SOFIDEL

ENDLESS CARE, INNOVATIVE LIFE

REPORT INTEGRATO 2018

Sofidel ha proseguito le politiche di investimento in USA e in Europa e ha agito a più livelli per incrementare la profittabilità delle attività, implementando un piano di misure mirate ad attenuare gli effetti negativi causati dal forte incremento dei costi della materia prima e dell'energia.

SOFIDEL

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
· La sostenibilità come modello strategico di sviluppo
· Il modello di business
· 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
· I nostri principali partner per la sostenibilità

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

39
STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS

La strategia per la crescita
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 2018
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
· Politica ambientale
· L'ambiente e l'innovazione tecnologica
· I cambiamenti climatici e il programma Science Based Target
· Sofidel e la valutazione positiva CDP
· Sofidel e la plastica
· Sofidel e le certificazioni forestali
· Governance
· Sofidel e le certificazioni dei Sistemi di Gestione Ambientale
· Efficienza energetica
· Gestione delle emissioni di gas serra
· La tutela della risorsa idrica
· La tutela della risorsa forestale
· Materiali da imballaggio e altre materie prime
· La gestione dei rifiuti in costante miglioramento
· I prodotti ecologici
· I numeri della gestione ambientale degli stabilimenti del Gruppo Sofidel

Fornitori e catena di fornitura
· Mappa dei fornitori
· Qualificazione, 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
Mercati e clienti
· I mercati in cui operiamo
· L'innovazione di prodotto
· Linee di business
· Il portale e-commerce Sofidelshop
· Qualità dei servizi
· Gestione delle segnalazioni

Collettività
· Rapporti con la collettività
· Investimenti a favore delle comunità locali

147
NOTA METODOLOGICA

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

LETTERA AGLI STAKEHOLDER
Un anno impegnativo

Il 2018 è stato un anno molto impegnativo per il settore del tissue.
A caratterizzare il periodo è stato il forte incremento del costo della materia prima, la cellulosa, così come l'aumento del costo dell'energia e dei trasporti. Fattori, questi, che hanno impattato sulla marginalità delle attività dell'esercizio del settore in generale.
In questo scenario, Sofidel ha proseguito le politiche di investimento in USA e in Europa (destinate a garantire nel tempo standard di efficienza più alti per quanto riguarda sia il prodotto sia il servizio) e ha agito a più livelli per incrementare la profittabilità delle attività attuando un'azione di innalzamento dei prezzi di vendita presso i propri clienti, rafforzando l'azione di rinnovamento dei propri prodotti in tutti i segmenti, implementando un piano di misure di efficientamento mirate ad attenuare nel breve e nel medio-lungo termine gli effetti negativi che il mercato della carta tissue ha dovuto affrontare.
L'investimento *greenfield* in una nuova capacità produttiva, effettuato a Circleville, in Ohio, ha visto l'avvio della produzione. Oggi il nuovo impianto integrato, destinato ad alimentare in modo significativo la crescita sul mercato americano, è il più grande e avanzato del Gruppo e rappresenta un benchmark in termini di innovazione tecnologica per l'intero settore, contribuendo anche a sostenere la piena ripresa di un'area che aveva attraversato un periodo di sofferenza economica. Ancora negli USA, a Inola, in Oklahoma, è stato avviato il secondo investimento *greenfield* sul continente americano, che porterà alla costruzione di un altro grande stabilimento integrato nell'area centro meridionale del Paese entro la metà del 2020.

Sempre nella seconda parte dell'anno, sono andati a regime gli investimenti in nuova capacità produttiva effettuati in Europa negli stabilimenti di Ciechanów, in Polonia, e Buñuel, in Spagna, caratterizzati anch'essi dall'utilizzo di tecnologie di cartiera e converting avanzate.
La disponibilità di nuova capacità produttiva consentirà un'ottimizzazione del processo di fornitura dei clienti grazie a una semplificazione della catena logistica e a standard qualitativi più elevati che garantiranno processi e prodotti più performanti e sostenibili.
Contestualmente, Sofidel ha implementato numerosi interventi finalizzati a incrementare la sua efficienza e rafforzare la sua capacità competitiva. Rientrano in questo ambito: il proseguimento del progetto di dismissione dello stabilimento di Horwich, nel Regno Unito (concluso a marzo 2019); la cessazione dell'attività della società di logistica Thüringer Hygiene Papier Logistik GmbH (THPL), in Germania; l'avvio della messa in liquidazione di Sofidel Turkey, in Turchia (da perfezionarsi entro la metà del 2019). Da segnalare, inoltre, l'accresciuta attenzione alla gestione dei costi che ha già portato alla riduzione di alcuni di quelli strumentali non strategici. Tutte operazioni destinate a produrre nel tempo risparmi rilevanti.
Sul fronte del mercato, per contrastare il forte aumento del costo della cellulosa, Sofidel, già a partire dalla seconda parte del 2017 e con decisione e vigore dal primo trimestre del 2018, ha attuato sui propri clienti azioni per incrementare i prezzi di vendita, attraverso un'attenta selezione degli ordini che avevano margini insufficienti o negativi. La pressione esercitata ha portato a un parziale recupero di marginalità, ma ha anche momentaneamente costretto l'azienda a rifiutare ordini con la conseguente perdita di volumi non profittevoli. Questa politica finalizzata all'innalzamento dei prezzi di vendita, proseguita nel corso dell'intero esercizio 2018, è in corso di implementazione anche nel 2019.
Accanto all'azione per il recupero di marginalità, Sofidel ha proseguito l'azione di rinnovamento dei prodotti delle proprie linee Brand e B brand e ha proposto prodotti innovativi e unici anche nel segmento a marchio del distributore (linea PL). In piena sintonia con le politiche di contenimento dell'uso della plastica avviate da istituzioni, governi e organizzazioni a livello mondiale, Sofidel, dopo la riduzione dello spessore del film di polietilene dei propri packaging, ha implementato ancora il programma di limitazione dell'utilizzo di questo materiale presentando su più mercati europei i primi prodotti caratterizzati da nuovi packaging in carta. Una strategia complessiva di innovazione e differenziazione, supportata dalle nuove tecnologie di cartiera e converting e finalizzata alla creazione di valore condiviso anche per i distributori e i consumatori finali, che verrà ulteriormente ampliata.
Già durante il Q4 2018, alcuni clienti che avevano rinviato o non aderito completamente alla richiesta di aumento hanno sottoscritto nuovi accordi e, a partire dal Q1 2019, è in corso un progressivo recupero di volumi e di nuova marginalità mentre sono state accese nuove linee di credito temporalmente adeguate alla corretta copertura degli investimenti in corso.
Confermate ancora le buone prestazioni sul fronte della sostenibilità ambientale. Tra gli elementi qualificanti, il miglioramento attestato dal CDP Report 2018 – un sistema globale per la misurazione, la divulgazione, la gestione e la condivisione di informazioni riguardanti l'impatto ambientale di imprese e città – che ha visto Sofidel collocarsi nella fascia più alta nelle categorie Climate Change e Forests Timber, con punteggi in entrambi i casi superiori alle medie di settore europea e mondiale.

Emi Stefani

Luigi Lazzareschi

IDENTITÀ DEL GRUPPO

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

Sofidel crea prodotti dalle qualità funzionali sempre più elevate e innovative garantendo impatti ambientali ridotti grazie a un utilizzo inferiore di capitale naturale.

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 6.300 dipendenti, una capacità produttiva pari a 1.308.000 tonnellate e un fatturato consolidato di 1.706 milioni di euro rispetto al dato comparativo del 2017 pari a 1.697 milioni di euro*.

* Il Gruppo, nella rappresentazione del fatturato consolidato netto, ha recepito i nuovi principi contabili internazionali per garantire una maggiore comparabilità con i dati rappresentati nella Relazione sulla Gestione.

52 ANNI DI ATTIVITÀ

PRESENZA IN **13** PAESI

17 SOCIETÀ

OLTRE **6.300** DIPENDENTI

1.706 MILIONI DI EURO FATTURATO CONSOLIDATO NETTO

CAPACITÀ PRODUTTIVA **1.308.000** TONNELLATE

9,3 ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE (H PRO CAPITE)

58.959 ORE DI FORMAZIONE

OLTRE **21.500** ORE DI FORMAZIONE SU SALUTE E SICUREZZA

CONSUMO IDRICO **7,1** L/KG

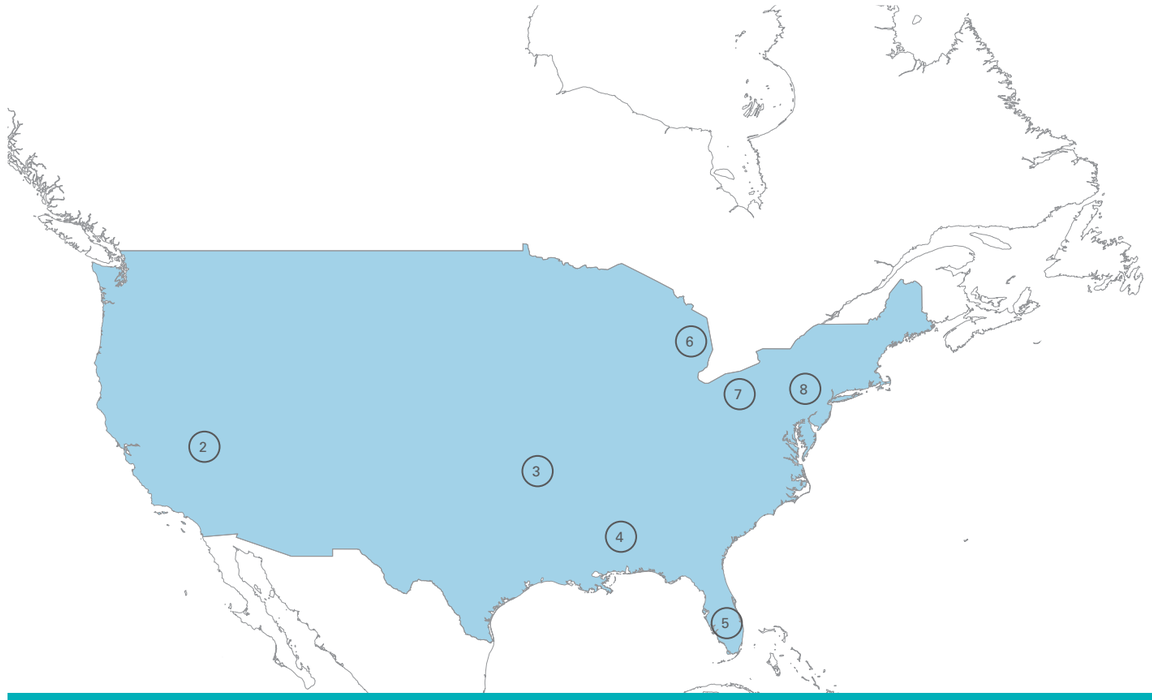
RIDUZIONE CARBON INTENSITY RISPETTO AL 2009 **18,3%**

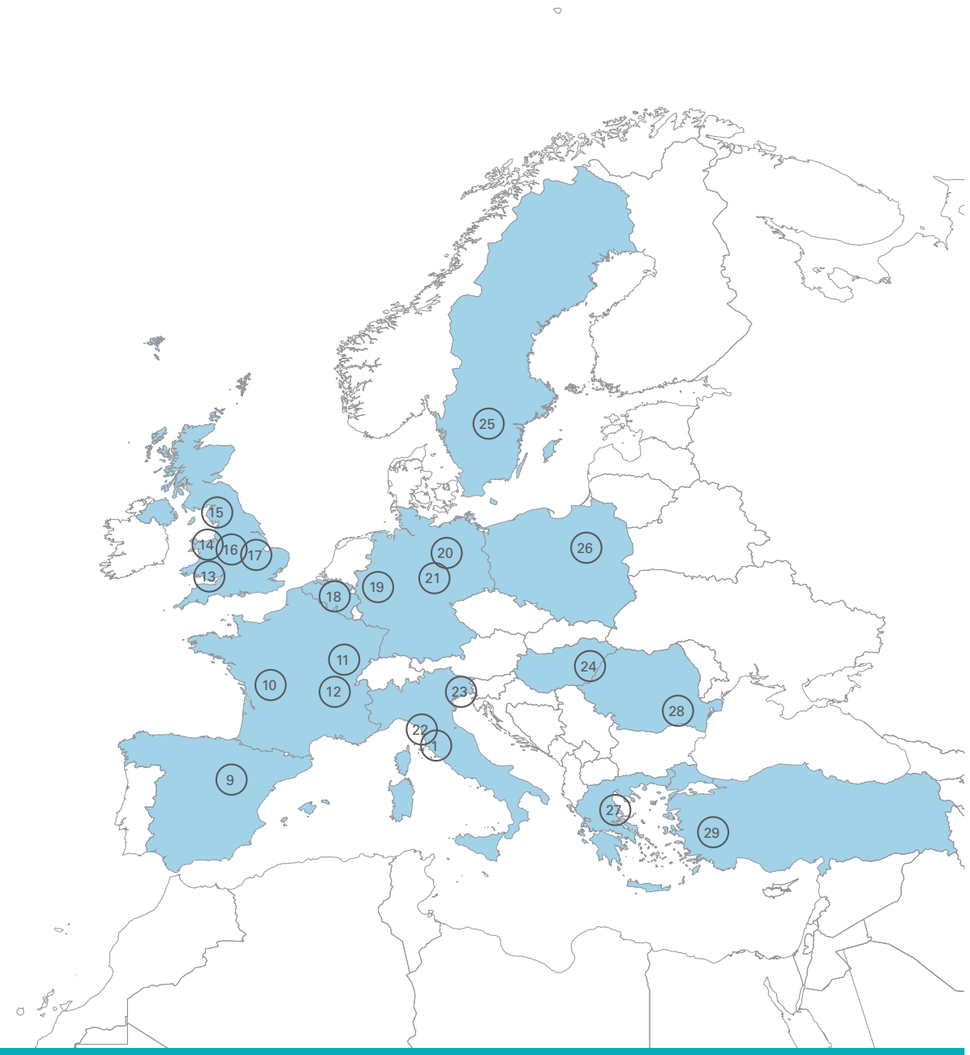
INVESTIMENTO IMPIANTO DI COGENERAZIONE A CIRCLEVILLE TRA IL 2016 E IL 2018 **24** MILIONI DI EURO

498 TJ PRODUZIONE TOTALE DA FONTI DI ENERGIA RINNOVABILE

SOFIDEL NEL MONDO

A fine 2018 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 OK | Cartotecnica
4. Hattiesburg MS |Cartotecnica
5. Haines City FL | Integrato
6. Green Bay WI | Cartotecnica
7. Circleville OH | Integrato
8. Filadelfia PA | Servizi

SOFIDEL SPAIN
9. Buñuel ES | Integrato

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

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

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

SOFIDEL BENELUX
18. Duffel BE | Integrato

SOFIDEL GERMANY
19. Köln DE | Trading
20. Arneburg DE | Integrato

WERRA HOLDING
21. Wernshausen DE

WERRA PAPIER
21. Wernshausen DE
Werra Papier | Integrato
Werra Papier (ex-Omega) | Integrato
Werra Papier (ex THP) | Integrato

SOFFASS
22. Lucca-Porcari IT | Cartiera/Cartotecnica
Lucca-Porcari IT | Cartiera/Cartotecnica
Lucca-Borgo a Mozzano IT | Cartiera
Lucca-Bagni di Lucca IT | Cartiera
Lucca-Capannori IT | Cartotecnica
23. Gorizia-Monfalcone IT | Integrato

SOFIDEL HUNGARY
24. Lábatlan H | Cartotecnica

SOFIDEL SWEDEN
25. Kisa SE | Integrato

SOFIDEL POLAND
26. Ciechanów PL | Integrato

SOFIDEL GREECE
27. Katerini EL | Integrato

SOFIDEL ROMANIA
28. Calarasi RO | Integrato

SOFIDEL TURKEY
29. Honaz Denizli TR | Cartotecnica

Dal 14 novembre 2018 "Sofidel Turkey" ha cambiato denominazione in "Tasfye Halinde Sofidel Turkey Kagit Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketihas" e ha avviato la procedura 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 nel 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 all'operato 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.

