171</b>	<b>744</b>	<b>228</b>	<b>697</b>	<b>811</b>	<b>184</b>	<b>59</b>	<b>1.278</b>	<b>393</b>	<b>262</b>	<b>182</b>	<b>62</b>	<b>1.256</b>	<b>6.327</b>

### SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E 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>

I dati evidenziano la preponderanza della componente americana del personale del Gruppo Sofidel (23,05%). Seguono, a livello di Gruppo, con comunità numericamente consistenti, i dipendenti di Italia (19,63%), Regno Unito (12,44%) e Germania (11,37%). Anche per l'anno 2019 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 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 (96,51%), mentre la quasi totalità (98,12%) lavora con contratto di tipo full-time. L'istituto del part-time, così come

disciplinato dai vigenti contratti 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 - 2019

Qualifica	FULL-TIME			PART-TIME		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	439	4.233	4.672	6	24	30
Manager	58	284	342	6	3	9
White Collar	515	803	1.318	71	11	82
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>1.012</b>	<b>5.320</b>	<b>6.332</b>	<b>83</b>	<b>38</b>	<b>121</b>

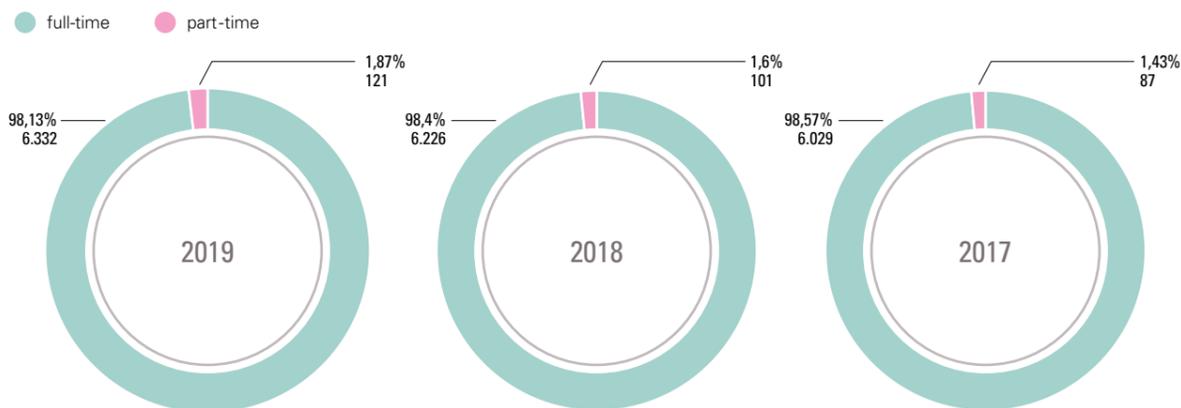
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTUALE - 2018

Qualifica	FULL-TIME			PART-TIME		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	430	4.116	4.546	4	14	18
Manager	61	283	344	2	3	5
White Collar	516	820	1.336	71	7	78
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>1.007</b>	<b>5.219</b>	<b>6.226</b>	<b>77</b>	<b>24</b>	<b>101</b>

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 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 - 2019

Qualifica	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	72	697	769	231	2.416	2.647	142	1.144	1.286
Manager	3	7	10	38	151	189	23	129	152
White Collar	71	90	161	411	512	923	104	212	316
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>146</b>	<b>794</b>	<b>940</b>	<b>680</b>	<b>3.079</b>	<b>3.759</b>	<b>269</b>	<b>1.485</b>	<b>1.754</b>

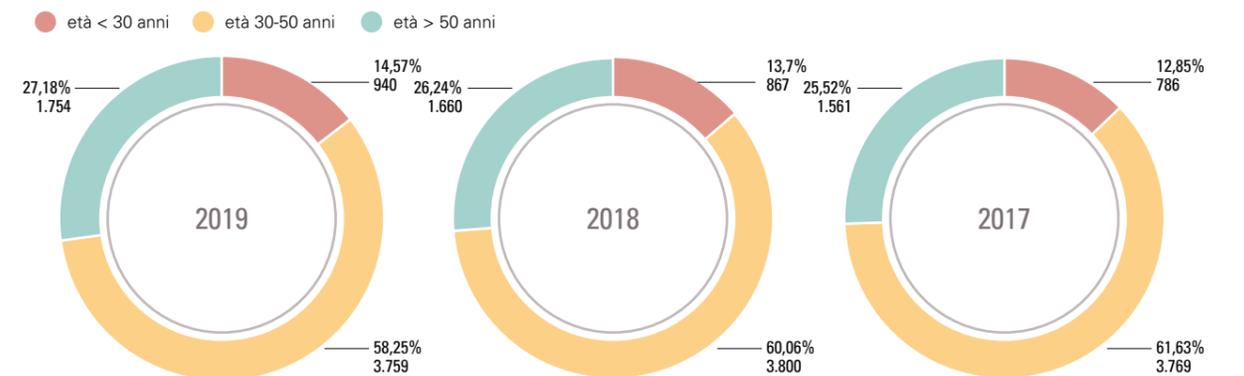
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E FASCE DI ETÀ - 2018

Qualifica	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE	Donne	Uomini	TOTALE
Blue Collar	62	642	704	244	2.401	2.645	128	1.087	1.215
Manager	3	7	10	41	155	196	19	124	143
White Collar	66	87	153	422	537	959	99	203	302
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>131</b>	<b>736</b>	<b>867</b>	<b>707</b>	<b>3.093</b>	<b>3.800</b>	<b>246</b>	<b>1.414</b>	<b>1.660</b>

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 DEL GRUPPO SOFIDEL PER FASCE DI ETÀ



La maggioranza (58,35%) 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 practice 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.

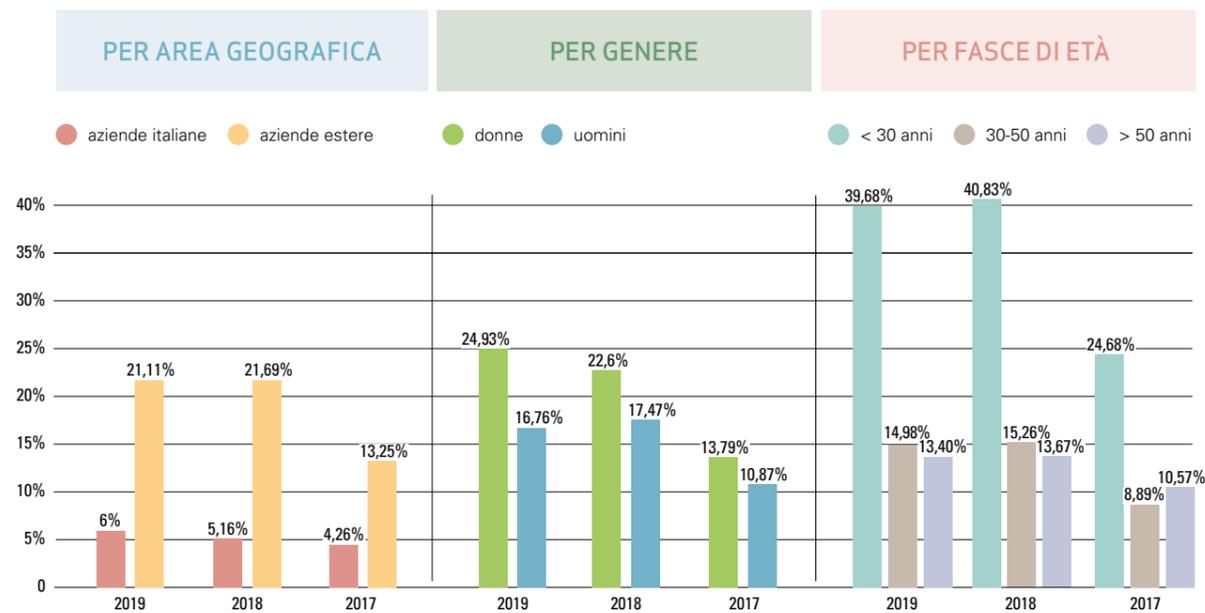
## TURNOVER

Il tasso di turnover<sup>11</sup> del Gruppo presenta un valore in linea con l'anno precedente.

Si rileva un valore percentuale più alto all'estero. A tale proposito, è opportuno precisare che i dati relativi al turnover

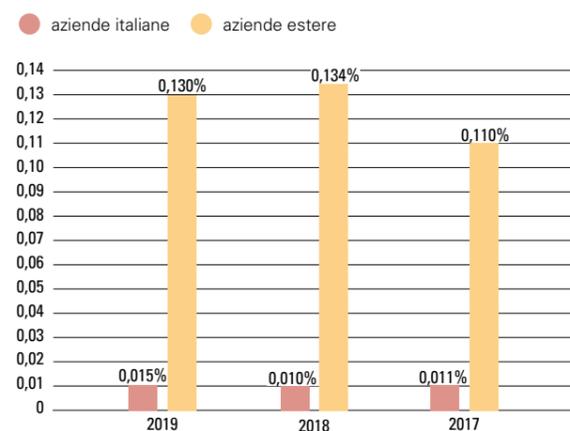
volontario delle aziende estere è aumentato negli ultimi anni soprattutto a causa della crescita del mercato statunitense, dove il frequente turnover del personale rappresenta una caratteristica fisiologica della gestione dei dipendenti.

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



I dati qui a fianco 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 PER DIMISSIONI VOLONTARIE



11. 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

Sofidel ispira il proprio operato ai principi delle Convenzioni Fondamentali dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, sostiene i principi del Global Compact promosso dall'ONU e i criteri etici enunciati nelle Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali. Il Codice Etico di Sofidel sancisce il pieno rispetto dei diritti umani, della salute e sicurezza delle persone, del benessere delle comunità locali in cui opera e condanna il lavoro minorile o forzato e qualsiasi discriminazione di genere, religiosa, culturale, etnica o sessuale, oppure maltrattamenti fisici, psicologici, verbali o molestie sessuali. Le persone sono al centro dell'attività dell'azienda, sia come dipendenti e collaboratori che ai vari livelli interagiscono con Sofidel sia come comunità del territorio in cui l'azienda opera. Ai lavoratori è riconosciuta la libertà di esercitare il diritto di costituirsi o di associarsi in sindacati o altre organizzazioni per la contrattazione collettiva, così come di astenersi dall'associazione a tali organizzazioni. La selezione, l'assunzione, la formazione e i piani di crescita del personale avvengono senza discriminazioni di alcun tipo. Inoltre, Sofidel si impegna a favorire un ambiente di lavoro privo di pregiudizi, nel rispetto della personalità e dignità dei lavoratori, libero da molestie. Compatibilmente con l'efficienza generale del lavoro, sono favorite quelle flessibilità nell'organizzazione dell'attività lavorativa che agevolano l'equilibrio tra vita professionale e privata, tra cui orari di lavoro flessibili e contratti di lavoro part-time. 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 nelle policy disciplinanti la tutela dei diritti umani. Al riguardo ha adottato specifici regolamenti contro le discriminazioni, le molestie sessuali sul luogo di lavoro e il mobbing. 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. A oggi il Gruppo non ha ritenuto necessario svolgere specifici assessment in materia

di diritti umani in considerazione del fatto che le attività aziendali non vengono svolte in aree definite a rischio. L'azienda ribadisce il proprio impegno nel promuovere il rispetto dei diritti umani in tutte le situazioni in cui si riconosce un effetto sulla propria attività e, nello specifico, verso stakeholder chiave quali: clienti, fornitori e collettività. La soddisfazione dei bisogni e delle esigenze del cliente rappresenta uno dei principali obiettivi del Gruppo, da perseguire con competenza, professionalità, trasparenza e correttezza. Per consentire ai clienti di assumere decisioni consapevoli le informazioni sui prodotti sono accurate ed esaurienti e si attengono a verità le comunicazioni pubblicitarie o di altro genere. Anche la catena dei fornitori è scelta sulla base della condivisione dei principi e dei valori stabiliti nel Codice Etico di Sofidel; a tutti i fornitori è richiesta l'accettazione del Codice come pre-requisito per poter collaborare con le aziende del Gruppo. Inoltre, la filiera è selezionata anche sulla base dei dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite. L'obiettivo è quello di sensibilizzare i fornitori su tematiche quali i diritti umani, il lavoro, l'ambiente e la lotta alla corruzione, attraverso un sistema di self-assessment che consenta loro di valutare le proprie performance di sostenibilità. I rapporti con la collettività sono ispirati ai principi di trasparenza, correttezza, imparzialità e indipendenza. Le società del Gruppo non erogano contributi diretti o indiretti a partiti, movimenti, comitati e organizzazioni, di carattere politico o sindacale, né ai loro rappresentanti, e si astengono da qualsiasi pressione, diretta o indiretta, su partiti politici. Per quanto riguarda le categorie protette il Gruppo assolve, nei Paesi in cui opera, gli obblighi previsti dalle normative vigenti in materia. Nel 2019 i dipendenti appartenenti a tali categorie sono stati 77, di cui 15 donne e 62 uomini. Si precisa altresì che la maggior parte delle categorie protette sono attualmente assunte in Italia, nel rispetto degli obblighi di legge esistenti. All'interno del Gruppo Sofidel la presenza femminile è pari al 16,97%, con percentuali relative del 18,23% tra i manager, del 41,85% tra i white collar e del 9,46% tra 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 - 2019