FATTI RILEVANTI DELL'ANNO

Nuova capacità produttiva, rinnovato impegno nell'implementazione e nella diffusione della cultura della sostenibilità e ulteriore lavoro per sviluppare valore condiviso sono alcuni dei tratti che hanno caratterizzato il 2018.

L'inaugurazione del più grande stabilimento integrato di Sofidel a Circleville, in Ohio, frutto del primo investimento greenfield negli Stati Uniti, rappresenta l'evento principale del 2018.

AVVIATO A CIRCLEVILLE, IN OHIO, L'IMPIANTO PRODUTTIVO PIÙ GRANDE, MODERNO E SOSTENIBILE DI SOFIDEL

È stato avviato a Circleville, in Ohio (USA), il nuovo stabilimento integrato Sofidel, frutto del primo investimento *greenfield* negli Stati Uniti. L'impianto si caratterizza per l'adozione di tecnologie innovative per le fasi di cartiera, converting e magazzino. Un investimento complessivo di circa 400 milioni di dollari, per un sito che impiegherà a regime circa 700 persone, con una capacità produttiva complessiva di 140.000 tonnellate/anno. Installate due macchine da cartiera Advanced New Tissue Technology 200 (NTT) Valmet e dieci linee di converting di cui tre Constellation Fabio Perini. Sul fronte della sostenibilità, insieme all'utilizzo di impianti di cogenerazione, Sofidel ha implementato un sistema di recupero del calore generato dalle turbine, utilizzato per l'asciugatura delle bobine di carta e per la produzione di vapore. L'impianto è all'avanguardia anche sul fronte dell'automazione della logistica. Attraverso l'applicazione al settore cartario di tecniche mutuate dal food & beverage è stato realizzato un sistema di trasferimento automatico delle bobine tra la fase di cartiera e quella di converting – con veicoli a guida laser (LGV) – e la completa automazione della gestione del prodotto finito grazie al magazzino automatico Smart Store, in grado di gestire oltre 50.000 pallet di merce. Questo è attualmente lo stabilimento produttivo più grande, moderno e sostenibile del Gruppo, che dispone ora di nuova capacità produttiva in grado di alimentare ulteriormente la crescita sul mercato statunitense, il primo al mondo per consumi pro capite nel settore tissue.

ANNUNCIATO IL NUOVO INVESTIMENTO GREENFIELD IN OKLAHOMA

Sono stati avviati i lavori del nuovo investimento *greenfield* Sofidel negli Stati Uniti per la costruzione di un impianto integrato a Inola, nello stato dell'Oklahoma (USA), a circa 50 km dalla città di Tulsa. Qui saranno installate due macchine da cartiera per una produzione complessiva di 120.000 tonnellate l'anno, con le relative linee di converting per la realizzazione del prodotto finito. L'investimento complessivo è di 360 milioni di dollari nell'arco di tre anni (2018-2019-2020), per uno stabilimento che combinerà l'attenzione per la sostenibilità all'innovazione tecnologica.

POLONIA E SPAGNA: LA CRESCITA IN EUROPA PER LINEE INTERNE

In Europa sono stati portati a compimento con successo i progetti per triplicare la capacità produttiva di Sofidel Poland, a Ciechanów, e Sofidel Spain, a Buñuel. In entrambi i casi è stata utilizzata la nuova tecnologia Advantage New Tissue Technology 200 (NTT) prodotta da Valmet.

L'AMMINISTRATORE DELEGATO LUIGI LAZZARESCHI TESTIMONE D'ECCEZIONE AL SELECT USA INVESTMENT SUMMIT 2018, WASHINGTON D.C.

L'Amministratore Delegato Luigi Lazzareschi ha partecipato come testimone d'eccezione alla tavola rotonda, intitolata "Success in the U.S. market", organizzata in occasione del Select USA Investment Summit 2018, l'evento più importante per la promozione degli investimenti diretti esteri negli Stati Uniti, che si è tenuto a Washington D.C. L'AD Sofidel è stato invitato, inoltre, a portare la sua testimonianza nel corso della sessione finale, voluta dal Segretario al Commercio USA Wilbur Ross, dedicata alla presentazione degli investimenti esteri diretti generati nell'ultimo anno. Luigi Lazzareschi, introdotto con parole di stima e di ringraziamento dal Governatore dell'Oklahoma Mary Fallin, ha presentato l'investimento più recente nel nuovo stabilimento di Inola, in Oklahoma.

AL 50° ANNIVERSARIO DEL CLUB DI ROMA

In occasione della conferenza per il 50° anniversario del Club di Roma, l'Amministratore Delegato Luigi Lazzareschi è stato invitato a portare la testimonianza Sofidel nella tavola rotonda "Il Futuro è Ora!". Tra i punti salienti, il pieno allineamento della politica industriale del Gruppo 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 Club di Roma, il primo think tank mondiale sullo sviluppo sostenibile, è nato nel 1968 per iniziativa dell'economista e imprenditore italiano Aurelio Peccei e del direttore scientifico dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) Alexander King.

A MILANO CON WWF ITALIA E FONDAZIONE GIANGIACOMO FELTRINELLI PER LA SALVAGUARDIA DEL CAPITALE NATURALE

È proseguito l'impegno di Sofidel per sensibilizzare i propri interlocutori e l'opinione pubblica sugli effetti dei cambiamenti climatici, in particolare, in questa occasione, sul valore degli ecosistemi naturali. Sofidel ha promosso a Milano, in collaborazione con WWF Italia e Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, il dibattito "Il capitale naturale: diamo valore alla nostra ricchezza". L'appuntamento ha visto la partecipazione, in qualità di relatori, di Gianfranco Bologna, Direttore Scientifico di WWF Italia – che ha avuto la curatela scientifica dell'evento – Ivan Faiella, Senior Economist di Banca d'Italia, Massimo

Medugno, Direttore Generale di Assocarta, Riccardo Santolini, Ricercatore e Docente di Ecologia all'Università di Urbino, e Alessandra Stefani, Direttore Generale Foreste al Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali. Oggetto del dibattito il valore della natura, un patrimonio fondamentale per il nostro benessere e il nostro sviluppo e, quindi, per la nostra economia e il nostro futuro. Dall'incontro è scaturito l'e-book *Capitale naturale: ecologia, economia e politica per società sostenibili*, scaricabile liberamente dal sito della Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

SOFIDEL PARTNER PRINCIPALE DI WWF ITALIA PER EARTH HOUR 2018

Sofidel con WWF per Earth Hour, l'iniziativa globale promossa dall'organizzazione ambientalista per richiamare l'attenzione sulla protezione del nostro pianeta. Il Gruppo ha collaborato con WWF Italia per la diffusione della campagna, supportando le attività di sensibilizzazione a essa collegate, partecipando alla speciale "Pedalata per il Clima" dal Colosseo a San Pietro, organizzata a Roma da WWF Italia, e spegnendo le insegne luminose degli stabilimenti italiani e svedesi.

UN RICONOSCIMENTO PER REGINA BLITZ NEL REGNO UNITO

Il premio inglese The Grocer New Product Awards riconosce i prodotti più innovativi nel settore Fast Moving Consumer Goods (FMCG), lanciati sul mercato britannico negli ultimi 14 mesi. Regina Blitz Extra Large Triple Layer Sheets ha vinto nella categoria Household Products con un punteggio complessivo di 47 su 50. Tra gli altri finalisti nella stessa categoria anche Regina Wish.

3SAWARD 2018: PREMIATI NEGLI STATI UNITI I FORNITORI PIÙ SOSTENIBILI

Si è tenuta a Columbus, Ohio (USA), la premiazione della terza edizione del Sofidel Suppliers Sustainability Award (3SAward), il riconoscimento annuale attribuito dal Gruppo ai fornitori che si distinguono per azioni di sostenibilità ambientale e sociale. La scelta di tenere l'edizione 2018 negli Stati Uniti, dopo la prima tenuta a Lucca e la seconda a Londra, è legata alla volontà di Sofidel di promuovere anche in America la sua cultura della sostenibilità. Keynote speaker dell'evento Patrick Dixon che, impegnato da anni a studiare scenari sociali e megatrend, è considerato una delle autorità mondiali in materia.

L'AMMINISTRATORE DELEGATO LUIGI LAZZARESCHI NELLA PAPER INTERNATIONAL HALL OF FAME

L'Amministratore Delegato Sofidel Luigi Lazzareschi è stato chiamato a far parte della Paper International Hall of Fame (PIHF) che riunisce i grandi nomi dell'industria cartaria mondiale. È il primo italiano a cui è stato riconosciuto questo onore. L'ingresso premia l'impegno per lo sviluppo sostenibile e la crescita internazionale del Gruppo. La cerimonia si è tenuta ad Appleton, Wisconsin (USA). La Paper International Hall of Fame, un'organizzazione fondata nel 1992 negli Stati Uniti, è stata creata per diffondere una maggiore consapevolezza sui valori, il know-how e i benefici garantiti dall'industria cartaria nella vita delle persone. Dalla sua fondazione ha onorato 135 personalità provenienti da tutto il mondo.

SOSTENIBILITÀ

La strategia di sostenibilità
- La sostenibilità come modello strategico di sviluppo
- Il modello di business
- 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
- I nostri principali partner per la sostenibilità

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

Sofidel opera cercando di ridurre al minimo i propri impatti ambientali e massimizzando i benefici economici e sociali per la creazione di un valore condiviso tra tutti i suoi interlocutori.

LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ

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

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.

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, per soddisfare le esigenze dei clienti e delle comunità locali e migliorare le relazioni con i dipendenti e i fornitori, mettendo al primo posto la sicurezza e il benessere delle persone.
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).

IL MODELLO DI INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

La strategia di sostenibilità di Sofidel è fondata sulle seguenti quattro aree: *People*, *Operations*, *Product*, *Market & Corporate Brand*. Tale impostazione permette di includere tutte le iniziative e i progetti che contribuiscono allo sviluppo sostenibile del Gruppo.

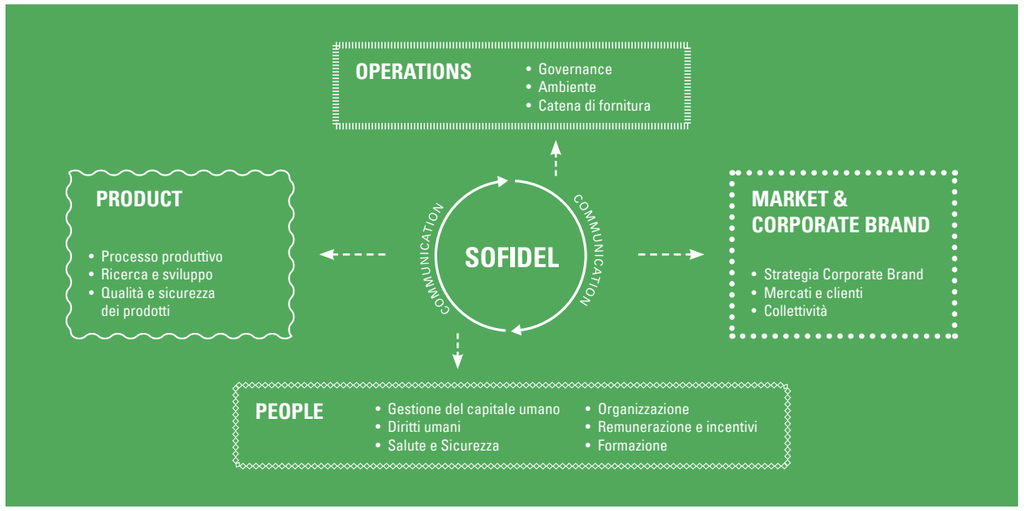
People: Le persone rappresentano la prima risorsa del Gruppo. Nel 2018 è stata a loro dedicata una particolare attenzione, principalmente attraverso due importanti progetti: WHP (Workplace Health Promotion) e Welfare (vedi il capitolo "People", p. 105).

Operations: Questo capitolo illustra con quali modalità l'azienda governa e gestisce l'organizzazione e i rischi, mette in luce i sistemi di controllo che Sofidel attua e descrive come tiene 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 tutti: 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, 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), Partnership per gli obiettivi (obiettivo 17).

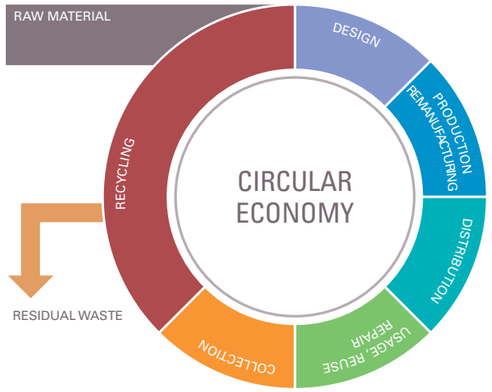
Sofidel è impegnata, come membro del programma WWF Climate Savers, nella riduzione delle emissioni climalteranti (-23% della carbon intensity tra il 2009 e il 2020 per kg di carta prodotta). Attua, inoltre, rigorose politiche di approvvigionamento di cellulosa certificata da terze parti indipendenti con schemi di certificazione forestale (100% nel 2018, FSC®, PEFC™, FSC®-CW) e opera per la salvaguardia della risorsa idrica limitandone il consumo all'interno dei propri processi produttivi. In particolare, il valore di consumo di acqua è nettamente inferiore al benchmark[1] di settore: 7,1l/kg contro 15-25 l/kg.
Su quest'ultimo fronte, consapevole dell'importanza che l'acqua riveste per gli equilibri del pianeta e per il benessere e l'igiene delle persone, Sofidel si è anche impegnata, attraverso la partnership con WaterAid, associazione internazionale non-profit, in un'opera di sensibilizzazione presso i suoi stakeholder e in un'azione di sostegno per garantirne la disponibilità e migliorare le condizioni igieniche nei Paesi in via di sviluppo. Tale collaborazione rappresenta un impegno concreto del Gruppo nell'affrontare il problema dell'accesso all'acqua a livello mondiale (per approfondimenti vedi la sezione "Collettività", p. 141).

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 che non permettono di abbracciare completamente i requisiti dell'economia circolare, Sofidel ha comunque definito una serie di attività e obiettivi per aumentare la circolarità del

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

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



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: **Codice Etico**, **Decalogo della Sostenibilità**, **Carta della Sostenibilità**.

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, lavoro, ambiente e lotta alla 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. 98). TenP è, infatti, la piattaforma sviluppata dalla Fondazione Global Compact Network Italia (GCNI), di cui il Gruppo Sofidel è membro fondatore promotore, per valutare le perfomance di sostenibilità delle aziende fornitrici.

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

I NOSTRI PRINCIPALI PARTNER PER LA SOSTENIBILITÀ

Sofidel opera per integrare la sostenibilità a ogni livello operativo. Un orientamento strategico di fondo adottato dal Gruppo nella convinzione che, nel medio-lungo termine, questa scelta favorisca un virtuoso processo di continuo miglioramento, in grado di garantire un vantaggio competitivo e un innalzamento della qualità della vita di tutti gli stakeholder. Un approccio che implica anche la costante ricerca di collaborazioni basate su obiettivi ambientali e sociali specifici con network-multistakeholder e organizzazioni non-profit di riconosciuto valore e reputazione.
Sofidel, consapevole dell'importanza che l'acqua ha per gli equilibri del pianeta e per il benessere e l'igiene delle persone, si è impegnata attraverso la partnership con WaterAid, associazione internazionale non-profit, in un'opera di sensibilizzazione presso i suoi stakeholder e in un'azione di sostegno per garantirne la disponibilità e migliorare le condizioni igieniche nei Paesi in via di sviluppo.
Sofidel, dal 2018, è uno dei partner del progetto WaterAid Healthy Communities in Mali, uno dei luoghi più caldi della Terra, dove quattro abitanti su cinque vivono di agricoltura. La scarsità delle piogge, insieme alle difficoltà politiche interne, rendono la situazione idrica particolarmente precaria. WaterAid è attiva nel comune rurale di Samabogo, regione di Ségou. Qui è stato costituito il Gruppo Kanuya, un'associazione di donne che ha ricevuto formazione e microcredito per produrre e vendere sapone di karitè alla comunità locale. Prima non esisteva alcuna fonte locale di sapone e procurarselo da villaggi lontani era costoso e richiedeva molto tempo. Anche grazie al sostegno offerto da Sofidel, WaterAid ha potuto fornire l'accesso all'acqua pulita a più di 20.000 persone, un bagno dignitoso a oltre 30.000 e condizioni igieniche adeguate a oltre 44.000. Parte dei profitti ricavati dalla vendita del sapone consentono a ogni donna di prendersi cura di se stessa, della sua famiglia e dei suoi figli, il restante viene reinvestito, consentendo al Gruppo Kanuya di espandersi. Oltre ai benefici economici, la maggiore disponibilità di sapone consente alle persone di vivere in condizioni migliori e più sane. Il Gruppo Kanuya, inoltre, è impegnato in attività, rivolte alla comunità, focalizzate sull'educazione a una corretta igiene.
Sofidel collabora con WWF, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, come membro attivo del programma WWF Climate Savers che riunisce le aziende impegnate volontariamente nella riduzione dell'emissione di gas che alterano il clima. Dal 2008, anno di adesione al programma, al 2018 le emissioni specifiche di CO_2 sono state ridotte del 18,3% grazie a investimenti pari a oltre 100 milioni di euro.

WaterAid

WWF

ANALISI DI MATERIALITÀ E DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

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:

- 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. L'azienda ha voluto confermare le tematiche più rilevanti emerse durante l'analisi effettuata nel corso dell'anno precedente tramite uno studio di benchmark su un campione selezionato di clienti e competitor, completando quindi l'attività svolta nel 2017.
La tabella che segue riporta la mappa degli stakeholder e le tematiche rilevanti per ciascuno di essi: quest'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.

CATEGORIA	STAKEHOLDER	TEMATICHE RILEVANTI
AZIONISTA		· Remunerazione dell'investimento · Trasparenza · Gestione del cambiamento
COMUNITÀ FINANZIARIA	· Banche · Investitori (istituzionali, privati, ecc.) · Analisti finanziari	· Trasparenza verso il mercato · Solidità e sostenibilità finanziaria · Relazione con gli investitori · Corporate Governance
PERSONE DEL GRUPPO SOFIDEL	· Dipendenti · Collaboratori esterni · Rappresentanze e organizzazioni sindacali	· Identità e valori · Valorizzazione del capitale umano, motivazione e sviluppo · Stabilità del contratto lavorativo · Comunicazione interna · Formazione · Tutela e sicurezza sul lavoro · Qualità della vita · Pari opportunità
CONSUMATORI E ASSOCIAZIONI DEI CONSUMATORI	· Consumatori finali · Associazioni dei consumatori	· Anticipazione e rilevazione delle aspettative e dei bisogni dei consumatori · Qualità e sicurezza del prodotto · Trasparenza · Convenienza e semplicità nell'uso dei prodotti · Valorizzazione della fedeltà
FORNITORI E CLIENTI	· Fornitori di beni e prodotti · Fornitori di servizi · Rete di vendita · Grande Distribuzione Organizzata (GDO) · Retailer · Partner commerciali	· Continuità del rapporto · Processo di qualificazione e valutazione · Condizioni negoziali · Tempi di pagamento · Sviluppo di partnership
ISTITUZIONI	· Enti Regolatori · Amministrazioni del Governo nazionale e locale · Pubblica Amministrazione · Gruppi di lavoro della Comunità Europea	· Rispetto delle leggi e delle norme regolamentari e di settore · Comunicazione trasparente · Gestione aziendale socialmente responsabile · Sviluppo di collaborazione su progetti comuni · Contributo allo sviluppo dei Paesi in cui Sofidel opera · Contributi e oneri sociali
COLLETTIVITÀ	· Territorio · Associazioni del terzo settore (non-profit, onlus ecc.) · Università e mondo della ricerca · Media e opinion leader	· Tutela del territorio · Collaborazioni con il mondo accademico per ricerca e sviluppo · Tutela e sicurezza dei consumatori · Innovazione · Sostegno a iniziative sociali
AMBIENTE	· Ecosistema · Ministero dell'Ambiente · Associazioni ambientaliste · Gruppi di lavoro in ambito europeo · Generazioni future	· Attenzione ai possibili impatti sull'ambiente · Riduzione consumo risorse naturali · Efficienza energetica · Raccolta differenziata · Mobilità sostenibile
COMPETITOR	· Principali concorrenti a livello globale	· Qualità e innovazione di prodotto · Etica e ambiente · Salute e sicurezza · Diritti umani

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	· Iniziative di Voluntary Disclosure · Informazioni ambientali di prodotto · Adesioni a iniziative di raccolta di informazioni da parte dei vari stakeholder · Sito web, social media, newsletter corporate · Intranet · Enti di certificazione · Comitati interni Sofidel	· Incontri specifici con clienti · Eventi/iniziative organizzati da ONG · Incontri specifici con autorità in campo ambientale · Incontri specifici con associazioni di categoria · Enti di certificazione · Comitati interni Sofidel	· Incontri specifici con clienti · Eventi/iniziative organizzati da ONG · Incontri specifici con autorità in campo ambientale · Incontri specifici con associazioni di categoria · Enti di certificazione · Comitati interni Sofidel	· Incontri specifici con clienti · Eventi/iniziative organizzati da ONG · Incontri specifici con autorità in campo ambientale · Incontri specifici con associazioni di categoria · Enti di certificazione · Comitati interni Sofidel	· Incontri specifici con clienti · Eventi/iniziative organizzati da ONG · Incontri specifici con autorità in campo ambientale · Incontri specifici con associazioni di categoria · Enti di certificazione · Comitati interni Sofidel
AZIONISTA	· Bilancio Consolidato e Relazione sulla Gestione · Report Integrato · Sito web corporate · Solidità e sostenibilità finanziaria	· Assemblea degli azionisti · Sedute di Organi Collegiali · Trimestrale/ semestrale · Meeting specifici			
COLLETTIVITÀ	· Sito web corporate · Report Integrato · Sito web Fondazione Giuseppe Lazzareschi · PR e social media · Newsletter	· Meeting specifici	· Meeting specifici con Enti locali	· Rapporto con le Istituzioni del territorio · Progetti e iniziative per la collettività · Iniziative con le ONG	· Collaborazioni con le Università e il mondo della ricerca · Partnership con ONG · Collaborazioni con le scuole e le Università

CATEGORIA	INFORMARE	ASCOLTARE	CONSULTARE	COINVOLGERE	COLLABORARE
COMUNITÀ FINANZIARIA	· Bilancio Consolidato e Relazione sulla Gestione · Report Integrato · Sito web corporate · Bank Meeting · Informativa su richiesta · PR	· Conference call · Meeting one-to-one · Eventi nazionali e internazionali		· Eventi CSR	
CONSUMATORI E CLIENTI	· Newsletter · Sito web corporate · Siti commerciali e di servizio · Social media · Sofidelshop · Documentazione commerciale · Campagne di comunicazione · Report Integrato	· Indagini customer satisfaction · Gestione reclami (numeri verdi) · Monitoraggio di tutti i canali di comunicazione sulle attività · E-commerce Sofidelshop	· European Marketing & Sales Meeting · Gruppi ETO	· Interviste periodiche · Meeting internazionali · Training ad hoc	· Tavoli di lavoro multi-tematici · Interviste specifiche
FORNITORI E PARTNER COMMERCIALI	· Sito web corporate · Linee guida fornitori · Report Integrato	· Meeting specifici	· Meeting specifici · Desktop Audit · Policy Eco-Sustainability	· Sustainable Supply Chain Self-Assessment Platform TenP · Sofidel Suppliers Sustainability Award	· Programmi di supporto
ISTITUZIONI	· Sito web corporate · Report Integrato · Social media, PR media ed eventi · Soft & Green (newsletter)	· Meeting specifici · Convegni pubblici · Convegni Sofidel	· Meeting con Enti locali · Rapporto con Enti Regolatori	· Tavoli tecnici con le Istituzioni	· Convegni
PERSONE DEL GRUPPO SOFIDEL	· Portale Intranet · Comunicazioni dal vertice aziendale · Report Integrato · Comunicazioni organizzative di Gruppo · House Organ People&Paper · Sofidel Informa/News · Distribuzione linee guida, policy e procedure HR · Sofidel Channel	· Incontri specifici	· Focus group · Workshop · Survey interna (Sofidel People)	· Eventi aziendali · International Human Resources Meeting · Meeting con le Organizzazioni Sindacali · Meeting con gli RLS (Rappresentanti per la Sicurezza) – Health & Safety · Sofidel People · Progetto WHP · Progetto Welfare	· CRAL

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 intensità della relazione, 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 competitor 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), **influenza** (clienti che, attualmente o in futuro, potrebbero essere in grado di influenzare i processi decisionali del Gruppo Sofidel), **prossimità** (clienti con cui il Gruppo Sofidel ha instaurato relazioni durevoli). 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 corso dell'esercizio 2018, al fine di confermare ed eventualmente aggiornare i risultati emersi dall'indagine realizzata l'anno scorso, Sofidel ha effettuato un'analisi di benchmark sulla materialità di un ristretto campione selezionato di clienti e competitor.

L'analisi di benchmark, che ha preso in considerazione fonti pubbliche come i bilanci di sostenibilità e la strategia di ogni singola azienda in termini ambientali, sociali, economici e di governance, ha permesso di estrarre i temi materiali per ciascun stakeholder.

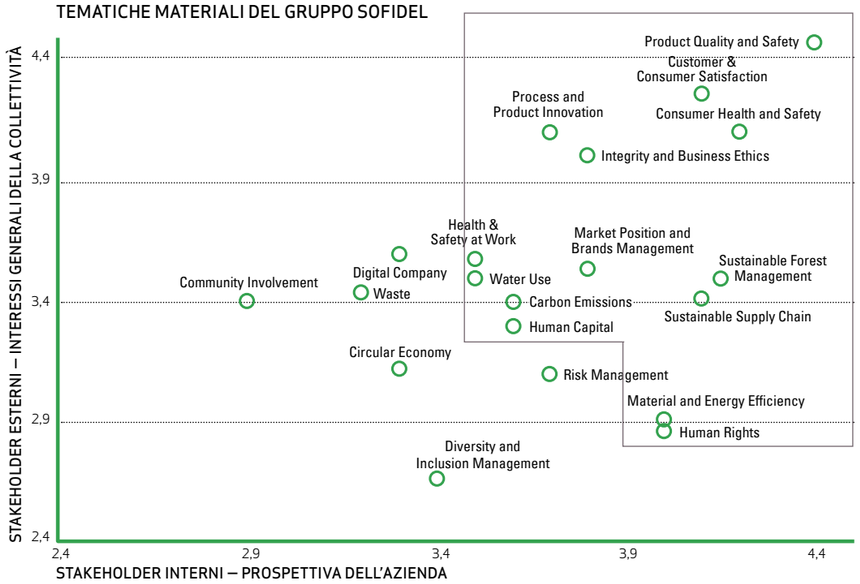
Tale analisi ha portato a riconfermare per Sofidel la rilevanza di concetti quali la qualità e la sicurezza del prodotto, la soddisfazione dei clienti e dei consumatori, la salute e la tutela dei consumatori, ma anche a rafforzare l'importanza dell'innovazione (vedi il paragrafo "L'innovazione di prodotto", p. 128), dell'etica (vedi la sezione "Fornitori e catena di fornitura", p. 98), dei diritti umani (vedi la sezione "Diritti umani, categorie protette e pari opportunità", p. 115).

La tematica dei diritti umani (sino al 2017 rendicontata come tema trasversale a pari opportunità, valorizzazione delle risorse e catena di fornitura) diviene 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. Lo stakeholder engagement del 2018 dedicato a competitor e clienti ha confermato la rilevanza di questo tema.

Anche la riduzione dei rifiuti acquista un ruolo più rilevante per Sofidel che vede peraltro migliorare le proprie performance (vedi i paragrafi "Materiali da imballaggio e altre materie prime", p. 92, e "La gestione dei rifiuti in costante miglioramento", p. 93).
Infine, si registra un incremento della rilevanza della circolarità del business rispetto al 2017 (vedi la sezione "Ricerca e sviluppo", p. 61).
I risultati dell'attività svolta sono stati analizzati ed elaborati nella matrice di materialità (vedi qui sotto) nella quale:

- ciascun punto rappresenta una tematica oggetto di indagine;
- il posizionamento delle tematiche materiali è il risultato della rilevanza attribuita a ciascuna di esse rispetto a:
  - organizzazione e prospettiva di business interni (impatto per l'azienda);
  - stakeholder esterni coinvolti e percezione del mercato (impatto per gli stakeholder e per la società);
- le tematiche materiali di alta rilevanza sono rappresentate all'interno dell'area delimitata in alto a destra[2].

TEMATICHE MATERIALI DEL GRUPPO SOFIDEL



ALTA RILEVANZA
Product Quality and Safety
Customer and Consumer Satisfaction
Consumer Health and Safety
Process and Product Innovation
Integrity and Business Ethics
Market Position and Brands Management
Sustainable Forest Management
Water Use
Carbon Emissions
Health and Safety at Work
Sustainable Supply Chain
Human Capital
Material and Energy Efficiency
Human Rights

MEDIA RILEVANZA
Waste
Risk Management
Digital Company
Circular Economy

BASSA RILEVANZA
Community Involvement
Diversity and Inclusion Management

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

In base al posizionamento all'interno della matrice di materialità, le tematiche sono state quindi classificate in tre fasce di rilevanza (alta, media e bassa).
Nella fascia alta rilevanza sono presenti tematiche tradizionalmente molto rilevanti per il mercato e per l'azienda: *Product Quality and Safety*, *Customer and Consumer Satisfaction*, *Consumer Health and Safety*, *Process and Product Innovation*, *Integrity and Business Ethics*, *Market Position and Brands Management*, *Sustainable Forest Management*, *Water Use*, *Carbon Emissions*, *Health and Safety at Work*, *Human Rights*, *Sustainable Supply Chain*, *Human Capital*, *Material and Energy Efficiency*.
Nella fascia media rilevanza, oltre alle tematiche *Waste* e *Risk Management* sulle quali l'azienda sta ponendo un'attenzione crescente, compare la nuova tematica *Digital Company* per la quale il Gruppo sta effettuando una serie di attività per digitalizzare diversi ambiti, quali ad esempio le modalità di comunicazione con i propri partner commerciali e con i fornitori, le innovazioni tecnologiche all'interno dei processi produttivi, la comunicazione sui social media. Sempre nella fascia media rilevanza compare la nuova tematica *Circular Economy*, ambito nel quale il Gruppo Sofidel ha definito una serie di attività e obiettivi per aumentare la circolarità del proprio business.
Nella fascia bassa rilevanza sono incluse le due tematiche *Community Involvement* e *Diversity and Inclusion Management* sulle quali l'azienda mostra interesse e intende impegnarsi ulteriormente.