Qualifica	Donne	Uomini	TOTALE
Blue collar	445	4.257	4.702
Manager	64	287	351
White collar	586	814	1.400
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>1.095</b>	<b>5.358</b>	<b>6.453</b>

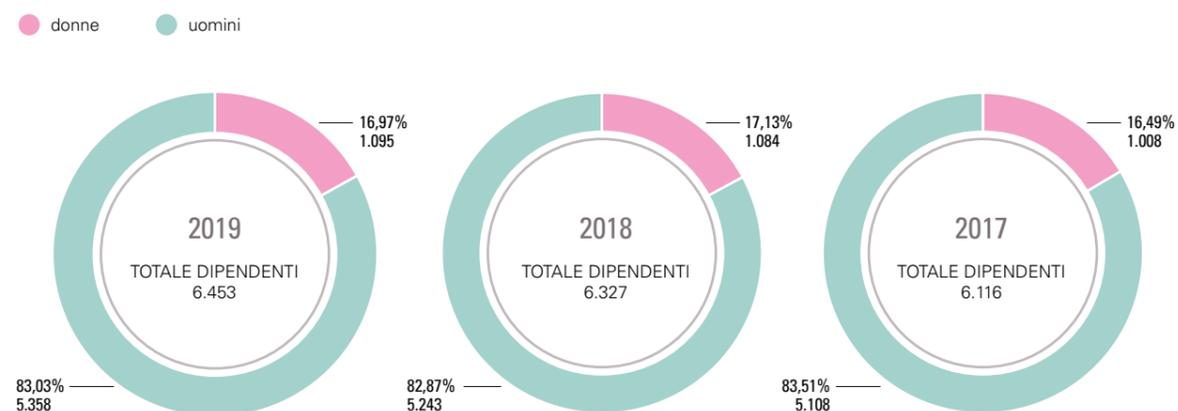
## SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E GENERE - 2018

Qualifica	Donne	Uomini	TOTALE
Blue collar	434	4.130	4.564
Manager	63	286	349
White collar	587	827	1.414
<b>RISULTATO GLOBALE</b>	<b>1.084</b>	<b>5.243</b>	<b>6.327</b>

## 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 GENERE



Nell'anno 2019 il numero di dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali (astensione facoltativa per maternità/paternità) è stato pari a 50 persone in Italia, di cui 25 donne e 25 uomini, mentre nelle aziende estere il numero di congedi

è stato pari a 112, di cui 42 donne e 70 uomini. Al termine del periodo di maternità soltanto due lavoratrici 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.

Inoltre, in quasi tutte le aziende del Gruppo esistono programmi di "Performance Evaluation" per ogni dipendente che rientrano nel 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 conten-

imento dei consumi energetici e idrici, è di responsabilità dei manager delle diverse aree aziendali. Nel 2019, l'82,03% dei dipendenti delle aziende del Gruppo ha goduto di incrementi nella propria retribuzione e il 66,38% 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, che ha la funzione di dare sostegno a 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 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 DEL PERSONALE

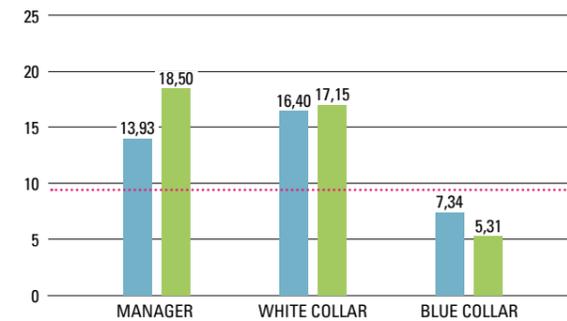
Nel 2019 sono state erogate complessivamente 62.187 ore totali di formazione; le ore medie erogate per ciascun livello aziendale sono state rispettivamente per i manager maschi pari a 13,93 e 18,50 per le femmine, per gli impiegati maschi pari a 16,40 e 17,15 per le impiegate femmine, 7,34 per gli operai maschi e 5,31 per le operaie femmine.

Inoltre, le ore medie di formazione erogate per dipendente sono pari a 9,64.

### ORE MEDIE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE DEL GRUPPO SOFIDEL PER GENERE E QUALIFICA – 2019

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

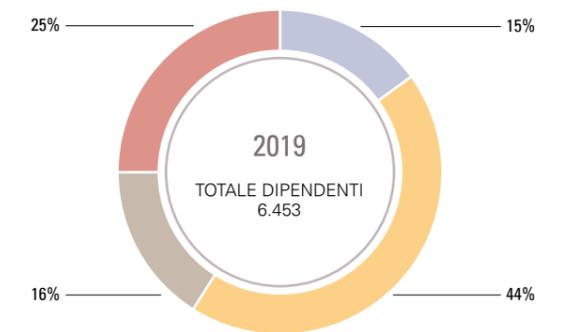
Ore di formazione totali: 62.187



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 e le best practice nell'area Operating per l'introduzione di nuovi macchinari e i miglioramenti tecnici e produttivi. Altri temi di formazione hanno riguardato ambiti specifici e aggiornamenti tecnici, relativi ai sistemi di gestione e diffusione delle procedure e delle policy aziendali.

### ARGOMENTI DI FORMAZIONE

● lingua inglese ● salute e sicurezza  
● area operating ● altro



Nel corso del 2019 la modalità di formazione a distanza tramite piattaforma e-learning si è ulteriormente diffusa. In particolare, i process owner hanno apprezzato le potenzialità che lo strumento offre per la diffusione di conoscenze e documenti aziendali: è infatti aumentato il numero dei corsi e degli argomenti usufruibili. Nel 2019 sono state erogate 668 ore di docenza virtuale, pari a 6.059 ore allievi.

Riveste una particolare importanza l'iniziativa di formazione realizzata in Sofidel America per l'area Marketing & Sales ed estesa ad altre posizioni organizzative del Gruppo. L'organizzazione del progetto ha visto coinvolti dipendenti corporate europei e locali americani che hanno collaborato al fine di progettare e definire i contenuti formativi, il materiale didattico e la finale erogazione dei moduli relativi ai processi produttivi di cartiera e converting, ambiente e sostenibilità, procurement e logistica. L'iniziativa – per un totale di 1.200 ore di formazione – è stata apprezzata dai partecipanti e ha contribuito a una maggiore conoscenza dei processi e dell'organizzazione di Gruppo.

Per la docenza, Sofidel si è avvalsa, oltre che di Enti esterni qualificati, anche delle competenze specifiche già presenti al suo interno, pari al 45% del totale. Gli investimenti in formazione ammontano a 851.506,12 euro.



## SALUTE E SICUREZZA

Sofidel crede nella promozione della salute e sicurezza 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 tale proposito ha redatto una specifica policy nella quale riconosce alla salute e sicurezza sul lavoro un valore primario in assenza del quale non è possibile programmare sviluppi sostenibili, efficaci e duraturi. Al fine di raggiungere tale obiettivo si è dotata di un sistema di gestione per la salute e sicurezza rispondente allo standard BS OHSAS 18001 e, a partire dal 2019, alla norma internazionale ISO 45001, mediante i quali si impegna a garantire la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e di tutti gli altri stakeholder che interagiscono con l'azienda. Nel corso del 2019 gli stabilimenti Sofidel UK Lancaster e Leicester e Intertissue Baglan hanno effettuato la migrazione del proprio sistema di gestione dallo standard BS OHSAS 18001 alla ISO 45001. La tutela 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. A tal fine è dedicata particolare attenzione alla scelta dei Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) per verificarne costantemente l'efficienza e migliorarne continuamente l'efficacia in modo da garantire sempre maggiori livelli di protezione e di comfort. Nel corso del 2019 è stato sviluppato il progetto "Leadership in Safety 4.0" mediante l'erogazione di formazione specifica volta alla comunicazione per i dirigenti prevenzionali e preposti. "Leadership in Safety 4.0" sarà diffuso nei prossimi anni in tutti i Paesi del Gruppo. La diffusione della cultura della salute e sicurezza si attua attraverso attività di comunicazione, partecipazione e consultazione all'interno dei luoghi di lavoro. Durante il corso del 2019, da parte della struttura corporate Health & Safety, sono proseguiti audit presso gli stabilimenti esteri al fine di diffondere la cultura della sicurezza dal punto di vista tecnico e procedurale, nonché per promuovere i Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL). Il Gruppo propone ogni anno piani formativi in tutte le sue aziende: nel 2019 sono state erogate 27.362,28 ore di formazione sul tema

della salute e sicurezza. Le sessioni formative hanno trattato principalmente, sia per i nuovi assunti sia per i dipendenti, aspetti cogenti richiesti dalla normativa nazionale, quali i rischi riferiti alle mansioni e le conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione specifiche 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. In aggiunta alla formazione obbligatoria sono state erogate specifiche sessioni formative su tematiche legate all'adozione di stili di vita attivi e salutari, quali la corretta alimentazione, l'attività fisica, il contrasto al consumo dannoso di alcol e ad altre dipendenze, fumo di tabacco e sicurezza stradale. Inoltre, a livello di stabilimento, per ciascuna categoria di lavoratori vengono definiti programmi di formazione/addestramento on the job e di sensibilizzazione al tema della sicurezza. Prosegue la partnership di Sofidel con l'Agenzia Europea per la Sicurezza e Salute sul Lavoro (EU-OSHA) attraverso l'adesione alla nuova campagna biennale (2018-2019) focalizzata sulle sostanze pericolose, con l'obiettivo di sensibilizzare il pubblico e promuovere una cultura della prevenzione nei luoghi di lavoro in tutta l'Unione Europea, nonché di rivolgersi a specifiche categorie di lavoratori. Il 72% dei lavoratori del Gruppo è rappresentato dai Comitati per la salute e la sicurezza costituiti da rappresentanti della Direzione e rappresentanti dei lavoratori a livello di stabilimento, al fine di coinvolgere i lavoratori 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>12</sup> (IF) e l'Indice di Gravità<sup>13</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.