INIZIATIVE DI DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER

Cambiare per essere più sostenibili: un focus con l'Istituto Italiano di Statistica a Roma

Sofidel ha partecipato al convegno scientifico "Le imprese italiane e lo sviluppo sostenibile. Nuove evidenze statistiche e analisi per valutare il cambiamento", tenutosi presso l'Aula Magna dell'Istituto Italiano di Statistica (Istat) a Roma. Durante il convegno sono stati presentati i risultati ottenuti, grazie alla collaborazione tra l'Istat e la Fondazione PLEF (Planet Life Economy Foundation), sul tema dello sviluppo sostenibile delle imprese e sono stati raccolti ulteriori bisogni informativi dei portatori di interesse. Esponenti del sistema produttivo italiano e referenti della società civile hanno discusso i risultati delle analisi presentate, valutando – tra gli altri – i fattori abilitanti per la costruzione di valore durevole derivante da beni immateriali, dalla finanza, dalla produzione e dal consumo responsabile, dalla filiera di fornitura, dai processi lineari o circolari.

Con la grande distribuzione al Green Retail Forum 2018

Sofidel ha partecipato a Milano alla tavola rotonda "Comunicare la sostenibilità", tenutasi in occasione dell'ottava edizione del Green Retail Forum – Persone, Prodotti, Processi. Il Green Retail Forum, organizzato da PLEF (Planet Life Economy Foundation), è l'appuntamento annuale di confronto tra operatori, Istituzioni e mondo accademico sull'evoluzione della Distribuzione verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale.

L'esperienza Sofidel al centro di due conferenze negli Stati Uniti

L'Amministratore Delegato Sofidel Luigi Lazzareschi ha portato l'esperienza del Gruppo al Tissue 2018 – Conference & Expo, ad Appleton, Wisconsin (USA), e alla Oklahoma Brownfields Conference 2018, a Oklahoma City, Oklahoma (USA). Il Tissue 2018 – Conference & Expo, organizzato da TAPPI e RISI, si propone come momento di riflessione sul settore nordamericano del tissue, sulle nuove pratiche e i trend d'avanguardia nel comparto. La Oklahoma Brownfields Conference 2018, invece, è stata un'occasione di confronto tra i partner pubblici e privati per condividere idee e risultati sulla riqualificazione di aree industriali.

Sofidel al Salone italiano della CSR e dell'innovazione sociale

Sofidel ha partecipato all'edizione 2018 del Salone della CSR e dell'innovazione sociale, tra i principali eventi in Italia dedicati alla sostenibilità. Per l'occasione, è stato pubblicato il libro *Le rotte della sostenibilità* in cui Sofidel è stata chiamata a raccontare il suo percorso verso l'economia circolare.

Confindustria Italia assegna a Sofidel il bollino per l'alternanza scuola-lavoro di qualità (BAQ)

Nato con l'obiettivo di favorire le partnership tra scuola e impresa, il bollino certifica l'impegno educativo e la qualità del percorso di formazione offerto da un'azienda. L'alternanza scuola-lavoro aiuta a consolidare le conoscenze acquisite a scuola e a testare sul campo le attitudini degli studenti. La valutazione per l'ottenimento del BAQ, effettuata da Confindustria Italia, ha tenuto conto del numero delle collaborazioni con le scuole attivate da Sofidel, dell'eccellenza dei progetti sviluppati e del contributo alla definizione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Il progetto Sofidel tra i 25 migliori progetti italiani premiati nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro

Il progetto di alternanza scuola-lavoro sviluppato da Sofidel in collaborazione con l'Istituto Marchi-Forti di Pescia, in Toscana, è stato premiato dalla Fondazione Sodalitas come uno dei 25 migliori progetti italiani nell'ambito dell'evento "We4Youth: come accelerare le partnership scuola-impresa". Tra gli aspetti valutati: l'identificazione delle competenze da sviluppare condivise tra scuola e impresa, la co-progettazione, le modalità della valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e la coerenza con la vocazione produttiva del territorio.

L'AD Sofidel Luigi Lazzareschi tra gli speaker della conferenza PaperWeek 2018 in Canada

L'Amministratore Delegato Sofidel Luigi Lazzareschi è stato invitato a tenere uno dei tre principali interventi – il discorso di punta della sessione Tissue Masters – durante la PaperWeek 2018, la conferenza annuale dell'industria della carta e della cellulosa, tenutasi a Montreal, Canada. Il suo intervento si è concentrato sull'idea di sviluppo e di futuro: dalla assoluta strategicità della sostenibilità come leva di crescita competitiva, all'illustrazione di alcuni dei risultati conseguiti, alle nuove tecnologie di cartiera e converting, destinate a definire un nuovo benchmark nel settore. Tra le macro sfide evidenziate: il confronto con la rivoluzione digitale e l'industria 4.0, la grande trasformazione che la Distribuzione sta vivendo e, infine, concentrando lo sguardo sull'Europa, la necessità di confrontarsi positivamente con le ondate migratorie provenienti dai Paesi in via di sviluppo.

Promossa in Svezia una tavola rotonda sulla riduzione del consumo idrico

Sofidel, insieme a WaterAid, ha organizzato in Svezia una tavola rotonda, dal titolo "Come può l'industria ridurre il consumo di acqua?", alla quale hanno partecipato rappresentanti delle Istituzioni e del mondo della politica insieme ad altri stakeholder, come la Stockholm Consumer Cooperative Society e la Camera di Commercio Italiana. L'iniziativa rientra nelle attività di rafforzamento dei progetti di collaborazione ed engagement che il Gruppo sta portando avanti a più livelli, su tutti i mercati.

4

STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS

La strategia per la crescita
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

L'innovazione dei processi produttivi, così come quella di prodotto, gioca un ruolo centrale all'interno della strategia di crescita sostenibile del Gruppo Sofidel.

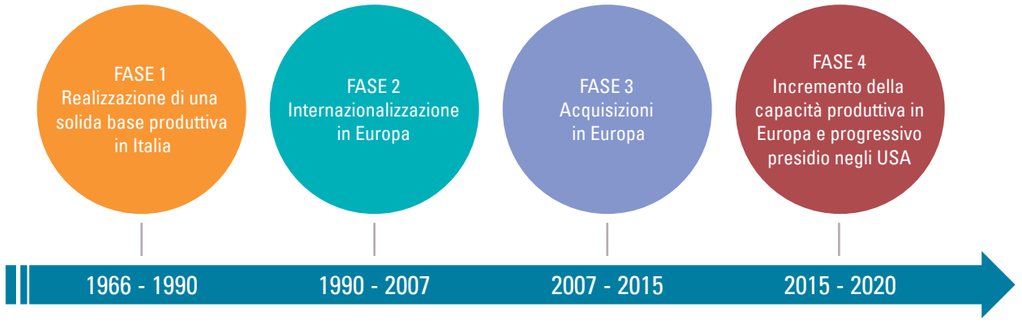
LA STRATEGIA PER LA CRESCITA

Il Gruppo Sofidel è oggi presente in 13 Paesi[3] nel mondo e ha raggiunto una capacità produttiva che supera il miliardo di tonnellate l'anno. In questi ultimi vent'anni anni il mercato si è trasformato radicalmente e il Gruppo Sofidel ha affrontato le sfide della propria crescita attraverso un attento e misurato processo di pianificazione strategica in un contesto nuovo, in continuo movimento.
Le attività del Gruppo hanno attraversato quattro grandi fasi strategiche di crescita.

Nella **Fase 1 (1966-1990)** l'azienda ha puntato a realizzare una solida base produttiva in Italia, orientata principalmente allo sviluppo della qualità degli impianti e dell'efficienza tecnologica e operativa.

Nella **Fase 2 (1990-2007)** è stato avviato il processo di internazionalizzazione in Europa attraverso la realizzazione di nuovi siti produttivi *greenfield*, opportunamente dislocati geograficamente.
Nella **Fase 3 (2007-2015)** l'azienda ha realizzato alcune importanti acquisizioni in Europa.
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.

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



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 2018 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. Nella pagina accanto è articolata la mappa dei principali capitali utilizzati dal Gruppo. Lo schema evidenzia come l'efficiente utilizzo di capitali e connessioni correlate creano valore per l'azienda e i suoi stakeholder.

PRESIDIO E GESTIONE DEI RISCHI

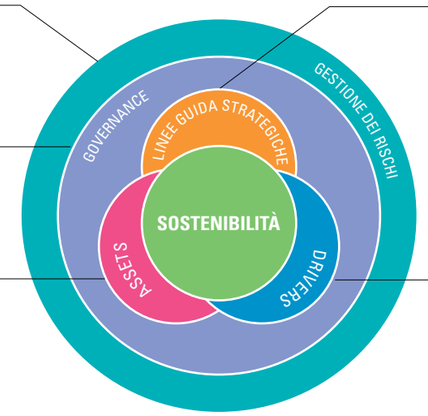
- Modello di gestione dei rischi trasversale al business
- Copertura di tutte le aree di business

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
- Brands



LINEE GUIDA STRATEGICHE

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

DRIVERS

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

	STOCK DI CAPITALE	PRINCIPALI AZIONI DI SOFIDEL	CREAZIONE DI VALORE PER SOFIDEL	CREAZIONE DI VALORE PER GLI STAKEHOLDER DI SOFIDEL
CAPITALE FINANZIARIO	· Struttura finanziaria · Liquidità	· Cash flow dalle operations · Prestiti bancari · Mantenimento della liquidità	· Bassi costi del capitale · Riduzione del capitale circolante · Leva finanziaria · Opportunità di acquisizioni · Mitigazione degli effetti di volatilità del mercato	· Crescita sociale ed economica
CAPITALE INDUSTRIALE	· Stabilimenti nazionali e internazionali · Macchinari industriali · Reti logistiche e distributive · Impianti di energia · Costruzioni e altre apparecchiature	· Innovazione tecnologica · Processi e procedure · Espansione della produzione · Attività di sviluppo e manutenzione · Certificazioni ambientali	· Ritorni dagli investimenti (ROI) · Ampliamento degli assets · Incremento del valore degli assets · Miglioramento della efficienza operativa · Reputazione	· Riduzione delle emissioni dirette di gas serra (GHG) · Utilizzo responsabile delle risorse · Occupazione
CAPITALE INTELLETTUALE	· Tecnologia e proprietà intellettuale · Procedure interne aziendali · Corporate governance · Gestione dei rischi · Knowledge management	· Ricerca e sviluppo · Partnership · Applicazione di procedure e sistemi · Audit	· Vantaggio competitivo · Mitigazione dei rischi · Trasparenza · Performance · Stakeholders' engagement	· Riduzione degli impatti sociali e ambientali · Qualità e sicurezza dei prodotti · Prodotti sostenibili
CAPITALE UMANO	· Salute e sicurezza · Know-how e competenze · Esperienza · Coinvolgimento · Diversità · Cultura aziendale	· Sicurezza sul lavoro · Formazione e training · Promozione dei diritti umani · Coinvolgimento dei collaboratori · Eventi aziendali · Comunicazione	· Performance · Efficienza · Competitività · Innovazione · Reputazione	· Occupazione e tutela del lavoro · Benessere delle persone di Sofidel · Opportunità e ricadute sul Territorio
CAPITALE SOCIALE E RELAZIONALE	· Relazioni con gli stakeholder (Istituzioni del Governo locale e nazionale, comunità, associazioni, clienti, fornitori, partner, Università, Onlus ecc.) · Corporate Brand	· Stakeholders' engagement · Iniziative e progetti per lo sviluppo del Territorio · Partnership strategiche · Programmi di ricerca e formazione · Gestione dei brand commerciali	· Riduzione del time to market · Mitigazione dei rischi Paese · Quote di mercato · Reputazione · Vantaggio competitivo · Affidabilità dei fornitori	· Sviluppo socio-economico locale · Customer satisfaction · Rispetto dei diritti dei lavoratori
CAPITALE NATURALE	· Acqua · Biodiversità · Cellulosa	· Investimenti di aggiornamento tecnologico e dei processi produttivi · Estensione delle fonti di approvvigionamento delle materie prime fibrose	· Riduzione dei costi · Mitigazione dei rischi operativi (asset integrity) · Reputazione · Riconoscimento degli stakeholder	· Contenimento dei consumi di acqua (uso e gestione dell'acqua) · Efficienza energetica · Energia rinnovabile · Tutela della biodiversità

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 (sfruttandone le potenzialità di crescita dei consumi).

Elementi strategici alla base del processo di internazionalizzazione

- **Impianti produttivi in Europa e in 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 siti produttivi nuovi 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, 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 competenze 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 di valori e principi.

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 (ospedale, officina, albergo, ristorante 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.

Luigi Lazzareschi, AD Gruppo Sofidel

LE PROSPETTIVE E GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Gli stabilimenti di tipo *greenfield* realizzati in Europa hanno spazi adeguati e caratteristiche di scalabilità in modo da poter aumentare significativamente la capacità produttiva. In molti casi la capacità produttiva può essere raddoppiata o triplicata, con investimenti relativamente modesti e in tempi relativamente minori. Nei prossimi anni il Gruppo intende, quindi, attuare una crescita organica attraverso il potenziamento degli attuali siti e l'aumento della capacità produttiva laddove l'azienda già opera: Polonia (2017) e Spagna (2018) ne sono una recente testimonianza.
Gli Stati Uniti rappresentano un altro importante mercato nel quale il Gruppo Sofidel è presente dal 2012 e nel quale ha individuato discrete potenzialità di crescita in aree di competenza diverse da quelle delle grandi multinazionali americane: un esempio per tutti la Private Label, sulla quale Sofidel ha deciso di puntare per competere con aziende dalle minori capacità produttive.

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 alle crescenti domande di efficienza, funzionalità e sostenibilità provenienti da clienti, consumatori e 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 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) della 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, e 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 dalla Fabio Perini, e 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 mutuate dal 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 converting/trasformazione, grazie a veicoli a tecnologia laser, e la completa automazione della gestione del prodotto finito, grazie al magazzino automatico Smart Store (vedi il paragrafo "L'innovazione di prodotto", p. 128).

5

ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO

Highlights 2018
Outlook delle performance economiche e finanziarie del Gruppo
Performance economiche e finanziarie
Investimenti
Calcolo e distribuzione del Valore Aggiunto Globale

La disponibilità di nuova capacità produttiva negli USA consentirà una semplificazione della catena logistica e standard qualitativi più elevati che garantiranno processi e prodotti più performanti e sostenibili.

HIGHLIGHTS 2018

Net sales 1.706 euro/Mln
Ebitda Adjusted 135 euro/Mln
Adjusted Ebitda Margin 7,93%
Capex 392 euro/Mln

OUTLOOK DELLE PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE DEL GRUPPO

L'ANDAMENTO DELL'ECONOMIA MONDIALE

Negli ultimi due anni – 2017 e 2018 – l'economia mondiale è cresciuta del 3,7% in ciascun anno, al netto dell'inflazione, con i Paesi avanzati che – trainati dagli Stati Uniti – hanno fatto registrare un +2,5% e i Paesi emergenti vicini al +5%, sostenuti dalla persistente performance dei Paesi dell'Asia sud-orientale, Cina e India prima di tutto.

L'economia globale ha iniziato l'anno 2018 con tassi di crescita elevati per poi arrestarsi all'inizio dell'estate quando, tenuto conto del contesto di incertezze di natura geopolitica che si è venuto a creare e della vulnerabilità registrata nei mercati emergenti, la fiducia degli investitori sulle prospettive economiche ha perso quota, dando spazio all'incertezza che ha guidato gli scossoni dei mercati finanziari degli ultimi mesi dell'anno. Una delle ragioni di questa frenata è stata la guerra commerciale che ha caratterizzato i rapporti tra le prime due economie mondiali: i dazi decisi dagli Stati Uniti in luglio sulle esportazioni di prodotti cinesi e le contromisure approvate dalla Cina sull'import di prodotti made in USA come ritorsione commerciale.

Nonostante i problemi legati alle tensioni commerciali e al calo della produzione manifatturiera globale, l'economia americana nel 2018 è cresciuta a un ritmo più veloce rispetto all'ultimo decennio grazie ai tagli della riforma fiscale, che hanno ridotto le imposte societarie, e all'aumento della spesa pubblica, che ha stimolato la domanda ma che ha fatto anche crescere il deficit USA a livelli record.

Nell'area dell'euro la crescita si è indebolita nel terzo trimestre 2018, registrando un incremento dello 0,2% sul periodo precedente, dopo una crescita dello 0,4% nei primi due trimestri; dati recenti continuano a indicare un'evoluzione più debole rispetto alle attese per via del rallentamento della domanda estera, a cui si sono aggiunti alcuni fattori specifici a livello di Paese e di settore.

In linea generale, le prospettive globali di sviluppo dipendono principalmente dagli esiti dei negoziati tra USA e Cina e dal possibile riacutizzarsi delle tensioni finanziarie nei Paesi emergenti, nonché dalle modalità con le quali avrà luogo la Brexit.

(Fonti: Bollettini periodici Banca d'Italia, Banca Centrale Europea e Il Sole24Ore)

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 2018 il Gruppo ha perseguito le politiche di investimento sia in Europa che in USA potenziando i siti già esistenti in Polonia e Spagna e costruendo due nuovi impianti produttivi: uno in Ohio, inaugurato in ottobre, e l'altro in Oklahoma, che verrà ultimato nel corso del 2020.

I costi di gestione, inevitabilmente, sono stati gravati da maggiori spese per:

- personale assunto con molto anticipo rispetto all'avvio dell'impianto per necessaria formazione in loco;
- costi di avviamento impianti produttivi;
- formazione del personale;
- costi di approvvigionamento delle materie per riorganizzazione della logistica;
- costi di distribuzione dei prodotti finiti per riorganizzazione della logistica.

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.

Cellulosa ed energetici

Il prezzo della cellulosa, la materia principale del ciclo produttivo, ha continuato a crescere ininterrottamente durante tutto l'esercizio appena chiuso, raggiungendo record storici nel settore con un cambio euro dollaro che nell'ultima parte dell'anno ha contribuito a incrementare il costo di acquisto.

Il Gruppo ha continuato a perseguire i propri obiettivi utilizzando cellulose che hanno consentito di massimizzare l'efficienza e la qualità dei prodotti.

Sul fronte dell'approvvigionamento energetico, il 2018 è stato caratterizzato da un sensibile aumento dei prezzi che, in concomitanza con la fase di start-up degli investimenti in America e in Europa, ha comportato un incremento del costo di gestione.

Sul rialzo del prezzo del gas naturale hanno influito:

1. l'aumento del prezzo del petrolio e l'inverno particolarmente rigido che è giunto in concomitanza con un basso livello degli stoccaggi;
2. la bassa disponibilità di energia nucleare in Francia con la

conseguente maggior domanda di gas da centrali termoelettriche;

3. lo scarso afflusso di LNG (Gas Naturale Liquefatto) in Europa, dirottato, per via dei prezzi più elevati, verso il mercato asiatico.

Il prezzo dell'energia elettrica è aumentato come conseguenza dell'aumento dei prezzi del petrolio, gas e carbone e per il vertiginoso aumento delle quote di emissioni di CO_2.

Il Gruppo, come negli anni precedenti, ha perseguito una politica di attenta selezione dei fornitori con alto grado di affidabilità per garantire stabilità nelle forniture, ha adottato misure per mitigare gli effetti dell'oscillazione dei prezzi e ha monitorato costantemente i mercati per sfruttare eventuali opportunità in termini di agevolazioni economiche. Per mitigare i consumi il Gruppo effettua manutenzioni e aggiornamenti continui sui propri macchinari e impianti, tenendo conto delle norme tecniche in campo energetico e ambientale.

Trasporti

La presenza dei propri siti produttivi nei principali mercati di sbocco consentirà al Gruppo una maggiore integrazione produttiva e una conseguente riduzione dei costi logistici.

Tuttavia, in attesa dell'entrata in produzione dei nuovi impianti, i maggiori volumi acquisiti hanno portato, nella parte centrale dell'anno, a un incremento del costo di trasporto per poi registrare una forte flessione, negli ultimi mesi del 2018, in coincidenza con la fase di start-up del sito di Circleville in Ohio.

Costi di struttura

Il Gruppo, sfruttando le sinergie dovute alle proprie dimensioni, ha ritenuto necessario 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, a parità di perimetro aziendale, i costi di struttura sono stati ridotti di circa il 12% rispetto all'anno precedente mantenendo inalterate le performance quantitative e qualitative.

Questa politica di rafforzamento della capacità competitiva ha comportato la dismissione dello stabilimento di Horwich, nel Regno Unito, a compimento entro marzo 2019; la cessazione dell'attività della società di logistica Thüringer Hygiene Papier Logistik GmbH (THPL), in Germania; l'avvio della messa in liquidazione di Sofidel Turkey in Turchia, che sarà perfezionata entro la metà del 2019; una maggiore attenzione alla gestione dei costi, che ha comportato una riduzione di alcuni di quelli strumentali non strategici. Operazioni strutturali di efficientamento economico destinate a produrre nel tempo risparmi rilevanti.

PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE

STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2018	31/12/2017
ATTIVO		
Attività non correnti		
Immobili, impianti e macchinari	1.851.646	1.556.282
Investimenti immobiliari	6.970	7.639
Avviamento	81.786	78.429
Marchi e altre attività immateriali	46.781	46.224
Partecipazioni	1.853	2.162
Altre attività finanziarie non correnti	7.039	6.722
Imposte differite attive	87.383	48.035
TOTALE ATTIVITÀ NON CORRENTI	2.083.458	1.745.493
Attività correnti		
Rimanenze	430.757	319.735
Crediti commerciali	43.708	99.338
Altre attività correnti	20.001	65.932
Crediti tributari	13.803	7.123
Attività finanziarie correnti	4.716	174.628
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	81.095	97.130
TOTALE ATTIVITÀ CORRENTI	594.080	763.888
TOTALE ATTIVITÀ	2.677.538	2.509.381

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2018	31/12/2017
PATRIMONIO NETTO E PASSIVO		
Patrimonio netto		
Capitale	33.000	33.000
Riserva da sovrapprezzo delle azioni	1.500	1.500
Riserva legale	7.159	7.159
Altre riserve	678.472	647.258
Utile (perdita) dell'esercizio	(26.064)	29.689
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI GRUPPO	694.067	718.606
Capitale di terzi	70	72
Utile di spettanza di terzi	0	(1)
TOTALE PATRIMONIO NETTO DI TERZI	70	72
TOTALE PATRIMONIO NETTO	694.137	718.678
Passività non correnti		
TFR e altri fondi relativi al personale	17.425	18.801
Imposte differite passive	50.858	38.287
Fondi rischi e oneri	9.870	10.962
Passività finanziarie non correnti	940.457	983.878
Ricavi differiti per contributi in conto capitale	27.673	32.420
Altre passività non correnti	41	41
TOTALE PASSIVITÀ NON CORRENTI	1.046.325	1.084.389
Passività correnti		
Debiti commerciali	480.484	479.997
Passività finanziarie correnti	258.595	70.025
Quota entro l'esercizio debiti finanziari a m/lungo termine	134.019	92.190
Altre passività correnti	54.624	54.481
Debiti tributari	9.355	9.622
TOTALE PASSIVITÀ CORRENTI	937.077	706.314
TOTALE PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO	2.677.538	2.509.381

CONTO ECONOMICO CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2018	31/12/2017
RICAVI		
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.705.836	1.696.617
Fitti attivi	1.089	1.132
Altri ricavi e proventi	43.720	29.404
TOTALE RICAVI*	1.750.645	1.727.154
Costi operativi		
Acquisto materie prime, prodotto finito e variazione rimanenze	(858.948)	(802.389)
Servizi	(416.809)	(393.153)
Godimento di beni di terzi	(34.401)	(32.053)
Altri costi operativi	(28.992)	(25.821)
Costi del personale	(303.301)	(291.616)
MARGINE OPERATIVO LORDO	107.194	182.132
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	(1.966)	(2.777)
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	(121.909)	(120.489)
Svalutazioni dei crediti correnti	(243)	(70)
Totale ammortamenti e svalutazioni	(124.118)	(123.336)
Accantonamento per rischi	(2.753)	(4.364)
RISULTATO OPERATIVO	(19.677)	54.432
Proventi finanziari	1.110	644
Oneri finanziari	(5.144)	(7.194)
Utile e perdite su cambi	(11.630)	(4.872)
Totale proventi e oneri finanziari	(15.664)	(11.422)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(35.341)	43.010
Imposte correnti	(12.378)	(21.298)
Imposte differite (anticipate)	21.654	7.977
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	(26.065)	29.689
Attribuibile a:		
Terzi	0	(1)
GRUPPO	(26.065)	29.689

* I dati relativi al 2017 sono stati riclassificati per una migliore comparazione.

RENDICONTO FINANZIARIO CONSOLIDATO

DESCRIZIONE (valori espressi in migliaia di euro)	31/12/2018	31/12/2017
Utile (perdita) dell'esercizio	(26.065)	29.689
Imposte sul reddito	(9.278)	13.321
Oneri/Proventi finanziari	3.635	6.550
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	(31.708)	49.560
Rettifica ricavi non monetari	(10.755)	(11.582)
Ammortamento	123.875	123.266
Accantonamento	2.996	4.434
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN	84.408	165.678
Variazione dei crediti commerciali	55.629	71.313
Variazione delle rimanenze	(111.022)	(1.352)
Variazione dei debiti commerciali	22.096	61.596
Variazione altre attività/passività a breve	(2.627)	(4.056)
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN	48.484	293.179
Variazione altri fondi	(10.586)	4.122
Imposte sul reddito (pagate)	(12.376)	(21.298)
Altre variazioni*	(30.142)	30.939
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)	(4.620)	306.942
Investimenti in immobilizzazioni immateriali (al netto delle dismissioni)	(2.390)	(2.499)
Investimenti in immobilizzazioni materiali (al netto delle dismissioni)	(389.950)	(434.427)
Acquisto (cessione) altre immobilizzazioni finanziarie	308	(565)
Interessi capitalizzati	15.057	4.951
Variazione debiti fornitori investimento	(21.609)	11.620
Flusso finanziario della attività di investimento (B)	(398.584)	(420.920)
Accensione finanziamenti a m/lungo termine	89.358	529.481
Rimborsi finanziamenti a m/lungo termine	(87.336)	(88.217)
Variazione finanziamenti a breve	156.826	(11.618)
Acquisto/Vendita titoli di Stato	166.375	(166.375)
Variazione attività finanziarie	82.879	(53.049)
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati	(1.800)	(20.000)
Interessi incassati/(pagati)	(18.692)	(11.501)
Variazioni di capitale e altre variazioni riserve	-	-
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	387.610	178.721
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A+-B+-C)	(15.593)	64.742
Disponibilità liquide iniziali	97.130	33.582
Differenze di cambio nette	(441)	(1.195)
Disponibilità liquide	81.096	97.130

* 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)	2018	2017
Diritti e marchi	1.361	409
Immobilizzazioni (immateriali) in corso	1.029	2.082
Altre immobilizzazioni (immateriali)	-	8
Terreni e fabbricati	52.038	4.933
Impianti e macchinari	111.902	17.457
Attrezzature industriali e commerciali	555	898
Altri beni (materiali)	1.937	6.054
Immobilizzazioni (materiali) in corso e acconti	223.518	405.084
TOTALE	392.340	436.925

Gli investimenti dell'esercizio hanno riguardato principalmente:

Sofidel America:

- a Circleville, Ohio, 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;
- a Inola, Oklahoma, 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 partiti nel marzo 2018 e saranno completati entro il primo semestre 2020.

Spagna:

- a Buñuel, la conclusione dei lavori relativi all'installazione della seconda macchina continua di cartiera e delle linee di converting relative. La produzione della nuova macchina è partita nella seconda metà del 2018.

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 2018.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

La Capogruppo, al fine di reperire le risorse finanziarie necessarie a supporto del ciclo di investimenti secondo quanto stabilito dal piano industriale del Gruppo Sofidel per gli anni 2018-2021, a seguito degli accordi raggiunti in data 26 aprile 2019 con Banca Nazionale del Lavoro S.p.A., Intesa Sanpaolo S.p.A., Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A., Unicredit S.p.A., Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., Banco Bpm S.p.A., Banco Sabadell S.A. London branch, ha sottoscritto un contratto di finanziamento a medio termine, per un ammontare complessivo pari a 320 milioni di euro.
Il finanziamento concesso è destinato parzialmente al rifinanziamento delle spese in conto capitale già sostenute e per la residua parte è finalizzato al supporto degli investimenti previsti nel 2019.
In data 26 aprile 2019 è stato sottoscritto il contratto di finanziamento e la Capogruppo ha chiesto la prima erogazione per un importo complessivo pari a 224 milioni di euro per: i) spese in conto capitale 2018; ii) spese in conto capitale 2019; iii) fees e spese legali. Le somme così richieste sono state ottenute, con valuta 30 aprile 2019.