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

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

INDICE DI FREQUENZA (IF) E DI GRAVITÀ (IG) DELLE AZIENDE DEL GRUPPO PER PAESE (infortuni con assenza maggiore o uguale a 3 gg.)						
Paese	IF			IG		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Belgio	8,42	4,07	8,22	0,63	0,07	1,49
Francia	24,07	17,07	22,64	1,17	0,51	0,42
Germania	30,24	37,23	33,42	0,65	1,29	1,36
Grecia	0,00	10,32	0,00	0,00	0,08	0,00
Italia	10,14	13,00	10,09	0,28	0,22	0,27
Polonia	18,20	20,54	29,67	0,39	0,31	1,30
Romania	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spagna	25,12	32,49	37,37	0,60	0,66	0,81
Svezia	7,81	17,26	17,34	0,21	0,16	1,13
Turchia	n.d.*	9,30	13,82	n.d.*	0,06	0,06
UK	8,96	3,80	6,00	0,34	0,50	0,11
Ungheria	16,85	16,78	30,32	0,50	0,61	1,90
USA	4,21	3,42	n.d.*	0,13	0,17	n.d.*
<b>TOTALE GRUPPO SOFIDEL**</b>	<b>12,36</b>	<b>12,90</b>	<b>16,26</b>	<b>0,38</b>	<b>0,40</b>	<b>0,60</b>

\* n.d.: dato non disponibile.

\*\* I valori totali di Gruppo Sofidel degli Indici di Frequenza e Gravità sono stati calcolati come media ponderata dei dati raccolti (numero infortuni, giorni persi, ore lavorate), non come media aritmetica dei singoli Indici di Paese.

Per completezza di rendicontazione, qui sotto i valori complessivi relativamente agli infortuni con assenza inferiore o uguale a tre giorni e quelli in itinere. Tali dati sono riportati

complessivi in quanto, vista la scarsa numerosità, risulterebbero poco significativi.

Indice di Frequenza (IF) e di Gravità (IG) delle aziende del Gruppo per infortuni con assenza inferiore a 3 gg.*	IF			IG		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
<b>TOTALE GRUPPO SOFIDEL</b>	<b>2,26</b>	<b>1,17</b>	<b>0,57</b>	<b>0,005</b>	<b>0,002</b>	<b>0,001</b>

Indice di Frequenza (IF) e di Gravità (IG) delle aziende del Gruppo per infortuni in itinere*	IF			IG		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
<b>TOTALE GRUPPO SOFIDEL</b>	<b>1,44</b>	<b>1,52</b>	<b>0,45</b>	<b>0,029</b>	<b>0,036</b>	<b>0,003</b>

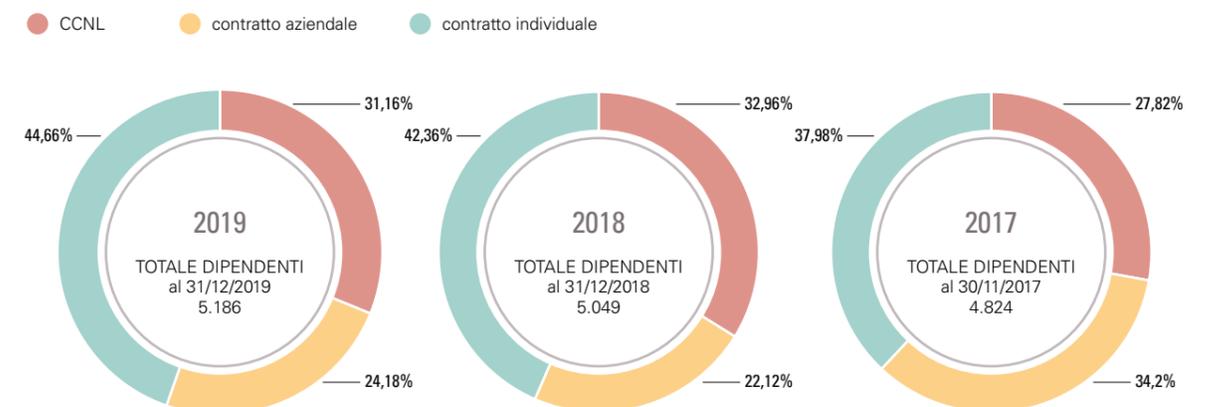
\* Per gli anni 2018 e 2017 sono esclusi i dati USA.

## RELAZIONI INDUSTRIALI

Sofidel condivide con le varie Organizzazioni Sindacali 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 (CCNL) 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 31,16%, 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 (CCNL, CONTRATTO AZIENDALE, CONTRATTO INDIVIDUALE)



Il CAE (Comitato Aziendale Europeo) è un Organismo rappresentante dei lavoratori, previsto dalla Direttiva Europea 94/45/CE e 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 modalità di funzionamento dello stesso, senza aver trovato, al momento, un'intesa al riguardo.



# 9

## MARKET & CORPORATE BRAND

La strategia e la comunicazione del Corporate Brand Sofidel  
Mercati e clienti

- I mercati in cui operiamo
- L'innovazione di prodotto
- Linee di business
- La strategia e-commerce di Sofidel
- Qualità dei servizi
- Gestione delle segnalazioni

Collettività

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

*L'asciugatutto Nicky Strong Eco Friendly è caratterizzato da una confezione in carta kraft e un rotolo senza anima in cartone. Ossia, zero film plastico, meno rifiuti e minori emissioni di CO<sub>2</sub>.*

## LA STRATEGIA E LA COMUNICAZIONE DEL CORPORATE BRAND SOFIDEL

Negli ultimi anni Sofidel ha adottato una strategia di corporate branding e comunicazione con l'obiettivo di far crescere ulteriormente la propria reputazione in Italia e all'estero e portare così valore al Gruppo, raccontando le proprie strategie, l'impegno e i progetti.

Oggi il valore di un'azienda è sempre più legato ai valori intangibili, quali reputazione, brevetti, persone e tutto ciò che non è direttamente legato agli aspetti hard di un'azienda. In questo senso la reputazione gioca ovviamente un ruolo determinante.

Ancora nel 2019, Reputation Institute, leader mondiale nella misurazione della reputazione, posiziona Sofidel tra le prime dieci aziende italiane con una valutazione di 74,42 su una scala 0-100 (vedi RepTrack Italia 2019).

I dipendenti di un'azienda, si sa, sono i primi "ambasciatori" del Corporate Brand. Sofidel ha moltiplicato le modalità di dialogo con loro: dal giornale aziendale distribuito a tutti i dipendenti del Gruppo e tradotto in 11 lingue, alla intranet rivista e aggiornata costantemente, agli schermi Sofidel Channel negli stabilimenti per raggiungere chi non possiede un

computer per svolgere il proprio lavoro, alle frequenti informative sotto forma di mail, all'e-learning, fino al blog Soft & Green sui temi della sostenibilità.

Agli stakeholder esterni Sofidel si rivolge ovviamente sempre con modalità diverse e adatte all'interlocutore specifico: dal mondo istituzionale, ai media, ai clienti, ai partner, ai fornitori ecc. Nel 2019 Sofidel ha deciso di portare avanti due nuove iniziative di comunicazione. La prima, dal titolo "NexGen", si è rivolta in particolare ai giovani con l'obiettivo di creare cultura in ambito di sostenibilità. La seconda ha affrontato il tema della plastica monouso negli ambienti di lavoro. Si è trattato di una campagna di sensibilizzazione per la popolazione interna che ha previsto la sostituzione negli ambienti di lavoro di oggetti in plastica usa e getta con altri realizzati con materiali più sostenibili. Guardare al futuro significa in primo luogo pensare a chi verrà dopo di noi. Perché è proprio a loro che, più di tutti, esso appartiene.

Numerose sono state anche altre attività messe in campo nel corso di tutto l'anno (vedi il paragrafo "Iniziative di dialogo con gli stakeholder", p. 35).

## MENO PLASTICA, PIÙ SOSTENIBILITÀ



### SOFIDEL DICE NO ALLA PLASTICA USA E GETTA NEI SUOI AMBIENTI DI LAVORO

Sintonizzati con le grandi questioni contemporanee: ci proviamo. Un modo per stare ben dentro il presente e preparare il futuro. Guardando al problema della plastica, abbiamo compiuto così un nuovo passo nella nostra strategia di sviluppo sostenibile.

Lo abbiamo fatto impegnandoci in primo luogo a ridurre del 50% la plastica convenzionale dalle nostre confezioni entro il 2030 rispetto al 2013. L'equivalente di oltre 11.000 tonnellate che ogni anno non arriveranno più sul mercato.

Ma vogliamo essere coerenti anche in casa nostra. E allora via bottiglie, bicchieri, piatti e posate di plastica usa e getta da tutti i nostri ambienti di lavoro.

Le bottiglie in plastica delle sale riunioni sono state sostituite da bottiglie in vetro con vuoto a rendere; quelle dei distributori, da lattine in alluminio; i bicchieri e i piatti in plastica da quelli in polpa di cellulosa; le posate, invece, ora sono in legno. Per i dispenser di

acqua la scelta è ricaduta ancora sulla plastica, ma non usa e getta. I dispenser in uso, infatti, possono essere riutilizzati per più di 60 volte. Sono state infine considerate le esigenze di chi, quotidianamente, assecondando una buona abitudine, porta l'acqua da casa. Nei prossimi mesi saranno distribuite a tutti i colleghi borracce termiche in acciaio contraddistinte dal logo Sofidel.

Vero. Non risolveremo da soli tutte le conseguenze derivanti dalla cattiva gestione di un materiale. Ma come sempre Sofidel prova a essere parte della soluzione e non del problema.

# MERCATI E CLIENTI

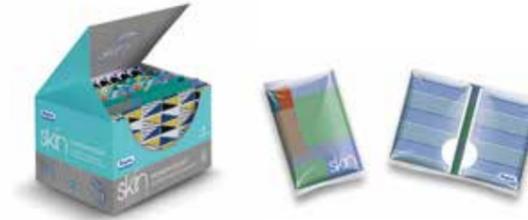
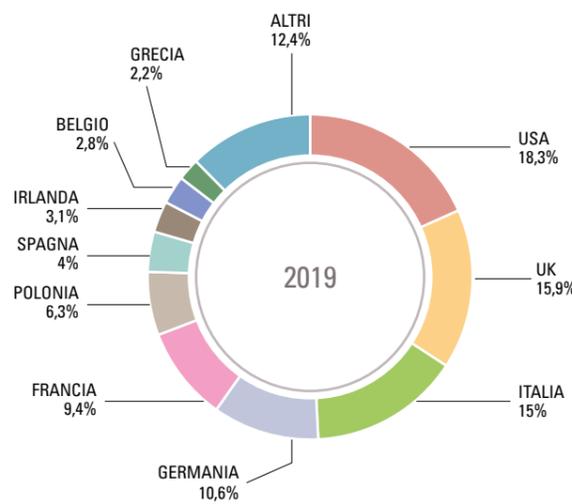
## I MERCATI IN CUI OPERIAMO

Il Gruppo Sofidel è presente con i propri stabilimenti produttivi in due macro-regioni: Europa e Stati Uniti. Da sempre, commercializzare i prodotti nei Paesi in cui si producono consente alti livelli di servizio ai propri clienti, minori impatti ambientali e una logistica più sostenibile. Qui a fianco il grafico che riporta la composizione del fatturato di Gruppo per Paese.

## L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO

Sofidel produce quel tipo di carta (tissue) che, morbida e resistente, consente di realizzare la carta igienica, gli asciugatutto, i tovaglioli, i fazzoletti e le veline (oltre alle bobine). L'innovazione è un fattore critico di successo per Sofidel in quanto le esigenze dei consumatori e dei clienti sono in continuo movimento. Il 2019 è stato caratterizzato dal lancio di prodotti con incarto alternativo al polietilene standard (carta kraft, plastica riciclata e bioplastiche) per rendere ancora più sostenibili le referenze in assortimento, in piena sintonia con la vision del Gruppo di accrescere il comfort e l'igiene rispondendo in modo ancora più organico alla crescente domanda di attenzione ambientale.

## COMPOSIZIONE DEL FATTURATO PER PAESE



### Regina Skin

Nel 2019 un'importante innovazione è stata lanciata nel mercato dei fazzoletti grazie a un nuovo concetto innovativo: Regina Skin. Skin è un prodotto differente da ogni altro presente sul mercato grazie al suo pacchetto più snello che lo rende più pratico e meno ingombrante. Le sei varianti grafiche, create sia per uomo sia per donna e ispirate alle trame tipiche del mondo fashion, lo rendono un prodotto che strizza l'occhio alle tendenze della moda.