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)

(A) Valore della produzione	2018	2017
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	1.705.836	1.696.617
Fitti attivi	1.089	1.132
Altri ricavi e proventi	44.809	30.536
Ricavi della produzione tipica	1.750.645	1.727.154

(B) Costi intermedi della produzione	2018	2017
Consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	859.948	802.389
Costi per servizi	416.809	393.153
Costi per godimento di beni di terzi	34.401	32.053
Oneri diversi di gestione	28.992	25.812
Costi della produzione tipica	1.340.150	1.253.406
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	410.495	473.747
(C) Componenti accessori e straordinari	2018	2017
12. +/- Saldo gestione accessoria	-14.383	-9.236
Ricavi accessori	-	-
- Costi accessori	-14.383	-9.236
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	396.112	464.512

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE

(Valori espressi in migliaia di euro)	2018	2017
(A) Remunerazione delle Risorse Umane	303.301	291.616
Personale		
a) remunerazioni dirette	252.265	240.033
b) remunerazioni indirette	51.036	51.583
(B) Remunerazione del capitale di credito	3.634	6.550
Oneri per capitali a breve termine o a lungo termine	3.634	6.550
C) Remunerazione della Pubblica Amministrazione + Collettività	-9.277	13.321
Imposte dirette e indirette	-9.277	13.321
D) Remunerazione dell'azienda	98.054	153.025
Utile (perdite) dell'esercizio	-26.064	29.689
Ammortamenti	124.118	123.336
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	395.712	464.512

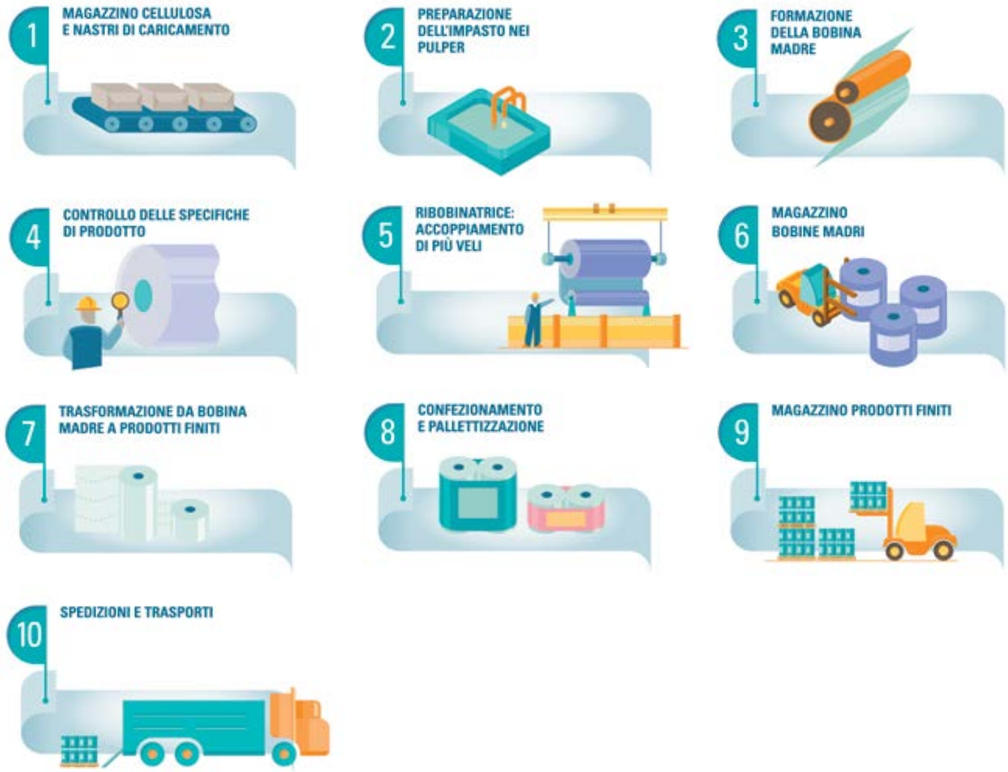
PRODUCT

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

La ricerca e lo sviluppo, insieme ai processi di verifica della qualità e sicurezza, permettono al Gruppo Sofidel di disegnare prodotti sempre più performanti e in linea con i principi dell'economia circolare.

IL PROCESSO PRODUTTIVO DEL TISSUE

Il Gruppo Sofidel produce e commercializza esclusivamente carta tissue, ovvero la carta utilizzata per uso igienico o domestico, in casa e fuori casa: carta igienica, asciugatutto, tovaglioli di carta, fazzoletti, veline, asciugamani ecc.
Le aziende del Gruppo presidiano l'intero processo produttivo: dalla fabbricazione del tissue alla sua lavorazione, fino al prodotto finito. Tutta la catena della produzione è caratterizzata da un costante rispetto dei principi di sostenibilità, che sono alla base di tutto il sistema Sofidel di creazione di valore.



RICERCA E SVILUPPO

Per la creazione dei nuovi prodotti, il Dipartimento Ricerca e Sviluppo del Gruppo Sofidel si ispira al principio guida *Less is more* (vedi il paragrafo "La sostenibilità come modello strategico di sviluppo", p. 24) e in piena sintonia con lo stesso si è dedicato nel 2018 a una serie di progetti focalizzati su principi di sostenibilità e di circolarità delle risorse.
L'impegno di Sofidel si è concretizzato con il finanziamento di almeno dieci rilevanti progetti riguardanti nuovi materiali per gli imballi, nuovi prodotti, nuove tipologie di confezionamento, nuovi processi cartari, di gestione della ricambistica e di logistica interna del prodotto finito. Sono stati sviluppati, infine, anche nuovi metodi di analisi per una più accurata pianificazione dei progetti. Ognuno di questi è stato impostato e implementato perseguendo obiettivi precisi e mirati al fine di ottenere risultati concreti e soddisfacenti anche attraverso il continuo dialogo con le altre funzioni strategiche.
Vale infatti la pena ricordare che all'interno dell'azienda è stato creato un nuovo processo di lavoro che coinvolge più funzioni e comprende, oltre naturalmente al Dipartimento R&S, anche: Operations, Marketing & Sales, Supply Chain, Engineering e Purchasing.
Collaborazioni con università di livello internazionale e partnership con fornitori fortemente specializzati sono pressoché indispensabili quando si tratta di progettare vere innovazioni di prodotto o di tecnologie e di processi di nuova generazione. Da questa consapevolezza deriva 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 continuità tra le varie produzioni sono da sempre per le aziende del Gruppo Sofidel l'obiettivo primario, come si evince dalla mission aziendale.
A conferma di ciò, fin dalla metà degli anni '90 sono stati implementati i Sistemi di Gestione per la Qualità, con primaria attenzione verso la conformità del prodotto e la soddisfazione del cliente e del consumatore. Questi principi sono poi formalizzati nella Quality Policy, emanazione dell'Alta Direzione e disponibile nel sito internet aziendale.
La qualità del prodotto e la sua costanza nel tempo sono garantite dal rispetto delle procedure dei Sistemi di Gestione per la Qualità, dalla spinta verso il miglioramento continuo, dalla puntuale e assidua formazione delle risorse coinvolte e dal costante monitoraggio dei processi.
Tra le attività di monitoraggio, ricordiamo l'Indicatore di Conformità in cui tutte le Non Conformità rilevate, ossia le caratteristiche degli articoli prodotti che non soddisfano i requisiti stabiliti nella documentazione apposita (procedure, specifiche tecniche ecc.), sono ponderate in base alla loro gravità e rapportate alla produzione totale realizzata.
La tabella seguente mostra i valori dell'Indice di Conformità del Prodotto[4] riscontrato negli ultimi tre anni nei siti produttivi del Gruppo.

INDICE DI CONFORMITÀ DEL PRODOTTO

	Soffass Converting via Lazzareschi (ITA)	Soffass via Fossanuova (ITA)	Soffass Monfalcone (ITA)	Soffass Tassignano (ITA)	Intertissue Baglan (UK)	Intertissue Horwich (UK)	Sofidel Benelux	Sofidel France Frouard	Sofidel France Ingrandes	Sofidel France Roanne
2018	98,54	98,40	99,34	97,10	97,11	94,57	97,68	96,20	96,87	95,94
2017	98,13	98,30	99,69	92,83	96,30	99,14	97,70	96,02	97,53	95,72
2016	98,88	98,16	99,24	96,65	94,29	97,80	95,77	95,19	96,53	92,41

	Sofidel Germany	Sofidel Greece	Sofidel Hungary	Sofidel Poland	Sofidel Romania	Sofidel Spain	Sofidel Sweden	Sofidel UK	Werra (Stab. THP) (GER)	Werra (Stab. Werra) (GER)	Werra (Stab. Omega) (GER)
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
2016	97,73	98,83	n.d.	99,36	98,10	98,80	90,70	95,41	99,06	97,75	98,90

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

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

SICUREZZA DEL PRODOTTO

Come la qualità anche la sicurezza dei prodotti Sofidel è un valore basilare e imprescindibile, in linea con la mission aziendale.
Per rafforzare questo concetto nel 2017 è stato anche istituito, all'interno della Direzione Qualità Corporate, il Dipartimento Sicurezza del Prodotto che ha l'obiettivo di coordinare e tenere sotto controllo tale processo.
A livello produttivo tutta la filiera è coinvolta in questo tema e, già da oltre quindici anni, progressivamente, gli stabilimenti del Gruppo si stanno dotando di sistemi di autocontrollo igienico-sanitario che garantiscono, oltre al rispetto della normativa cogente per il settore tissue, anche l'applicazione dei principi stabiliti dagli standard volontari British Retail Consortium (BRC) *Consumer Products Personal Care and Household* e International Food Standard (IFS) *Household and Personal Care Products* e dei requisiti richiesti dai principali retailer.
Alla fine del 2018 sono 17 i siti produttivi aventi la certificazione BRC o IFS, con una produzione del Gruppo che copre il 76,96% della produzione complessiva di Sofidel.
Per quanto riguarda gli stabilimenti non certificati, prosegue l'iter di implementazione del sistema di autocontrollo che riguarderà, nel 2019, gli stabilimenti di Sofidel Sweden, Sofidel Greece e Sofidel Hungary.
I sistemi di autocontrollo implementati a livello di stabilimento sintetizzano l'impegno per la sicurezza, qualità e legalità dei prodotti nella Politica di autocontrollo igienico-sanitario approvata dal Legale Rappresentante di ogni società.
Dalla Politica discende la valutazione del rischio che consente, per ogni fase del ciclo produttivo, a partire dalla ricerca e sviluppo, di individuare e misurare i potenziali rischi di contaminazione del prodotto e del processo dal punto di vista fisico, chimico e microbiologico.
L'analisi del rischio è effettuata secondo i principi della metodologia HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), applicando l'algoritmo Gravità per Probabilità, che è la base per individuare e implementare le buone pratiche di fabbricazione (GMP – Good Manufacturing Practices) in modo da eliminare o almeno ridurre a livelli accettabili i potenziali rischi per la sicurezza del consumatore.
Negli stabilimenti in cui è implementato il sistema di autocontrollo igienico-sanitario (81% degli stabilimenti europei) il 100% delle categorie dei prodotti è sottoposto alla valutazione dell'impatto sulla salute e sulla sicurezza dei prodotti e, comunque, in tutti i siti sono implementate le GMP. Oltre a specifiche attività, come i programmi di pulizia e ispezione, i test di rintracciabilità e di ritiro, l'applicazione delle regole igieniche, vengono anche eseguite, presso laboratori esterni accreditati, prove di tipo chimico e biologico effettuate in conformità ai principali regolamenti e linee guida applicabili. Il piano di effettuazione delle prove è in costante aggiornamento, in funzione dell'evoluzione delle normative e/o di particolari richieste del mercato di riferimento.
Grande attenzione viene, inoltre, posta alla filiera di fornitura, richiedendo dichiarazioni di conformità alla legislazione applicabile e di idoneità all'utilizzo negli articoli Sofidel delle materie prime.

OPERATIONS

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

La dimensione ambientale
- Politica ambientale
- L'ambiente e l'innovazione tecnologica
- I cambiamenti climatici e il programma Science Based Target
- Sofidel e la valutazione positiva CDP
- Sofidel e la plastica
- Sofidel e le certificazioni forestali
- Governance
- Sofidel e le certificazioni dei Sistemi di Gestione Ambientale
- Efficienza energetica
- Gestione delle emissioni di gas serra
- La tutela della risorsa idrica
- La tutela della risorsa forestale
- Materiali da imballaggio e altre materie prime
- La gestione dei rifiuti in costante miglioramento
- I prodotti ecologici
- I numeri della gestione ambientale degli stabilimenti del Gruppo Sofidel

Fornitori e catena di fornitura
- Mappa dei fornitori
- Qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori
- Nuove sfide

Sofidel governa e gestisce l'organizzazione riservando particolare attenzione alla sostenibilità lungo tutta la filiera, dalla catena di fornitura all'intero processo produttivo.

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 azionisti, 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 2016-2018	Presidente	Ugo Fava
		Sindaci effettivi	Gabriele Nencini Giulio Grossi
O.D.V. 231/01		Membri effettivi	Gianfranco Del Grande Simone Ferretti
SOCIETÀ DI REVISIONE	In carica per gli esercizi 2016-2018	EY S.p.A.	

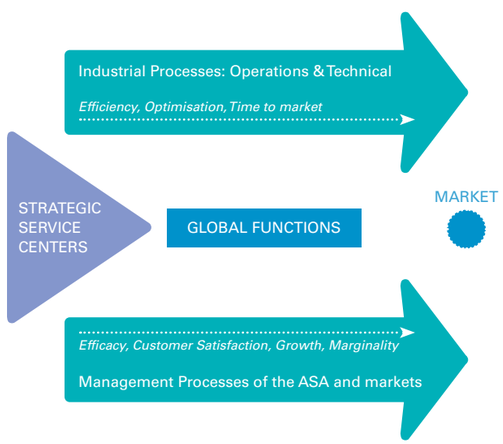
Al momento non esistono canali formali attraverso i quali i dipendenti possano inviare raccomandazioni al CDA, ma la presenza costante del Presidente e dell'Amministratore Delegato nelle aziende del Gruppo permette una buona interazione con il personale.
Il CDA di Sofidel è affiancato dal Collegio Sindacale,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

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il modello organizzativo adottato dal Gruppo Sofidel a partire dal 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.

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 duplicazioni.

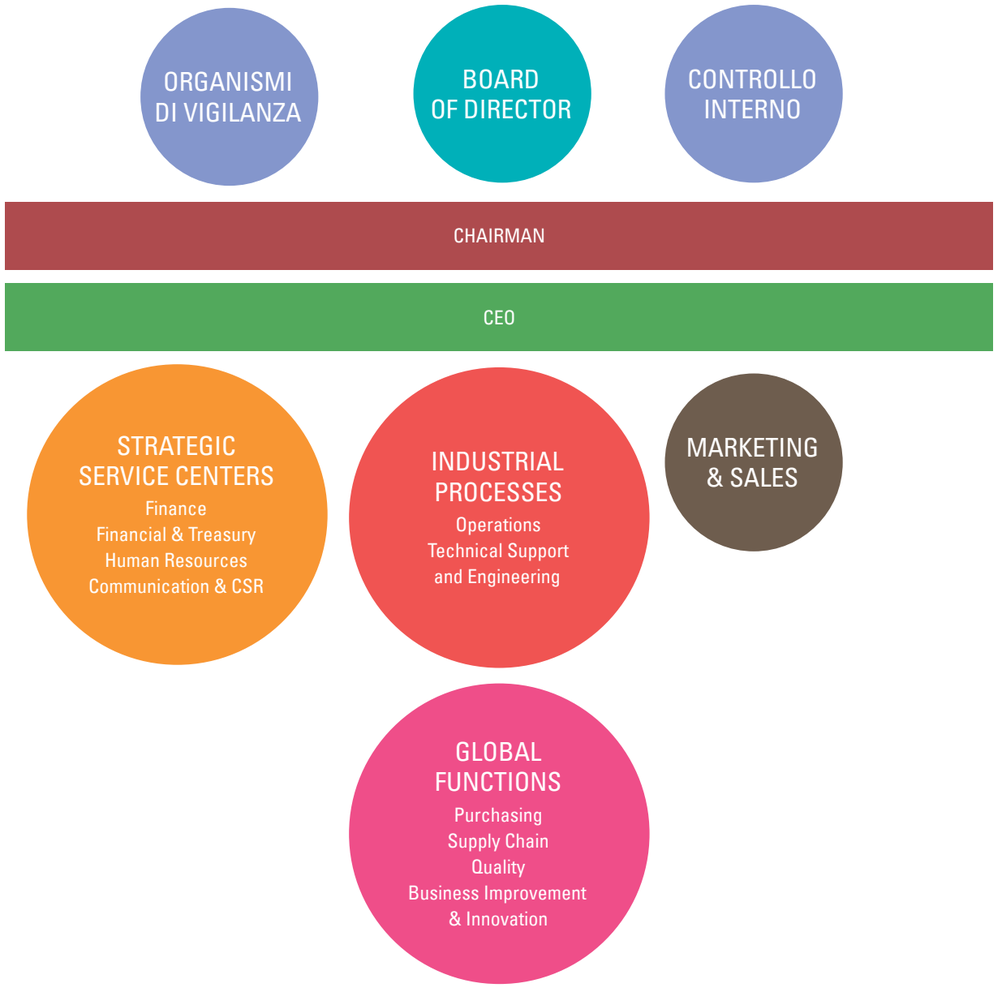


Le direttrici di sviluppo del nuovo modello organizzativo si basano su quattro macro processi che operano integrati con il fine ultimo di soddisfare le esigenze del mercato.