### Nicky Supreme Gold

La carta igienica Nicky Supreme Gold rappresenta l'evoluzione della carta igienica Nicky Supreme, pensata per coloro che cercano un irresistibile livello di morbidezza e un tocco di eleganza anche nella stanza da bagno. I rotoli Supreme Gold incorporano infatti due tecnologie: la goffatura positiva e il brevetto "tre colori-tre decori". Ciò che si ottiene da questa unione è un prodotto altamente performante e unico nel suo genere.



### Nicky Happy Life

La linea di prodotti Nicky Happy Life è dedicata agli eventi, un modo per accompagnare i consumatori in tutte le occasioni speciali dell'anno. I decori sono accattivanti e moderni, in modo da rendere ancora più speciali le giornate di festa.



### Regina Pets

Regina Pets: un'innovazione, anch'essa unica sul mercato, nata per fornire a chi possiede un animale domestico un piccolo aiuto per tenerlo sempre asciutto e pulito. I suoi ampi fogli in pura cellulosa e il formato usa e getta lo rendono più pratico, sicuro e igienico rispetto ai tradizionali asciugamani. Inoltre, grazie alla brevettata tecnologia "cattura odori," Regina Pets aiuta a mantenere gli ambienti domestici più gradevoli.

Il Gruppo continua inoltre a intervenire su spessore e numero di veli della carta per proporre ai mercati prodotti dalle performance più elevate e con una più alta efficienza dal punto di vista del processo produttivo, con conseguenti vantaggi anche in termini di sostenibilità ambientale. Il "nuovo prodotto Sofidel" si presenta innovativo anche nel processo di creazione, sviluppo e realizzazione, assecondando un approccio aziendale orientato alla creazione di valore condiviso lungo tutta la catena.



## LINEE DI BUSINESS

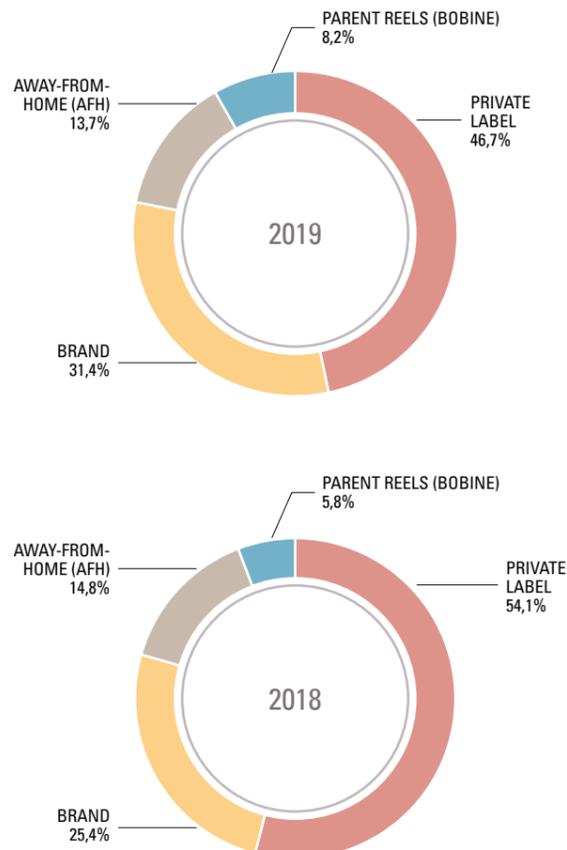
L'attività di produzione e distribuzione di prodotti tissue delle aziende cartarie del Gruppo Sofidel si suddivide in quattro

differenti linee di business: **Brand, Private Label, Away-From-Home (AFH), Parent Reels (Bobine).**



Di seguito il grafico che riporta la composizione del fatturato di Gruppo per linee di business.

## COMPOSIZIONE DEL FATTURATO PER LINEE DI BUSINESS



## EUROPA

### Brand – Il mercato europeo

Con il leader europeo Regina e altri marchi acquisiti nel corso degli anni, la business unit Brand è una linea di business particolarmente orientata alla soddisfazione dei consumatori e caratterizzata da alta qualità dei prodotti, innovazione produttiva e un'attenzione speciale rivolta alla sostenibilità. Nel corso del 2019 – coerentemente con l'obiettivo di riduzione del 50% della plastica convenzionale entro il 2030 – il Gruppo Sofidel, di cui Regina è la principale marca, si è impegnato a ridurre entro la fine 2020 il 20% di quantità di plastica convenzionale dalle confezioni di tutti i suoi principali brand europei, l'equivalente di 600 t/anno di plastica convenzionale in meno nel ciclo dei rifiuti domestici e nell'ambiente.

### Il brand Regina, da circa 30 anni nelle case e nei cuori dei consumatori europei

Sofidel ha ideato il brand Regina, distribuendo i prodotti dapprima sul mercato italiano e successivamente sugli altri mercati di riferimento dell'azienda. In Italia i suoi prodotti sono diventati una vera e propria icona pop tra i prodotti di largo consumo, entrando nei cuori e nelle case degli italiani grazie alle loro caratteristiche di resistenza, assorbenza 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 sia alla certezza di performance dei prodotti: Rotoloni Regina, Asciugoni Regina, Regina di Cuori e Regina Carta Camomilla. Più recentemente il marchio Regina ha esteso la propria gamma con innovazioni di prodotto, quali Regina Wish (nella categoria degli asciugatutto), Regina Sensation (nella carta igienica) e Regina Skin (con nuovi fazzoletti fashion). Il brand Regina è leader in Italia, ma anche in Europa. Oggi Regina è l'unico brand nel settore tissue commercializzato in circa 30 Paesi, una capillarità distributiva che nasce come conseguenza della strategia commerciale che, negli anni, ha mirato a valorizzare un'unica

identità di marca. Regina occupa oggi posizioni di leadership in mercati molto importanti come il Regno Unito/Repubblica d'Irlanda e la Polonia. Nel corso del 2019 Regina ha lanciato in diversi Paesi (Italia, Spagna, Germania, Polonia e Regno Unito) prodotti confezionati in carta kraft al posto del classico polietilene.

Dal 2017 Sofidel ha rinnovato il brand Regina con un nuovo posizionamento e payoff. 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 e sostenibili. Questa nuova campagna è tornata on-air in Italia, nel Regno Unito e in Polonia.

### Gli altri brand Sofidel in Europa

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:



### B-brand Nicky

I prodotti Nicky nascono dalle più innovative tecnologie di cartiera e cartotecnica ed essenzialmente rappresentano ciò che Sofidel può offrire per rispondere alle esigenze delle insegne della GDO. Oggi i prodotti Nicky sono distribuiti in più Paesi, mantenendosi coerenti con le innovazioni proposte, la creatività intrinseca ai diversi sub-brand, il rapporto qualità/prezzo e l'attenzione alla sostenibilità ambientale che è comune a tutto il Gruppo Sofidel.

L'obiettivo principale del B-brand Nicky è di offrire al consumatore finale un'immagine completa della produzione Sofidel, rispondendo ogni volta alle peculiarità di consumo dei singoli diversi Paesi in cui il prodotto è presente a scaffale.

Nicky copre così tutte le categorie merceologiche, nell'ambito delle quali il distributore ha la possibilità di scegliere quale prodotto eventualmente inserire nella gamma della propria marca privata.

Softis® in Germania e Austria, Le Trèfle® e Sopalín® in Francia, Cosynel e Nalys in Benelux, Thirst Pockets nel Regno Unito/Repubblica d'Irlanda e KittenSoft® nella Repubblica d'Irlanda, Soft & Easy® in Polonia, Volare® in Romania, Forest in Ungheria e Lyche in Svezia. Con il sostegno pubblicitario e il continuo investimento sulla qualità dei prodotti, Sofidel ha voluto valorizzare il capitale di notorietà che questi brand avevano già maturato nei diversi Paesi e non ha voluto disperdere il legame 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. Volare® in Romania e Forest in Ungheria stanno migrando verso il brand Regina, processo che terminerà nel corso del 2020, rafforzando ancora di più la presenza del marchio in Europa. Anche su questi brand Sofidel ha lanciato i nuovi concept della carta Blitz, Wish e Sensation per soddisfare sempre di più i consumatori che chiedono prodotti performanti e differenziati.

Oltre a Nicky, Sofidel offre anche altri marchi per inserire temporaneamente referenze nell'assortimento del distributore: Valenty, Alis, Florex e Dayly.

### Private Label – Il mercato europeo

La quota di mercato della MDD (Marca del Distributore) o PL (Private Label) ha continuato a crescere anche nel 2019, grazie al costante miglioramento qualitativo e alla segmentazione della proposta commerciale, coprendo sia i consumi basici, con prodotti a prezzo contenuto, sia quelli più evoluti, con tecnologie all'avanguardia.

Il 2019 è stato caratterizzato dalla concretizzazione di alcuni nuovi contratti di fornitura che hanno permesso un parziale recupero dei volumi persi nel recente passato, anche a causa del forte rincaro della materia prima.

La strategia Sofidel per la Private Label ha messo al centro tre principali concetti:

- sviluppo di prodotti "su misura" con particolare attenzione

- alla fascia alta del mercato;
- sviluppo di prodotti sostenibili (ad esempio, con incarto in carta);
- sviluppo di un'attività di stakeholder engagement per aprirsi ai clienti in un rapporto di partnership basato sull'ascolto e sulla condivisione.

#### Andamento dei mercati

**UK & Irlanda.** Nel 2019 Sofidel ha ulteriormente rafforzato la propria posizione su questi due mercati grazie all'inserimento delle nuove referenze con imballo in carta e all'accresciuta sensibilità dei consumatori nei confronti della sostenibilità ambientale.

**Italia.** La contrazione dei prezzi medi, dovuta alla crescita dei discount sul territorio nazionale, è sempre più importante. Un numero sempre maggiore di retailer inserisce inoltre nel proprio assortimento referenze specifiche, tipiche dei discount, allineandole ai loro prezzi (ad esempio, Carta Igienica Maxi da 600 strappi).

In questo contesto Sofidel continua a puntare sull'innovazione: goffrature non convenzionali come quelle "positive", packaging in carta o rotoli "senza anima" (il tubo interno di cartone su cui è arrotolata la carta) per ridurre l'impatto ambientale.

**Polonia.** L'anno è stato caratterizzato dal nuovo accordo con l'insegna Jeronimo Martins, che detiene oltre 3.000 punti vendita nel Paese.

**Scandinavia.** In questa area geografica si è ritenuto importante stabilizzare innanzitutto i rapporti commerciali in essere. Non è mancata l'innovazione di prodotto, che si è tradotta nel lancio dei nuovi packaging in carta.

**Germania.** La Marca del Distributore (MDD) continua a essere la scelta preferita dei consumatori tedeschi. Essa infatti offre mediamente prodotti di alta qualità che contribuiscono positivamente all'immagine della Grande Distribuzione Organizzata. La priorità di Sofidel nel 2019 è stata quella di recuperare i volumi persi nel 2018, in seguito all'aumento dei listini reso necessario dall'incremento del costo della materia prima.

**Francia.** Il mercato francese, nel corso dell'anno, si è assestato su un livello di competitività ancora più elevato. Sono infatti aumentati i player stranieri e la Marca del Distributore (MDD) ha potuto godere di un'offerta più ampia a prezzi più contenuti.

**Spagna.** Il mercato spagnolo, dopo aver registrato un notevole incremento di capacità produttiva per l'ingresso di nuovi importanti player, ha anche visto migliorare la qualità dell'offerta. In questo contesto Sofidel ha puntato sulla nuova tecnologia New Tissue Technology (NTT) che ha consentito al

Gruppo di lanciare prodotti di qualità superiore, con una maggiore efficienza produttiva e un'accresciuta attenzione alla sostenibilità ambientale. Tutto ciò ha permesso di raggiungere una crescita "a doppia cifra" su questo mercato.

**Ungheria.** Questo mercato si è rivelato, anche quest'anno, particolarmente difficile: prezzi bassi e conseguente bassa marginalità hanno messo in crisi tutto il nostro settore. Sofidel ha reagito ottimizzando la propria produzione e offerta per raggiungere una sufficiente marginalità.

**Romania.** Per questo mercato si è trattato, di nuovo, di un anno molto impegnativo: l'aumento dei prezzi, causato dall'incremento del costo della materia prima, ha comportato una notevole perdita di volumi nel Paese.

#### Away-From-Home (AFH) – Il mercato europeo

Per quanto riguarda il mercato europeo dell'Away-From-Home (AFH) la chiusura è stabile a fatturato grazie al consolidamento degli aumenti di prezzo pianificati e alla crescita dei prodotti ad alto valore aggiunto che hanno compensato la perdita di volumi. Sofidel conferma l'impegno sempre molto forte nel lancio di prodotti innovativi con un ampliamento anche dell'offerta dei dispenser, pensati per aggredire nuovi mercati come, ad esempio, quello dell'HORECA e per aumentare la profondità di gamma dell'assortimento.

La strategia rimane incentrata sulla vendita del valore aggiunto, proponendo soluzioni complete in grado di risolvere problematiche sempre più diffuse nel mondo dell'utenza professionale e ottimizzando le performance nell'ottica di contenere il costo in uso. Anche il settore Away-From-Home (AFH), in linea con l'impegno di Sofidel in termini di riduzione del consumo di materie plastiche, si è attivato per presentare al mercato soluzioni innovative, a ridotto impatto ambientale.

Si rafforza sempre più la presenza del Gruppo nel settore "trasporti", dove le soluzioni individuate (linee Dissolvetech e Biotech) sono riconosciute e suffragate da risultati concreti in termini di riduzione degli interventi tecnici da parte degli utenti per ripristinare i danni causati da blocchi e intasi (con un risparmio notevole nel costo in uso). Nel 2019, come da programma, il Gruppo ha avviato la produzione e la distribuzione dei prodotti AFH nel mercato spagnolo, consolidando la propria presenza all'interno di uno dei più importanti gruppi d'acquisto del Paese e ponendo le basi per una distribuzione più capillare del brand Papernet.

#### Parent Reels (Bobine) – Il mercato europeo

Nel 2019, a fronte dell'accresciuta capacità produttiva e delle fluttuazioni nel costo della materia prima per i semilavorati, l'incidenza rispetto al totale produttivo è aumentata.

#### USA

Nel 2019 Sofidel America ha vissuto uno sviluppo complessivo del business decisamente positivo. La quantità prodotta ha superato le 200.000 tonnellate e tutte le divisioni dell'azienda hanno migliorato il loro margine di contribuzione. Con la nuova macchina da cartiera di Inola (Oklahoma), in funzione a inizio 2020, è lecito ipotizzare una crescita importante nel corso del prossimo anno. Il piano strategico di Sofidel America prevede per le nostre tre linee di business anche un posizionamento alto in termini di qualità, efficienza e responsabilità ambientale.

#### Private Label – Il mercato USA

Nel 2019 è continuato il forte impulso alla crescita della Private Label (PL), già iniziato nel 2018, con un volume totale raggiunto pari a quasi 90.000 tonnellate e un margine di contribuzione per tonnellata in crescita, superiore all'80%. Per il 2020 si può quindi ipotizzare un'ulteriore crescita grazie all'intenso lavoro sin qui svolto per ampliare la base di clienti. Il piano commerciale di Sofidel America 2020 prevede che la linea di business Private Label cresca di un ulteriore 60%. Sofidel ha infatti già stipulato accordi di fornitura con molti dei principali clienti nel Paese. Questo impegno continuerà ovviamente anche durante tutto il 2020, accompagnato da un'attenzione focalizzata sui principi strategici di Gruppo, che non potranno che risultarne rafforzati.

#### Away-From-Home (AFH) – Il mercato USA

Il 2019 è stato un anno di progressi per il team americano dell'Away-From-Home (AFH): l'offerta dei prodotti si è allineata meglio agli obiettivi di natura finanziaria. Il risultato dell'impegno è stato un modesto aumento in volume del 4,4% ma anche un aumento del 30,2% del margine di contribuzione per tonnellata. In generale gli sforzi si sono concentrati sia sull'ottimizzazione dell'offerta Papernet sia sui risultati finanziari della Divisione, puntando a un 2020 decisamente più forte. Sicuramente il brand Papernet sta contribuendo alla costruzione della reputazione di Sofidel negli Stati Uniti, con un'offerta di prodotti unici a valore aggiunto, e sta garantendo elevate performance di affidabilità.

La notorietà di Sofidel sta aumentando costantemente sul mercato americano e l'ottimismo per un 2020 di crescita a volume sembra essere più che giustificato.

#### Parent Reels (Bobine) – Il mercato USA

Con l'inaugurazione dello stabilimento di Circleville (Ohio) Sofidel America ha definitivamente affermato la propria presenza anche sul mercato delle Parent Reels. Questo nuovo business va infatti a sommarsi alla capacità produttiva in essere in termini di "contract manufacturing", grazie alla quale vengono già soddisfatte le richieste di molti clienti consolidati.

Nel 2019 Sofidel ha posto le basi per un ulteriore sviluppo previsto nel 2020, quando le macchine da cartiera del nuovo stabilimento produttivo di Inola (Oklahoma) cominceranno effettivamente a produrre. Nel 2019 il volume è cresciuto del 16% e il margine di contribuzione per tonnellata è di oltre l'8%.

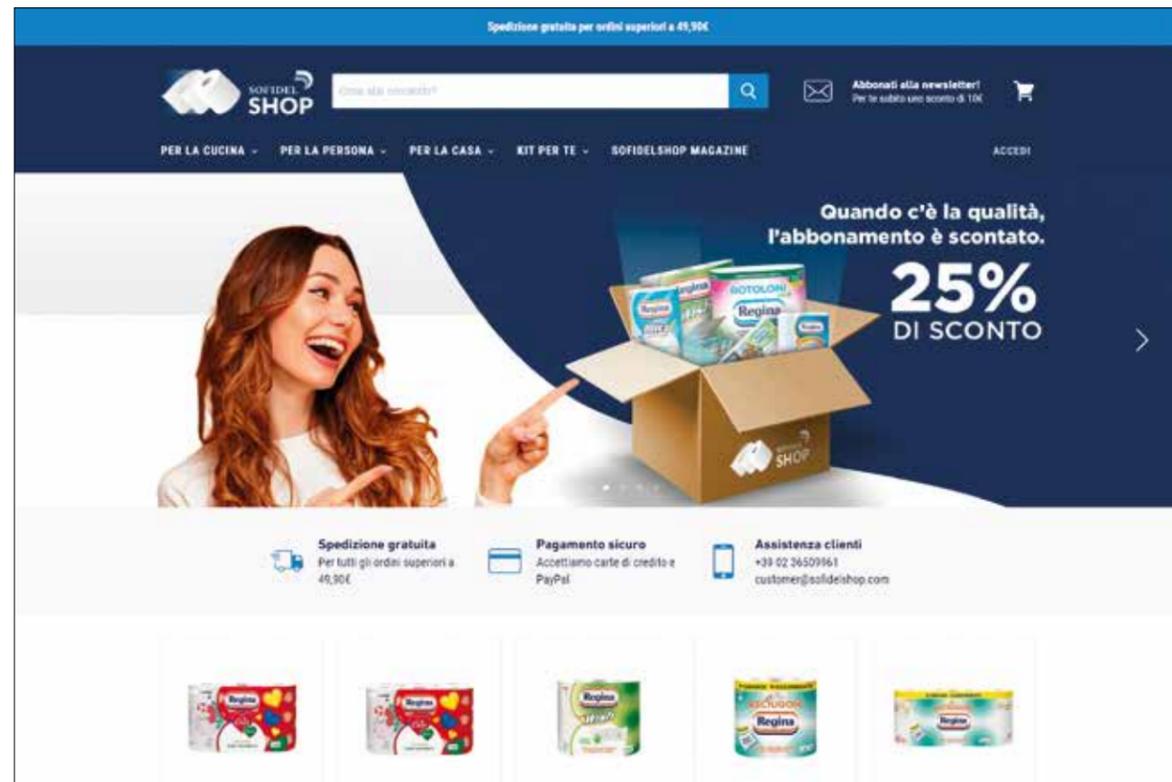


**LA STRATEGIA E-COMMERCE DI SOFIDEL**

L'e-commerce continua a vivere una fase di sviluppo destinata a crescere ancora. Sempre più clienti "brick & mortar" stanno aprendosi alle vendite online, così come nuove piattaforme provano a erodere quote di mercato al leader. Secondo i dati sulla crescita dell'e-commerce nel settore Fast Moving Consumer Goods (FMCG), elaborati da Nielsen, le vendite mondiali effettuate online nel 2018 si sono attestate circa al 7% del totale. In particolare, guardando alcuni dei principali Paesi in cui il Gruppo Sofidel opera, negli Stati Uniti le vendite e-commerce rappresentano il 5,6%, mentre in Europa fanno da capofila il Regno Unito e la Francia, rispettivamente con 6,8% e 7%, seguiti da tutti gli altri Paesi europei che si fermano tra l'1% e il 3%. Da notare che, nelle categorie in cui il Gruppo opera, i pesi sono maggiori. Da alcuni anni, in questo contesto di mercato, Sofidel ha avviato una propria strategia per meglio affrontare l'omnicanalità. In maniera del tutto innovativa Sofidel ha iniziato ad analizzare

lo scaffale digitale, a monitorare l'efficacia delle proprie campagne digitali e ha adottato un corretto utilizzo di strumenti di crawling come tool indispensabili per un'attività commerciale di successo.

Anche il sito Sofidelshop.com fa parte della strategia digitale e di comunicazione (presente, a oggi, solo in Italia). Nel 2019 è stato effettuato il restyling completo del sito web, ponendo un'attenzione particolare alla user experience, che ha reso il nuovo Sofidelshop ancora più fruibile da parte del consumatore. Per quanto riguarda le attività principali realizzate sulla piattaforma e-commerce si segnala il successo delle campagne di lancio dei Rotoloni Regina Eco e dei Fazzoletti Regina Skin, oltre al programma Sofidelshop Xmas realizzato in occasione delle festività natalizie. Con la cadenza temporale tipica del calendario dell'avvento, ogni giorno il consumatore ha trovato sull'e-shop Sofidel una nuova occasione di sconti e sorprese.