1. Processo industriale caratterizzato da un'organizzazione a matrice di due macro unità, le **Operations** (COO) e il **Supporto tecnico e ingegnerizzazione** (CTO) distinti da obiettivi di efficienza, ottimizzazione e time to market.
2. Processo di **gestione delle Aree Strategiche d'Affari (ASA) e dei mercati** caratterizzato da un'organizzazione per line of business e distinto da obiettivi di efficacia, soddisfazione del cliente, crescita e marginalità.
3. Processi centrali o funzioni di line centrali (**Global Functions**) che presidiano centralmente 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 riportato.

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 practices relative al processo produttivo (**Sofidel Manufacturing System**) e la massimizzazione dell'efficienza produttiva. Al responsabile delle Operations riportano i **Country Operations Manager** che presidiano il processo industriale nel Paese di riferimento.
- **Technical Support and Engineering**: 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, gestione e tracciabilità delle materie prime e del prodotto finito, organizzazione dei servizi di trasporto e ottimizzazione del 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 & 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.
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 practices 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, il buon funzionamento e l'osservanza del Modello.
Tramite l'unità organizzativa Business Control e i diversi Sistemi di Gestione adottati 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 per assicurare il rispetto degli obiettivi e delle strategie aziendali.
Parte integrante del sistema di controllo interno del Gruppo Sofidel è il Quarterly Report, composto da una dashboard e da una relazione descrittiva, redatto trimestralmente dai Rappresentanti Legali delle società del Gruppo. Questo report rappresenta uno strumento di monitoraggio sulla compliance dei processi e delle attività aziendali alle best practices adottate dal Gruppo, nonché sul raggiungimento degli obiettivi aziendali. È utilizzato, quindi, dalle funzioni aziendali come strumento per il presidio dei rischi aziendali di varia natura.
Nel corso dell'esercizio, l'Organismo di Vigilanza e il Business Control hanno supportato le funzioni aziendali nel disegno dei controlli, hanno contribuito a valutare la loro efficacia e il loro funzionamento, hanno sviluppato un approccio formativo e informativo per far comprendere ai dipendenti le loro responsabilità di verifica e hanno fornito assurance sul disegno e l'operatività dei controlli stessi.
Al fine di rafforzare 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 di garantirne il costante adeguamento e aggiornamento. In Italia e in Francia è stata fatta formazione ai dipendenti coinvolti nelle aree sensibili alla corruzione. Le attività di informazione e formazione sull'argomento proseguiranno anche l'anno prossimo. A queste si affiancheranno una serie di attività di controllo e di monitoraggio sulle attività sensibili, svolte sulla base dei piani di controllo adottati dagli Antibribery Compliance Officers.

PRESIDIO E GESTIONE DEI RISCHI

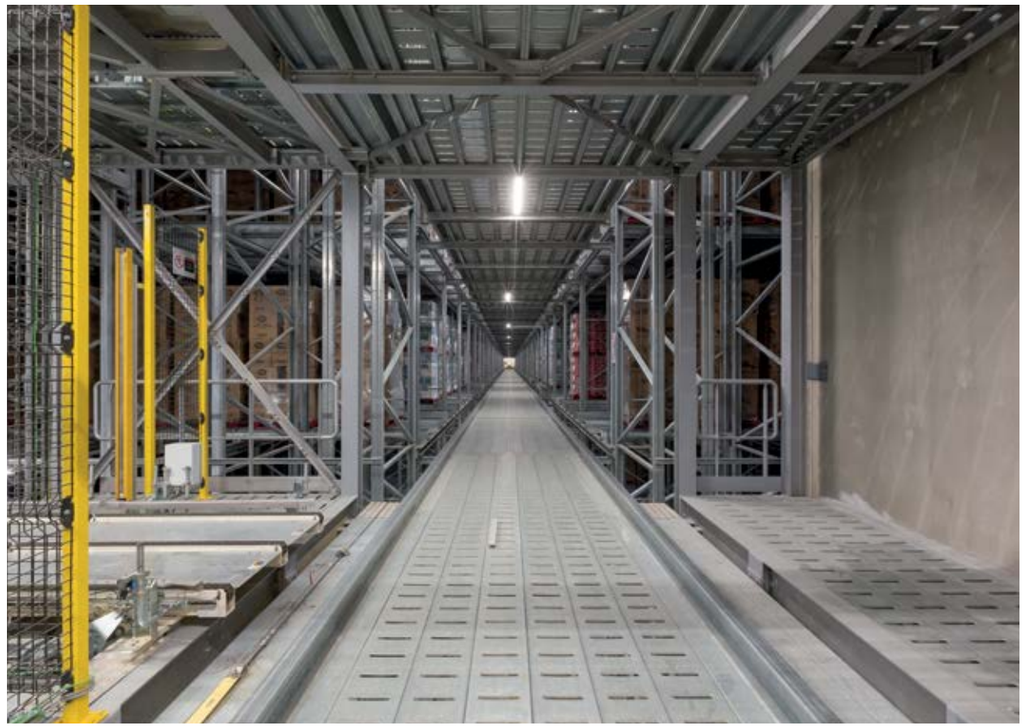
Strategie e rischi associati agli aspetti economico-finanziari

Dall'Integrated Finance Organization all'Integrated Business Planning

Nel corso degli ultimi anni il Gruppo, sulla base delle best practices internazionali, ha avviato un percorso di integrazione e standardizzazione delle procedure amministrative/contabili e finanziarie e dispone presso tutte le società del Gruppo di un unico programma gestionale integrato ERP SAP.
Il modello a cui il Gruppo si è ispirato è conosciuto in ambito internazionale come Integrated Finance Organization (IFO).
Il corretto funzionamento dell'IFO è propedeutico all'implementazione dell'ulteriore modello meglio conosciuto come Integrated Business Planning (IBP). Questo 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 del Gruppo in obiettivi operativi per il raggiungimento delle performance economico-finanziarie prefissate.
In estrema sintesi il funzionamento del modello poggia sui seguenti step:

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

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



I RISCHI: LA TUTELA DEL PATRIMONIO ECONOMICO E FINANZIARIO

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischio di credito	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.	Nei confronti delle controparti di natura commerciale, il Gruppo si cautela attraverso: 1. la stipula di polizze assicurative con primarie compagnie operanti a livello internazionale; 2. la diversificazione delle compagnie tra Paese e Paese, ma anche tra società e società e canale di vendita; 3. il rispetto degli affidamenti assicurativi; 4. la previsione di pagamenti anticipati laddove non operi la copertura assicurativa; 5. una politica volta a ridurre al minimo la concentrazione di crediti; 6. 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; 7. 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; 8. il rispetto dei termini di pagamento mediante la sospensione degli ordini per i clienti morosi da oltre dieci giorni; 9. il rispetto dei plafond extrafido assegnati per Line of Business Region al fine di monitorare e mitigare il rischio credito non assicurato. 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: 10. revoca parziale o totale degli affidamenti uncommitted in essere, a cui il Gruppo fa fronte: · 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; · 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. 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; 11. 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. Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2018.
Rischio prezzo e di variazione dei flussi finanziari	È il rischio che il fair value o i flussi finanziari futuri di uno strumento finanziario fluttuino in seguito a variazioni dei prezzi di mercato (diverse dalle variazioni determinate dal rischio di tasso d'interesse o dal rischio di valuta) sia che le variazioni siano determinate da fattori specifici del singolo strumento finanziario o del suo emittente sia che esse siano dovute a fattori che influenzano tutti gli strumenti finanziari similari negoziati sul mercato.	Il rischio di variazione dei prezzi delle commodities acquistate (cellulosa ed energetici) può impattare in misura significativa sui risultati operativi e finanziari del Gruppo. 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. Il Gruppo per mitigare la variazione del prezzo dell'energia elettrica e del gas: · seleziona fornitori di elevata affidabilità in grado di offrire un servizio flessibile di fornitura della commodity energetica (contratti indexed con possibilità di hedging); · effettua una ricerca costante di fornitori in grado di offrire il prezzo minore a parità di garanzie in termini di continuità di fornitura; · ottiene certificati energetici sui singoli stabilimenti al fine di minimizzare l'effetto connesso all'andamento sfavorevole dei prezzi dell'energia; · monitora costantemente i mercati energetici e adotta strategie di copertura dei volumi di gas ed energia elettrica; · monitora e partecipa a tutte le possibili opportunità di agevolazioni economiche in ambito energetico.

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischio di tasso di cambio	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.	Il Gruppo si pone come obiettivo la minimizzazione del rischio in analisi attraverso la stipula di strumenti finanziari con finalità di copertura, centralizzando la gestione del rischio di tasso di cambio che in via prioritaria fronteggia attraverso la stipula di contratti a termine in valuta. Le poste coperte durante il 2018 hanno riguardato principalmente l'approvvigionamento di materie prime (cellulosa), cespiti (impianti e macchinari) e titoli (TBills e TNotes US) che nel corso dell'esercizio sono andati a naturale scadenza. Si adotta, inoltre, come unica piattaforma di trading elettronico di terze parti, FX-All, dove transitano in modo del tutto automatizzato la quasi totalità delle operazioni poste in essere dalle diverse società del Gruppo. Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2018.
Rischio di tasso di interesse	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.	Il Gruppo adotta una politica attiva di monitoraggio del rischio tasso di interesse e valuta regolarmente la propria esposizione al rischio di variazione dei tassi. Per quanto riguarda l'operatività di medio-lungo termine, il rischio è mitigato attraverso la stipula di nuovi finanziamenti a tasso fisso, proseguendo la strategia aziendale degli anni precedenti. Il perdurante trend di tassi molto bassi e relativamente costanti ha portato il management a valutare non necessario il ricorso a strumenti di copertura. Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2018.
Rischio di liquidità	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).	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. Per quanto concerne le componenti attive che concorrono alla determinazione della Posizione Finanziaria Netta si evidenzia che la gestione della liquidità del Gruppo si ispira a criteri prudenziali. Si conferma pertanto la politica degli anni precedenti che vede gli avanzi di cassa indirizzati alla riduzione degli scoperti di conto e/o altri tipi di finanziamento a breve presso banche o, alternativamente, il ricorso ai conti correnti intersocietari per il soddisfacimento dei fabbisogni delle varie società del Gruppo (si segnala l'avvio del nuovo rapporto di In-house banking tra Sofidel S.p.A. e Soffass S.p.A.). 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. Ulteriori informazioni sono riportate nelle note esplicative al Bilancio Consolidato 2018.
Rischio legale/ di compliance/ di reputazione	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.	Il Gruppo, per il suo modo di essere, opera a più livelli per limitare questi rischi, che risultano trasversali ai diversi processi aziendali. In particolare, il Gruppo persegue tali obiettivi attraverso: · 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); · l'integrazione della sostenibilità nel business come linea strategica di sviluppo. Il Gruppo, attraverso una propria funzione all'uopo dedicata, si occupa dell'analisi dei rischi di compliance presso tutte le società; inoltre, nelle società italiane sono stati adottati i modelli organizzativi per la prevenzione dei reati presupposti di cui al D.Lgs. 231/2001 con la creazione di un Organismo di Vigilanza a ciò preposto. 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. 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.

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Rischio di reporting	Riguarda l'affidabilità delle informazioni fornite nel processo di reporting interno ed esterno, relativo all'informativa contabile e non.	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 ridurne 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. 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 congiuntamente. La certificazione dei bilanci di esercizio a opera di una primaria società di revisione rappresenta un ulteriore strumento di verifica del processo. 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. 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 viene sfruttato ancora l'internet banking) e degli stipendi. Di rilevante importanza è il fatto che Piteco è integrabile con tutti i principali ERP. Per rendere ancora più efficiente questa piattaforma e conseguire una riduzione dei costi il Gruppo ne ha implementato il collegamento alla rete Swift. Nel corso del 2018 è continuato un progetto per la ridefinizione dei ruoli e delle autorizzazioni SAP con l'obiettivo di renderli conformi alla struttura organizzativa del Gruppo. Qui di seguito i progetti straordinari iniziati nel 2018: · l'avvio in produzione per le aziende Sofidel France e Sofidel Benelux del nuovo strumento SAP Vistex per la gestione dei costi promozionali e dei bonus di fine anno; · il completamento dell'estensione software TNSJ per la gestione del processo approvativo delle trasferte e per la gestione delle note spese sui Paesi esteri del Gruppo; · l'implementazione su SAP dello strumento per la generazione e l'invio alle autorità fiscali italiane delle fatture attive in formato elettronico; · l'implementazione del modulo SAP VIM per il ricevimento automatizzato delle fatture fornitori e per la gestione a sistema di un cruscotto di controllo atto a monitorare lo stato delle fatture ricevute; · l'implementazione del software Ingentis per il disegno e la reportistica degli organigrammi aziendali; · l'implementazione del software Qradar in adempimento al nuovo GDPR, con lo scopo di loggare le attività fatte dagli amministratori di sistema; · la conferma dell'impegno sul progetto volto alla certificazione 27001 per la sicurezza dei dati aziendali. Redatte diverse procedure e regolamenti tra cui il nuovo regolamento informatico del Gruppo; · la partecipazione attiva al progetto necessario per allineare il Gruppo ai nuovi principi europei sulla privacy (GDPR).

Strategie e rischi associati al prodotto e ai clienti

La strategia: la costante ricerca di un prodotto sostenibile a servizio della comunità in cui il Gruppo opera.

Sicurezza del prodotto: un valore basilare imprescindibile

Il Gruppo è da anni impegnato su questo tema al fine di garantire la massima tutela della salute del consumatore, anticipare le richieste del mercato e cogliere ulteriori opportunità di miglioramento delle prestazioni qualitative dei prodotti realizzati. Per ulteriori dettagli si rimanda alla sezione "La qualità e la sicurezza dei prodotti", p. 62.

La qualità del prodotto passa dalla qualità del sistema azienda

Il Gruppo ha implementato i Sistemi di Gestione per la Qualità nelle aziende a partire dalla metà degli anni '90, a ulteriore conferma di quanto sia primario il suo interesse per la qualità dei prodotti realizzati.
Questa viene assicurata dal rispetto delle procedure dei Sistemi di Gestione per la Qualità, dalla spinta verso il miglioramento continuo, dal puntuale e assiduo training delle risorse coinvolte e dal costante monitoraggio dei processi. È stato anche predisposto un Indicatore di Conformità, in cui tutte le Non Conformità rilevate, ossia le caratteristiche degli articoli prodotti che non soddisfano i requisiti stabiliti nella documentazione apposita (procedure, specifiche tecniche ecc.), sono ponderate in base alla loro gravità e rapportate alla produzione totale realizzata.