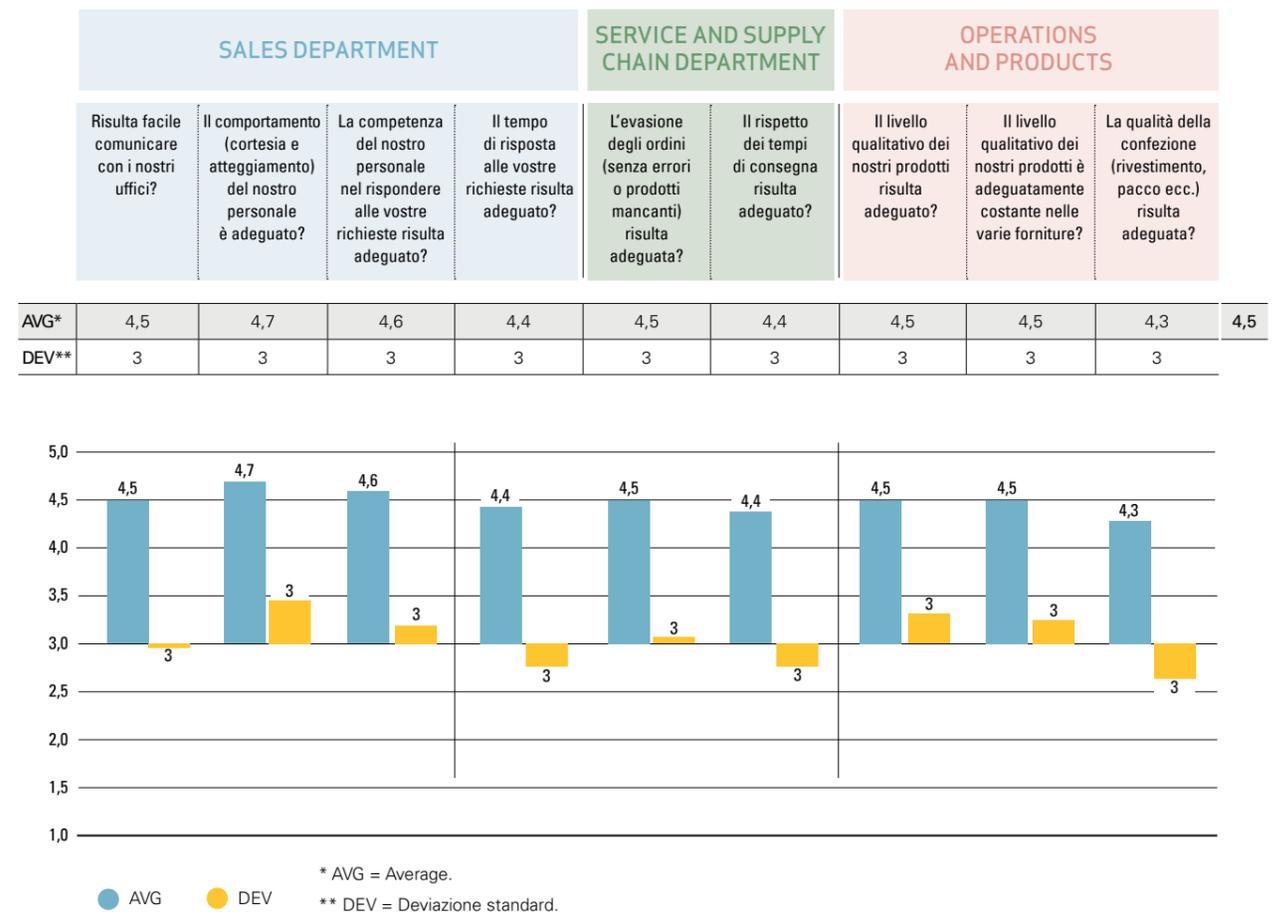
**QUALITÀ DEI SERVIZI**

La soddisfazione del cliente rappresenta per Sofidel uno stimolo continuo al miglioramento del dialogo con i propri stakeholder. Comprendere desideri e necessità dei clienti e offrire loro, di conseguenza, prodotti corrispondenti alle loro esigenze equivale a garantirsi la loro soddisfazione. Le iniziative messe pertanto in atto da Sofidel per raccogliere e valutare il grado di soddisfazione dei propri clienti 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 rispondere al maggior numero di questionari relativi alla Customer Satisfaction e ottenere una migliore rappresentatività dei dati.

**Converting**

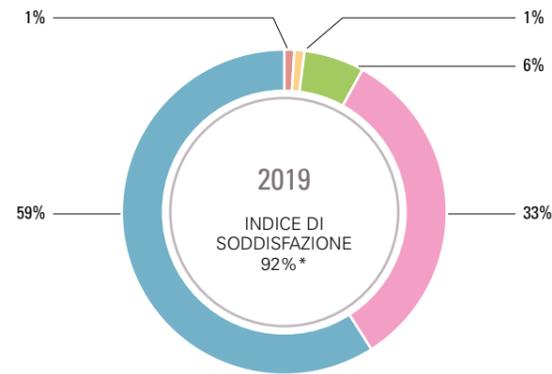
L'esito delle risposte fornite nel corso del 2019 è leggermente migliorato, attestandosi al 4,5 contro il 4,4 dell'anno precedente, su un punteggio massimo di 5.



Da un'ulteriore analisi, effettuata sui risultati del servizio del Customer Care Survey, emerge che il tasso di soddisfazione globale si è mantenuto a livelli di tutto rispetto: 92% con-

tro il 90% del 2018, segno tangibile che i clienti apprezzano i nostri prodotti e servizi sia commerciali sia logistici.

### INDICE DI SODDISFAZIONE GLOBALE DEL GRUPPO SOFIDEL – CONVERTING



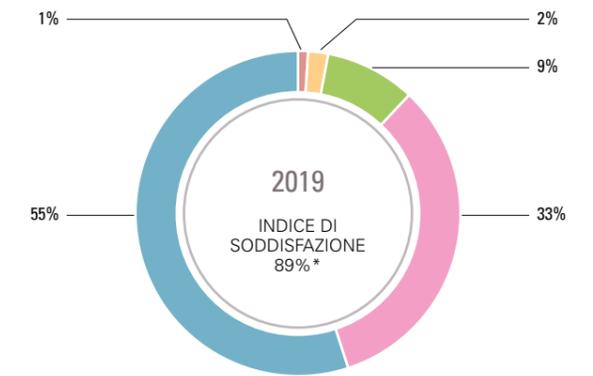
\* Percentuale ricavata dalla somma delle singole valutazioni ricevute, comprese tra i 4 e i 5 punti, sul totale delle valutazioni.

### Cartiera

Dal 2019 l'azienda ha iniziato ad analizzare la Customer Satisfaction dei propri clienti di cartiera utilizzando lo stesso sistema impiegato per il converting. Il livello globale di sod-

disfazione di questa prima ricerca si è attestato su un ottimo 89%, che rispetta quanto finora ottenuto anche a livello converting.

### INDICE DI SODDISFAZIONE GLOBALE DEL GRUPPO SOFIDEL – CARTIERA

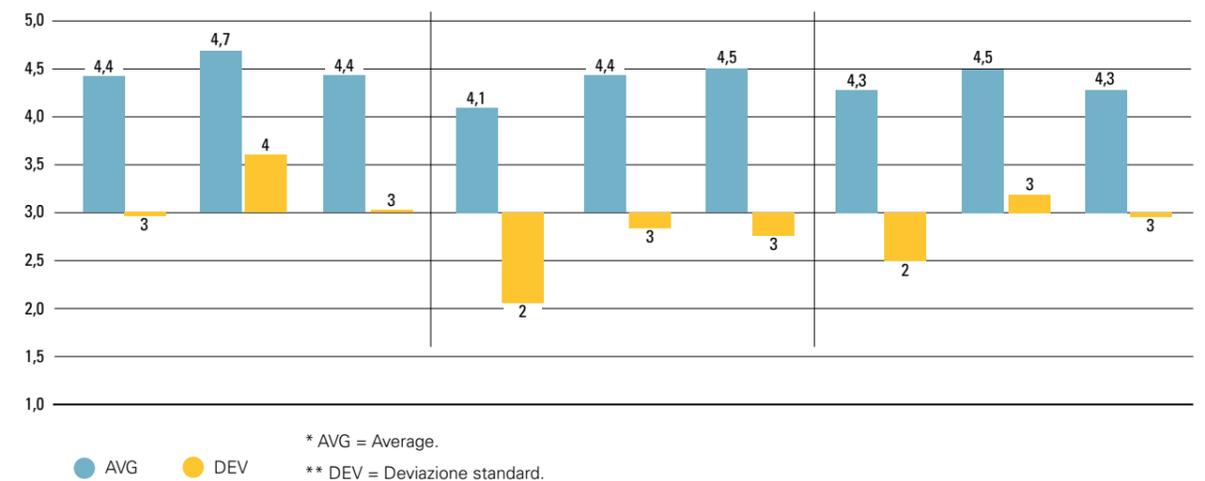


\* Percentuale ricavata dalla somma delle singole valutazioni ricevute, comprese tra i 4 e i 5 punti, sul totale delle valutazioni.



Anche l'esito delle risposte fornite è perfettamente in linea con i risultati di converting, attestandosi su una media di 4,4 punti su 5.

	SALES DEPARTMENT					SERVICE AND SUPPLY CHAIN DEPARTMENT		OPERATIONS AND PRODUCTS		4,4
	Facilità nel contattarci	Comportamento del personale	Competenza del personale	Adeguatezza tempo di risposta	Confronto con altri fornitori	Ordini gestiti correttamente	Adeguatezza tempo di attesa per l'arrivo dell'ordine	Livello di qualità delle forniture	Flessibilità vs. richieste tecniche	
AVG*	4,4	4,7	4,4	4,1	4,4	4,5	4,3	4,5	4,3	4,4
DEV**	3	4	3	2	3	3	2	3	3	



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

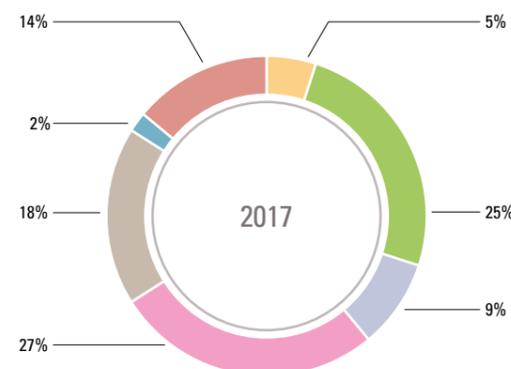
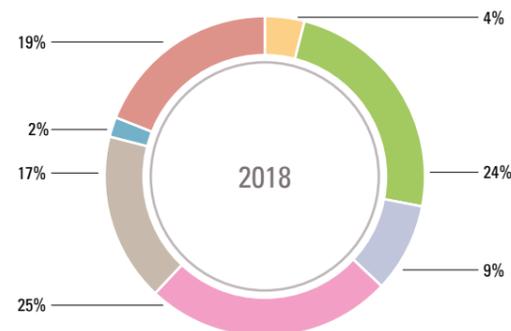
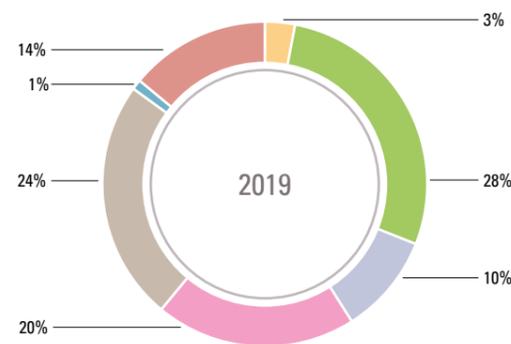
**GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI**

L'altra faccia della medaglia è rappresentata dalla gestione delle segnalazioni e degli eventuali reclami provenienti dai clienti, siano essi distributori o consumatori finali. Questo tipo di interfaccia 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, il Claim Management Efficiency, tutti i reclami sono 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 2019 sono giunti complessivamente 3.609 reclami<sup>14</sup>, contro i 3.474 dell'anno precedente.

Numero verde: per i suoi principali brand – Regina, Softis, Le Trèfle, Sopalin, Volare – e per il B-brand Nicky Sofidel ha attivato dei numeri verdi dedicati, che garantiscono un dialogo diretto tra l'azienda e i suoi consumatori. Nel 2019 il numero di chiamate è nuovamente aumentato, grazie soprattutto ai Paesi esteri del Gruppo (Germania, Francia, Romania e UK), mentre è rimasto pressoché stabile in Italia.

**DISTRIBUZIONE DEI RECLAMI PER TIPOLOGIA**

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



14. Per motivi legati al software il dato sulla tipologia di reclamo presso il numero verde non è attualmente estrapolabile.

# COLLETTIVITÀ

**RAPPORTI CON LA COLLETTIVITÀ**

Sofidel è da sempre attenta a rispondere alle esigenze della propria comunità locale e a sostenere le cause sociali promosse internamente dai propri dipendenti. Di fatto, l'azienda valuta, caso per caso, quali realtà associative supportare anche tramite apposite sponsorizzazioni e cessioni a titolo gratuito dei propri spazi per attività destinate al territorio.

**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 promuove-

re 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 della città 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 oggi animano l'attività della Fondazione che, 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, in questi anni la Fondazione si è impegnata a realizzare mostre, eventi, convegni e fiere coinvolgendo un pubblico sempre più ampio.

Nel corso del 2019 sono stati realizzati eventi e convegni in ambito di **sostenibilità ambientale, arte e cultura, aggregazione sociale e sicurezza negli ambienti di lavoro**.

Tra questi il **talk-show sulla mobilità sostenibile** che ha visto la partecipazione di esperti del settore e in particolare di Luca Mercalli, meteorologo, climatologo e divulgatore scientifico. Alla tavola rotonda, svoltasi nel mese di aprile, hanno preso parte, oltre a Mercalli, rappresentanti di aziende, tra cui Toyota, Piaggio ed Enel, e delle Istituzioni, come la Regione Toscana.

La mostra dal titolo **“La carta. Una storia al futuro”** ha permesso di raccontare l’evoluzione della storia della carta sul nostro territorio. Sono state rappresentate, in sessanta immagini realizzate dagli “Amici di Scatto”, le fasi salienti del percorso produttivo che va dalla cartapaglia, prodotta negli antichi stabilimenti cartari sparsi sul territorio delle province di Lucca e Pistoia, all’attuale produzione di carta tissue e cartone ondulato, che fanno del nostro distretto il polo cartario più grande d’Europa.

La mostra dal titolo **“Le biciclette da lavoro. L’Italia su due ruote tra gli anni ‘30 e gli anni ‘60”** ha permesso di ripercorrere uno spaccato della nostra storia, con oltre venti esemplari in mostra.

**Porcari in Fiore:** festa di arti, colori e sapori. Giunta alla quarta edizione, la manifestazione si è svolta nel secondo weekend di aprile e nel giorno di sabato l’evento è stato dedicato alla mobilità sostenibile.

Terza edizione per la manifestazione **Porcari in Oriente:** festa di arti, colori e tradizioni che si è svolta a ottobre. Nel corso dell’iniziativa si sono susseguiti spettacoli, esibizioni di arti marziali, sessioni di meditazione e giochi di magia.

Giunto alla sua 15esima edizione, il progetto **Obiettivo Zero**, premio ideato dalla Fondazione Giuseppe Lazzareschi per promuovere la sicurezza negli ambienti di lavoro, ha visto la premiazione di trentuno cartiere e cartotecniche italiane. All’edizione tenutasi a maggio ha preso parte, collaborando nuovamente, l’Istituto Italiano per la Sicurezza (IIS).

#### Sofidel e WaterAid

È proseguita anche nel 2019, concludendosi, la 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. Il problema acqua riguarda oggi 2 miliardi di persone in tutto il mondo, mentre oltre 785 milioni di persone non hanno accesso a fonti di acqua pulita, una realtà che causa la diffusione di malattie altrimenti evitabili.

WaterAid, che dal 1981 ha portato acqua potabile a 26,4 milioni di persone e servizi igienici a 26,3 milioni in 34 Paesi, stima che circa 800 bambini muoiano ogni giorno per malattie correlate alla mancanza di acqua potabile e servizi igienici.

Dal 2018 Sofidel è uno dei partner dell’ambizioso progetto WaterAid Healthy Communities, avviato in Mali e nato per portare acqua potabile, servizi igienici dignitosi e una buona qualità dell’igiene nei distretti di Kati e Bla. La scarsità delle piogge, insieme alle difficoltà politiche interne, rende la situazione idrica particolarmente precaria. WaterAid è attiva nel comune rurale di Samabogo all’interno del circondario di Bla, regione di Ségou. Qui è stato costituito il Gruppo Kanuya, un’associazione di donne che ha ricevuto formazione e micro-credito per produrre e vendere sapone di karité alla comunità locale. Prima non esisteva alcuna fonte locale di sapone e procurarselo da villaggi lontani era costoso e richiedeva molto tempo. Grazie al sostegno offerto da Sofidel, WaterAid ha potuto fornire nei tre anni di collaborazione l’accesso all’acqua potabile a 27.673 persone, condizioni igieniche adeguate a oltre 67.000 persone e accesso a servizi igienici dignitosi a 52.907 persone. Inoltre sono state raggiunte più di 158.000 persone attraverso messaggi volti a promuovere la cura per l’igiene.

*La partnership con WaterAid integra e rafforza il nostro impegno nella gestione responsabile dell’acqua e, consapevoli dell’importanza che questa risorsa ha anche in termini di benessere e igiene, rappresenta un altro modo per assumere un ruolo di responsabilità su un tema di interesse globale insieme a una ONG apprezzata come WaterAid.*

Luigi Lazzareschi, AD Gruppo Sofidel

#### Sofidel e WWF

Con WWF Sofidel prosegue una partnership storica iniziata già nel 2008 con il programma Climate Savers (vedi il paragrafo “Costruire un futuro inclusivo e sostenibile basandosi sui 17 Obiettivi di Sostenibilità dell’ONU”, p. 27).

Sofidel opera con WWF a livello internazionale anche su altri progetti.

- La promozione della gestione forestale responsabile. L’accordo prevede l’introduzione del logo congiunto WWF e FSC® (Forest Stewardship Council) sui prodotti a marchio Regina, Sopalin e Le Trèfle nei mercati italiano e francese.
- Regina e il progetto educativo “Mi Curo di Te”. Si è conclusa

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

#### Nicky con Fondazione Telethon in Italia

Attraverso il marchio Nicky Sofidel sostiene dal 2012 il progetto della Fondazione Telethon per la promozione della ricerca scientifica d’eccellenza in Italia sulle patologie genetiche rare. Dal 1990 a oggi Telethon ha sviluppato progetti di ricerca, grazie anche al supporto di donatori come Sofidel, su oltre 571 patologie diverse, tramite Istituti quali il Tigem di Pozzuoli (Na), il Tiget di Milano, il Dulbecco Telethon Institute (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, tramite la comunicazione sui canali social e la maratona televisiva sulle reti RAI che si svolge nel mese di dicembre.



#### Nicky con Woodland Trust nel Regno Unito

Grazie alla collaborazione con Woodland Trust, organizzazione per la conservazione del patrimonio boschivo del Regno Unito, Sofidel garantisce con Nicky la piantumazione annuale di almeno 20.000 alberi nativi. Il Regno Unito è uno dei Paesi meno boscosi in Europa: solo l’11% rispetto a una media del 43% in altre parti d’Europa.

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

Oltre alle attività relative al progetto “NextGen” (vedi il paragrafo “Iniziativa di dialogo con gli stakeholder”, p. 35) portato avanti con vigore nel 2019, l’impegno di Sofidel nei confronti dei giovani è proseguito anche a livello territoriale in Italia.



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

Da molti anni Sofidel dedica un'attenzione e un impegno costanti all'education e alla formazione delle nuove generazioni. Col tempo l'organizzazione è diventata protagonista nella 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 ad 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 riveste l'esperienza dell'alternanza scuola-lavoro e l'accoglienza di studenti per stage curriculari in preparazione della tesi di laurea. Tra le collaborazioni più significative ricordiamo: la partecipazione, come fondatori, al Polo Tecnico Professionale per lo sviluppo della mecatronica 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; 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 17 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. Inoltre, nel corso dell'anno 2019, è stato avviato con successo il

corso formativo biennale post-diploma "ITS Cartario", per la formazione di tecnici superiori, altamente specializzato per l'industria della carta. Il ciclo di studi prevede 800 ore di tirocinio all'interno delle aziende aderenti.

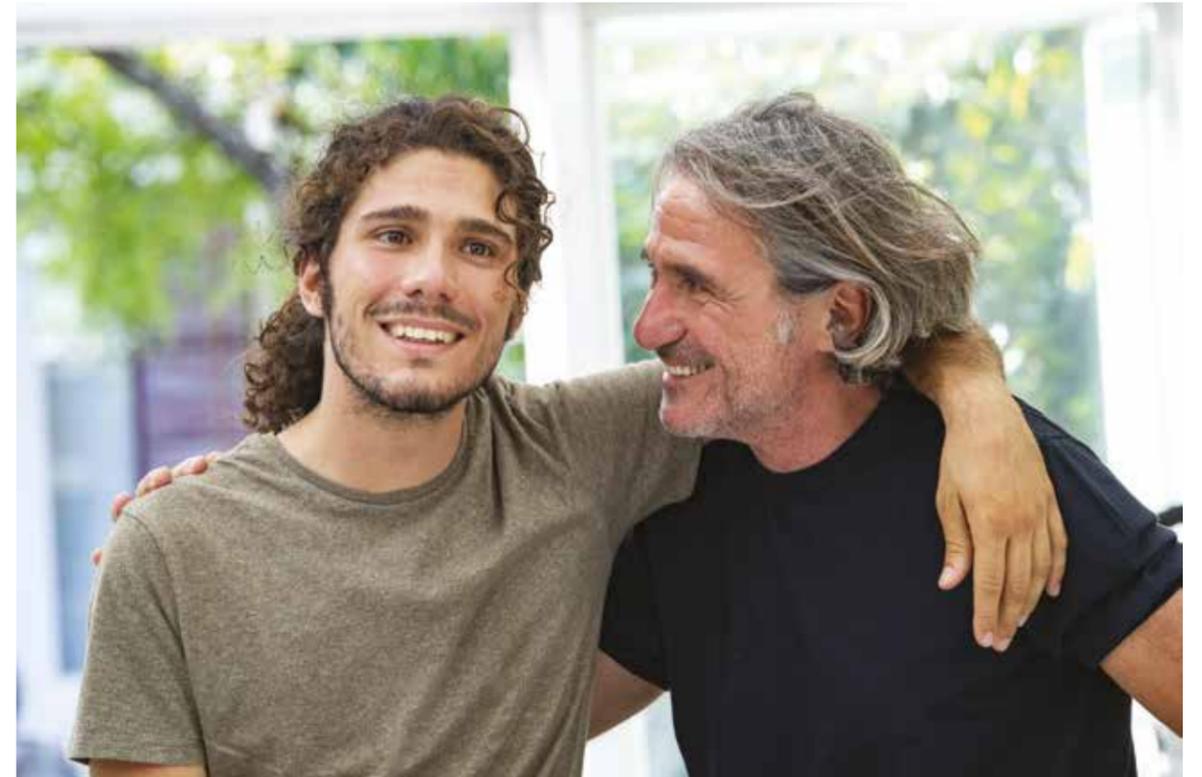
#### Sofidel e i "Bambini delle Fate"

Prosegue anche nel 2019 il sostegno di Sofidel rivolto ai "Bambini delle Fate", impresa sociale che dal 2005 si occupa di assicurare sostegno economico a progetti e percorsi di inclusione sociale alle famiglie con persone affette da autismo e altre disabilità.

#### INVESTIMENTI A FAVORE DELLE COMUNITÀ LOCALI

L'impegno di Sofidel presso le comunità locali si esprime principalmente attraverso due obiettivi: un'attenta politica ambientale e una redistribuzione della ricchezza sul territorio. Questo duplice obiettivo si concretizza, da un lato, attraverso l'impiego di tecnologie pulite e, dall'altro, attraverso la pianificazione di una logistica che permetta la riduzione delle emissioni 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 2019 Sofidel ha acquistato in media il 55,38% dei beni e servizi da fornitori locali.

**I BAMBINI DELLE FATE**  
per l'inclusione sociale





# 10

## NOTA METODOLOGICA

Processo di predisposizione del Report  
Perimetro del Report  
Assurance  
Indicatori di performance del GRI

*Gli orsetti svedesi della Lycke Family testimoniano il loro impegno ecologico avvolgendo la nuova carta igienica Lycke Eco-Care in carta kraft.*

## PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE DEL REPORT

La nona edizione del Report Integrato del Gruppo Sofidel è stata redatta secondo specifici principi e metodologie previste dai più recenti standard pubblicati nel 2016 dal Global Reporting Initiative ("GRI Standards – opzione Core"), integrati, come per l'anno di rendicontazione precedente, alle linee guida dell'International Integrated Reporting Committee (IIRC)<sup>15</sup>, meglio conosciuto come <IR> framework. I GRI Standards rappresentano i principali standard di riferimento globali per il Sustainability Reporting, rendicontazione della performance di sostenibilità di un'organizzazione/impresa. E il presente Report è stato redatto seguendo i principi di equilibrio, comparabilità, accuratezza, tempestività, affidabilità e chiarezza in base a quanto previsto dal GRI. Le guidelines del "Framework for Integrated Reporting and the Integrated Report" dell'Integrated Reporting Committee (IRC) of South Africa rappresentano 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 tra le unità operative e le funzioni di un'organizza-

zione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza o influenza.

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. 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. In questo Report, in base alla convenzione italiana, i punti sono usati per separare le migliaia e le virgole per separare i decimali.

15. Organismo creato dall'International Federation of Accountants (IFAC), dal 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.

## PERIMETRO DEL REPORT

Il perimetro di rendicontazione del Report Integrato comprende tutte le società controllate dalla capogruppo Sofidel S.p.A. e al suo interno, nel corso dell'esercizio, sono avvenute operazioni societarie di semplificazione (per tutti i dettagli si rimanda al Bilancio Consolidato e alla Nota Integrativa). Sofidel Turkey, società in liquidazione, non è presente nel perimetro di rendicontazione di alcuni aspetti poiché non ha generato impatti.

Il periodo di riferimento è rappresentato dall'esercizio 2019, coincidente con l'anno solare che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 2019, salvo diverse indicazioni esplicitate in ciascun paragrafo. La metodologia di rendicontazione, in linea con

quella utilizzata nella redazione del Report Integrato degli esercizi precedenti, permette la confrontabilità dei dati riportati nel 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)

Dott.ssa Susanna Bellandi (susanna.bellandi@sofidel.com)



# ASSURANCE



## Sofidel SpA – Bilancio Integrato 2019 Dichiarazione di Assurance Indipendente

### Introduzione

DNV GL Business Assurance Italia S.r.l. ("DNV GL") è stata incaricata dal Management di Sofidel S.p.A. ("Sofidel") di condurre una verifica sul suo Bilancio Integrato 2019 ("il Bilancio") rispetto ai Sustainability Reporting Standards della Global Reporting Initiative ("GRI").

Per i dettagli sulla composizione di Sofidel e sul perimetro di rendiconto, si rinvia 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 forniteci 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 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 2019 e dicembre 2019, così come contenuti nel Bilancio;
- Valutazione dei principi di reporting richiamati dai Sustainability Reporting Standards GRI, secondo l'opzione "Core".

La nostra verifica è stata condotta nei mesi di febbraio (presso la sede di Porcari - LU), marzo e aprile 2020.

Le informazioni e i dati economici sono stati acquisiti dal Bilancio consolidato al 31.12.2019 del Gruppo Sofidel sottoposto a revisione contabile da Società di revisione indipendente 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.

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

- aderenza ai principi dei Sustainability Reporting Standards GRI;
- Sustainability Reporting Standards GRI, rispetto ai requisiti richiesti per l'opzione "Core";
- ISAE 3000, per la verifica delle informazioni non finanziarie.

Abbiamo esaminato e sottoposto a review i dati e le altre informazioni resi disponibili da Sofidel.

Abbiamo recepito le informazioni e i dati tecnici dai sistemi di gestione certificati.

Abbiamo condotto audit a campione su:

- 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 23 referenti aziendali coinvolti nella gestione operativa degli aspetti riportati nel Bilancio.

### Conclusioni

Secondo l'opinione di DNV GL, il Bilancio Integrato 2019 di Sofidel è una rappresentazione accurata e imparziale delle strategie di sostenibilità, dei sistemi di gestione e delle performance dell'Organizzazione.

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio Integrato 2019 di Sofidel non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in linea con i requisiti "Core" richiamati dai Sustainability Reporting Standards GRI.

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

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

**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.

**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.

**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. I contenuti del documento sono il risultato di una mappatura consolidata degli stakeholder e di un processo strutturato per identificare gli argomenti rilevanti.

**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. Le informazioni contenute nel documento si riferiscono alla struttura definita nel perimetro; nel caso di dati attribuiti a un perimetro più limitato, il documento identifica tale restrizione.

**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.

**Bilanciamento:** Il Bilancio è una descrizione completa e imparziale dell'impatto della sostenibilità di Sofidel. Il documento riflette la volontà dell'Organizzazione di rappresentare le attività ed i risultati per il 2019 in modo equilibrato e coerente con le strategie aziendali.

**Chiarezza:** Le informazioni presentate nel Report sono comprensibili, accessibili e utilizzabili dagli stakeholder di Sofidel.

**Comparabilità:** Le informazioni riportate consentono agli stakeholder di analizzare i cambiamenti nelle prestazioni economiche, ambientali e sociali dell'Organizzazione rispetto alle performance passate.

**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.

**Tempestività:** Sofidel rendiconta periodicamente una volta all'anno, rendendo disponibili le informazioni in modo tempestivo, per consentire alle parti interessate di prendere decisioni informate.

### Opportunità di miglioramento

Di seguito si riporta una sintesi delle indicazioni e opportunità comunicate al management di Sofidel che, ad ogni modo, non influiscono sulle nostre conclusioni sul Bilancio:

- valutare l'opportunità di dotare la struttura di strumenti di gestione ed elaborazione automatica dei dati al fine di ridurre il rischio operativo di modifica e rielaborazione dei dati inseriti dal plant, considerato che a l'aggregazione del dato avviene attualmente su fogli di excel;
- dare evidenza nel report alle performance nella rilevazione della soddisfazione del cliente nella prestazione del servizio;
- considerare la possibilità di intraprendere strategie efficaci per ridurre gli infortuni in itinere (es. smartworking, formazione ecc.).

### 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.

Luigi Bottos  
Lead Verifier



Zeno Beltrami  
Reviewer



Vimercate (MB), 03-04-2020

# INDICATORI DI PERFORMANCE DEL GRI

Per la rendicontazione delle performance economiche, sociali e ambientali del Gruppo Sofidel si è fatto riferimento ai "GRI Standards – opzione Core," integrati con i principi dell'<IR> framework.

Si riporta, di seguito, la tabella di corrispondenza tra gli indicatori GRI, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e la loro collocazione nel testo, evidenziando il livello di copertura raggiunto con il Report Integrato.

TABELLA INDICATORI DI PERFORMANCE GRI

	GRI STANDARDS	SDGs
<b>LETTERA AGLI STAKEHOLDER</b>	GRI 102-14	
<b>L'IDENTITÀ DEL GRUPPO</b>		
I numeri del Gruppo Sofidel	GRI 102-1, GRI 102-2, GRI 102-3, GRI 102-4, GRI 102-5, GRI 102-6, GRI 102-7, GRI 102-8, GRI 102-9, G4 - 56, <IR> 4.4, <IR> 4.34	
Sofidel nel mondo		
Mission e vision		
Cultura, etica e valori		
<b>LA SOSTENIBILITÀ</b>		
La strategia di sostenibilità		      
<i>Gli strumenti strategici della sostenibilità</i>	GRI 102-11, GRI 102-12, GRI 102-32, GRI 102-16, GRI 102-17, GRI 102-18	
<i>Principi ispiratori del modello di sostenibilità del Gruppo Sofidel</i>	GRI 412-2, GRI 408-1, GRI 409-1	
<i>I nostri principali partner per la sostenibilità</i>	GRI 102-13	
Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder		
<i>Gli stakeholder chiave</i>	GRI 102-40, GRI 102-41	
<i>Analisi di materialità</i>	GRI 102-45, GRI 102-46, GRI 102-47, GRI 103-1, GRI 102-48, GRI 102-49, <IR> 3.17	
<i>Gestione delle relazioni</i>	<IR> 3.10	
<i>Iniziative di dialogo con gli stakeholder</i>	GRI 102-43, GRI 102-44, GRI 103-2	
<b>STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS</b>		
La strategia per la crescita (include Circular Economy)		
Gli elementi chiave del modello e flusso descrittivo	<IR> 3.3, <IR> 4.10, <IR> 4.23, <IR> 4.27, <IR> 4.34	
Fattori distintivi		
Le prospettive e gli obiettivi strategici		
L'innovazione nel Gruppo Sofidel (include Digital Company)		

	GRI STANDARDS	SDGs
<b>ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO</b>	GRI 201-4, <IR> 4.30	
<b>PRODUCT</b>		
I prodotti	GRI 102-2	
Il processo produttivo del tissue		
La qualità e la sicurezza dei prodotti	GRI 417-1, GRI 417-2, GRI 416-1, GRI 416-2	
<b>OPERATIONS</b>		
Governance		
<i>Assetto societario</i>	GRI 102-5, GRI 102-18, GRI 102-19, GRI 102-20, <IR> 4.8	
<i>Struttura organizzativa</i>		
<i>Sistema di controllo interno</i>		
<i>Leadership e processi decisionali</i>		
<i>Presidio e gestione dei rischi</i>	GRI 102-31, GRI 201-1, GRI 201-2, GRI – 201-3, GRI 205-1, GRI 205-2, GRI 416-1, GRI 416-2, <IR> 4.23	
<i>I Sistemi di Gestione</i>	GRI 102-29, GRI 102-30, GRI 102-31, GRI 102-32	
La dimensione ambientale		   
<i>Gli obiettivi e i risultati</i>	GRI 102-18, GRI 102-51, GRI 102-53	
<i>Efficienza energetica</i>	GRI 302-1, GRI 302-2, GRI 302-3, GRI 302-4, GRI 302-5	
<i>Gestione delle emissioni di gas serra</i>	GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3, GRI 305-4, GRI 305-5, GRI 305-6, GRI 305-7	
<i>La tutela della risorsa idrica</i>	GRI 303-1, GRI 303-2, GRI 303-3	
<i>La tutela della risorsa forestale</i>	GRI 301-1, GRI 301-2, GRI 304-1, GRI 304-2, GRI 304-3, GRI 304-4	
<i>Gestione dei rifiuti</i>	GRI 306-1, GRI 306-2, GRI 306-3, GRI 306-4, GRI 306-5, GRI 306-6, GRI 306-7	
<i>I prodotti ecologici</i>		
Fornitori e catena di fornitura		
<i>Gli obiettivi e i risultati</i>		
<i>Mapa dei fornitori</i>	GRI 102-9	
<i>Qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori</i>	GRI 308-1, GRI 308-2, GRI 412-3, GRI 414-1, GRI 414-2	
<i>La gestione dei contratti</i>		
<i>Gestione della catena di fornitura</i>	GRI 412-2, GRI 407-1, GRI 408-1, GRI 409-1, GRI 410-1, GRI 204-1	







REGINA ROTOLONI ECO



REGINA PETS



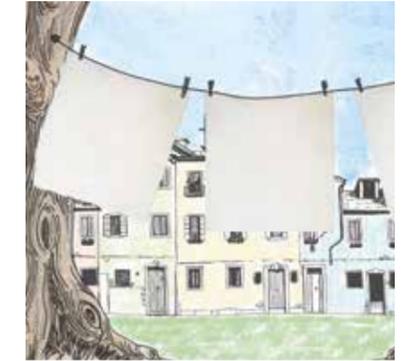
REGINA SERIOUSLY SOFT  
& REGINA SERIOUSLY STRONG



REGINA BLITZ



REGINA WISH



NICKY STRONG ECO FRIENDLY



LETRÉFLE MAXI DOUCEUR



PAPERNET DISSOLVE TECH



REGINA MIT HERZEN



LYCKE ECO-CARE



Progetto grafico: Brand Angel con A+C  
Editing: Roberta Busnelli  
Illustrazioni: Diego Cusano

Finito di stampare nel mese di aprile 2020  
da Stamperia Artistica Nazionale S.p.A.

**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.