I RISCHI: LA TUTELA DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ACQUISITO NEL TEMPO

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE DEL RISCHIO	POLITICA DI GESTIONE DEL RISCHIO
Il rischio Paese	La situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo è innanzitutto influenzata dai diversi fattori politici ed economici che incidono sugli andamenti macro economici, tra cui principalmente: l'instabilità politica ed economica, il tasso di disoccupazione, il livello di fiducia dei consumatori, l'andamento del reddito disponibile delle famiglie e, quindi, dei consumi privati.	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. Regno Unito 17,20% USA 16,90% Italia 16,00% Altri Europa 49,90% 100,00%
Il rischio di settore	La situazione economica, patrimoniale e finanziaria del Gruppo è influenzata dall'andamento economico del settore di riferimento: andamento della concorrenza, potenziali nuovi entranti, minaccia di prodotti sostitutivi ecc.	A tal fine il Gruppo ha diversificato la propria attività su più settori (Private Label, Brand, Away-From-Home e settore dell'e-commerce) cercando di offrire prodotti sempre più performanti e innovativi e dedicando a ognuno di questi specifiche risorse interne. Parent Reels (Bobine) 5,78% Away-From-Home (AFH) 14,75% Brand 25,37% Private Label 54,10% 100,00%
Rischi della produzione	Sono tali i rischi di rotture o fermi macchina improvvisi, di perdita di efficienza degli impianti, di incendio, alluvione, furto.	La politica di manutenzione programmata attuata da anni e il costante rinnovo tecnologico degli impianti rendono minimi i rischi di rotture o fermi macchina improvvisi. Quanto, invece, ai rischi connessi alla perdita di efficienza degli impianti e alla loro qualità performativa, una specifica funzione corporate monitora costantemente alcuni KPI appositamente individuati negli impianti dei diversi 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. 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.

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: · una selezione attenta dei trasportatori, scegliendo quelli che forniscono maggiori garanzie in termini di continuità e tempestività delle consegne; · un'accurata programmazione della logistica per ridurre al minimo le inefficienze, monitorate 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); · una costante attenzione alle richieste dei clienti attraverso le politiche di customer care. Tali azioni tendono a mitigare molto i rischi in commento. Non si segnalano al riguardo, nel corso dell'esercizio, eventi significativi da menzionare in questa sede.
I rischi legati alla dipendenza da clienti	Sono tali i rischi di dipendenza dai clienti.	In tale contesto, le politiche di gestione tese al consolidamento e sviluppo dei marchi propri – che si sono concretizzate nel 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, etica ecc.	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.
Rischi 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: · 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.); · 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.

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 confermano i risultati registrati nel 2018 sugli Indici di Frequenza (IF)* e di Gravità (IG)**. INDICE DI FREQUENZA E DI GRAVITÀ, al 31/12/2018 Indice: Indice di Frequenza (IF) 12,98; Indice di Gravità (IG) 0,41 ** (IF): numero di infortuni/ore lavorate x 1.000.000* *** (IG): giorni di assenza per infortunio/ore lavorate x 1.000* *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.* Infine, non vi sono state particolari rivendicazioni salariali o azioni da parte dei dipendenti e il livello di turnover registrato non è significativo.
Rischi operativi associati alla normativa ambientale o a incidenti con ripercussioni ambientali	Sono tali i rischi correlati a sanzioni o limitazioni delle attività produttive in conseguenza di inadempienze legali o autorizzative, o come effetto di incidenti per cause naturali o tecniche che possono indurre inquinamento o alterazione delle principali matrici ambientali (incendi, alluvioni, guasti, rotture).	L'adozione di Sistemi di Gestione ambientali certificati secondo norme internazionali (ISO 14001, EMAS) e i frequenti audit, sia interni sia di terza parte, rappresentano il principale presidio di prevenzione dai rischi da inadempienze normative o incidenti con conseguenze ambientali. Per approfondimenti si rimanda al paragrafo "I Sistemi di Gestione", p. 76. La copertura degli stabilimenti che adottano tali strumenti di gestione è stata completata in Europa. Gli stabilimenti non certificati sono in ogni caso presidiati da procedure e controlli che garantiscono l'aggiornamento normativo, la formazione e l'addestramento, il controllo operativo e le attività di audit.
Rischi operativi associati alla disponibilità delle risorse naturali (acqua, legno e derivati, combustibili)	Sono tali i rischi connessi 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. PRELIEVO IDRICO ANNUO SPECIFICO DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL Prelievo (m^3/t carta): 2018 7,1; 2017 7,1; 2016 6,8 *I dati non comprendono lo stabilimento di Sofidel America Circleville.* 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.

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, sia in termini di quantità che 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 2018 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	per i Sistemi di Gestione della Sicurezza e della Salute nei luoghi di lavoro
BRC Global Standard Consumer Products Personal Care and Household e IFS Household and Personal Care	per i Sistemi di Autocontrollo Igienico-Sanitario
FSC®-PEFC™	per la gestione responsabile e sostenibile delle foreste da cui derivano i prodotti di origine legnosa, come la cellulosa vergine
ISO 50001: 2011	per il Sistema di Gestione dell'Energia
Ecolabel, Der Blaue Engel e Swan Label	certificazioni di prodotto

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

	Sicurezza del prodotto		Qualità	Salute e sicurezza	Ambiente							Energia
	BRC	IFS	ISO 9001	BS OHSAS 18001	ISO 14001	EMAS	Ecolabel	Der Blaue Engel	Swan Label	FSC®	PEFC™	ISO 50001
Intertissue Baglan	•		•	•	•					•		•
Intertissue Horwich*	•		•	•	•					•		
Soffass Cartiera via G. Lazzareschi			•	•	•	•	•			•	•	•
Soffass Converting via G. Lazzareschi		•	•	•			•			•	•	
Soffass Monfalcone		•	•	•	•				◊	•	•	•
Soffass Tassignano		•	•	•			•			•	•	
Soffass Valdottavo			•	•	•				•	•	•	•
Soffass Val Fegana			•	•	•		•			•		•
Soffass via Leccio			•	•	•		•			•		•
Soffass via Fossanuova		•	•	•			•			•		
Sofidel			•	•						△	△	
Sofidel America Green Bay										•	•	
Sofidel America Haines City										•	•	
Sofidel America Henderson										•	•	
Sofidel America Hattiesburg										•	•	
Sofidel America Tulsa										•	•	
Sofidel Benelux	•		•	•	•					•	•	•
Sofidel France Frouard		•	•	•	•		•			•	•	•
Sofidel France Ingrandes		•	•	•			•			•	•	
Sofidel France Roanne		•	•	•	•		•			•	•	
Sofidel Germany		•	•	•	•				•	•	•	•
Sofidel Greece			•	•	•					•	•	
Sofidel Hungary			•							•	•	
Sofidel Poland		•	•	•	•				•	•	•	
Sofidel Romania		•	•	•	•		•			•	•	
Sofidel Spain		•	•	•	•					•		
Sofidel Sweden			•		•		•		•	•	•	•
Sofidel Turkey			•							•	•	
Sofidel UK Hamilton, Leicester	•		•	•	•					•		•
Sofidel UK Lancaster			•	•	•					•		
Sofidel UK Rothley Lodge, Leicester	•		•	•	•					•		
Thüringer Hygiene Papier		•	•	•	•		•			•	•	•
Thüringer Hygiene Papier Logistik			•	•	•							•
Werra Papier (Omega Plant)		•	•	•	•		•	•		•		•
Werra Papier (Werra Plant)			•	•	•		•	•	•	•	△	•

◊ Solo per bobine △ Solo trading

* In virtù della progressiva dismissione dello stabilimento di Horwich (a compimento entro marzo 2019), le seguenti certificazioni risultano attive solo parzialmente durante il 2018. In particolare: certificazione BRC attiva fino al 20 febbraio 2018, BS OHSAS 18001 attiva fino al 31 agosto 2018 e ISO 9001 fino al 16 aprile 2018.

LA DIMENSIONE AMBIENTALE

POLITICA AMBIENTALE

Le attività di miglioramento e promozione della sostenibilità ambientale del Gruppo Sofidel si sono svolte nel 2018 seguendo le indicazioni contenute sia nel Codice Etico sia nella Carta della Sostenibilità, ossia nei principali documenti che definiscono le regole di comportamento e gli impegni da assumere in ambito di tutela ambientale e sociale. Le azioni e i principali traguardi raggiunti nel corso dell'anno sono stati però anche il frutto dell'influenza di altri importanti fattori, primi tra tutti gli obiettivi dei 17 Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite. Sofidel si impegna costantemente per il raggiungimento di almeno sette dei 17 SDGs (vedi il paragrafo "Costruire un futuro inclusivo e sostenibile basandosi sui 17 obiettivi di sostenibilità dell'ONU", p. 27). Accanto a questi principi, Sofidel trae ispirazione dalle tendenze macro economiche e politiche che, oltre a influenzare fortemente il panorama normativo, giocano un ruolo chiave nelle preferenze dei cittadini, dei consumatori e del business.

L'AMBIENTE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

L'anno 2018 ha portato importanti novità sia per i cambiamenti interni all'impresa sia per l'introduzione di alcune nuove disposizioni di legge proposte dalla Commissione Europea.

Alla fine del 2017 è entrata in funzione la prima linea produttiva di carta tissue con la tecnologia denominata NTT presso lo stabilimento della società Sofidel Poland. L'avviamento è avvenuto nel quarto trimestre del 2017, ma gli effetti produttivi si sono visti solo durante il 2018. Con tale tecnologia, sviluppata della società Valmet, leader mondiale nei macchinari di produzione di carta tissue, Sofidel vuole coniugare l'alta qualità di un prodotto "strutturato" con i consumi energetici di una macchina convenzionale. Nel corso 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. La capacità produttiva di Sofidel è pertanto aumentata di ulteriori 260.000 tonnellate all'anno nell'arco del 2018. 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.

SOFIDEL HA INVESTITO IMPORTANTI RISORSE PER:

- l'ottimizzazione della gestione delle risorse energetiche

  OLTRE **100** MILIONI DI EURO (2008-2018)

- la diminuzione dell'impatto idrico

  OLTRE **10** MILIONI DI EURO (2008-2018)

Il nuovo stabilimento integrato di Circleville (Ohio)

Costruito su un appezzamento di terreno avente una superficie di oltre 1 km², in un'area con un'ampia disponibilità di acqua, il sito produttivo di Circleville è un impianto integrato. La produzione della carta avviene tramite due macchine continue Advantage New Tissue Technology (NTT) 2000 della Valmet, per una capacità produttiva complessiva di 130.000 tonnellate all'anno, sia di tissue convenzionale sia di carta strutturata (textured paper).
Tra le varie innovazioni introdotte in questo moderno impianto cartario, la cogenerazione di energia elettrica e vapore è un esempio di avanzata tecnologia ed efficienza.

Impianto di cogenerazione di Circleville

Dotato di due turbine, entrambe con una potenza elettrica nominale di 7,6 MW, l'impianto di cogenerazione di Circleville è capace di produrre oltre 120.000 MWh l'anno di energia elettrica e permetterà di ridurre le emissioni nello stabilimento di oltre 25.000 tonnellate all'anno rispetto a un assetto non cogenerativo, in condizioni di funzionamento stabili alla massima capacità. La peculiarità di tale soluzione tecnologica risiede nello sfruttamento integrale del calore generato dalle turbomacchine che, oltre a essere convertito in vapore come in un tradizionale impianto di cogenerazione, viene impiegato in prima istanza per l'asciugatura della carta per contatto diretto. In altre parole, con la combustione del gas metano l'installazione è in grado di produrre la quasi totalità dell'energia elettrica e del calore necessari per il processo cartario.
Il cuore di questa innovazione è rappresentato dall'integrazione della turbina con la sezione di asciugatura della macchina per carta denominata "cappa di asciugatura". Tale tecnologia consente il massimo sfruttamento del calore che la turbomacchina non è in grado di convertire in energia elettrica. L'aria calda, dopo il primo scambio termico, cederà ancora calore per produrre vapore. L'intero sistema avrà un'efficienza termoelettrica di oltre l'80%.
Nell'anno 2018 per questo impianto sono stati investiti circa 8 milioni di euro, oltre a quelli già investiti negli esercizi precedenti. L'intero investimento è ammontato a circa 24 milioni di euro.

I CAMBIAMENTI CLIMATICI E IL PROGRAMMA SCIENCE BASED TARGET

In tema di cambiamenti climatici si deve segnalare l'adesione di Sofidel al programma internazionale Science Based Target (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 Internazionale, 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 dicembre del 2018 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 presso i tecnici del World Resources Institute. Se fossero approvati, tali obiettivi sarebbero in linea con le previsioni di contenimento dell'aumento della temperatura globale di 2 °C.

SOFIDEL E LA VALUTAZIONE POSITIVA CDP

Nell'anno 2018 Sofidel ha aderito alla richiesta dell'organizzazione internazionale non-profit CDP di rispondere ai questionari Climate Change e Forests Timber per la gestione dell'anno 2017. Nel 2018 sono state oltre 7.000 le società che hanno risposto all'invito di CDP di compilare i lunghi questionari e la maggioranza ha voluto rispondere in merito ai cambiamenti climatici. Sofidel ha ottenuto una valutazione di A- sia sul tema del clima sia su quello della gestione forestale, dimostrando ancora una volta di essere trasparente e di poter mostrare un robusto sistema di valutazione e gestione dei propri rischi connessi con tali aspetti. Il rating dell'anno precedente si era fermato al punteggio B per entrambi gli indicatori. CDP, inoltre, per un ristretto gruppo di società che hanno risposto ai loro questionari ha redatto la classifica dei leader mondiali per il coinvolgimento della Supply Chain nei temi del cambiamento climatico (World Leader for Supplier Engagement on Climate Change). Sofidel è l'unica società nel settore della carta tissue ad aver ricevuto tale riconoscimento per l'anno 2018.

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. A CDP fanno capo oltre **650 investitori istituzionali**, per un valore gestito di **87.000 miliardi di dollari**. La ricerca 2018 ha valutato oltre 7.000 società nel mondo.
Sofidel, tra i leader a livello mondiale nella produzione di carta per uso igienico e domestico, migliora ulteriormente le proprie prestazioni all'interno del CDP Report 2018. Il Gruppo, noto in Italia in particolare per il marchio Regina, ha ottenuto un rating A- nella categoria Climate Change e un rating A- nella categoria Forests Timber, collocandosi in entrambi i casi nella fascia più alta (Leadership) del Report.
Nel suo settore, Paper & Forestry, Sofidel si classifica tra le prime 7 aziende nella categoria Climate Change, al di sopra della media di settore mondiale (C) ed europea (B-), e tra le prime 7 aziende al mondo nella categoria Forests Timber, al di sopra della media di settore mondiale (B-) ed europea (B-).
Oltre a questi importanti riconoscimenti, Sofidel è stata identificata come leader globale per le strategie di riduzione delle emissioni di carbonio e per le azioni di lotta ai cambiamenti climatici lungo tutta la sua catena di fornitura. Per questo è stata premiata con l'inclusione nella classifica **Supplier Engagement Leader Board** stilata da CDP. **Sofidel si colloca tra il 3% delle aziende che si sono aggiudicate una posizione di leadership** in riconoscimento delle azioni intraprese con i propri fornitori per ridurre le emissioni inquinanti e i rischi legati ai cambiamenti climatici. La classifica Supplier Engagement Leader Board è stata pubblicata sul "Global Supply Chain Report 2019", realizzato da CDP e Carbon Trust. La ricerca rivela che le emissioni indirette di gas serra, cioè quelle derivanti dalla catena di fornitura, sono in media 5,5 volte superiori a quelle dirette dell'azienda e che nell'ultimo decennio si è assistito a un cambiamento radicale nella consapevolezza delle aziende su questo tema così come nelle azioni intraprese per contenere gli impatti ambientali derivanti dalla propria Supply Chain.

SOFIDEL E LA PLASTICA

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 (per approfondimenti vedi il paragrafo "Materiali da imballaggio e altre materie prime", p. 92).

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 2018 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 65% della cellulosa acquistata esibisce la certificazione FSC®, con un aumento significativo rispetto allo scorso anno. Questo schema è, quindi, il più rappresentato tra le forniture di Sofidel (per approfondimenti vedi il paragrafo "La tutela della risorsa forestale", p. 89).

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.

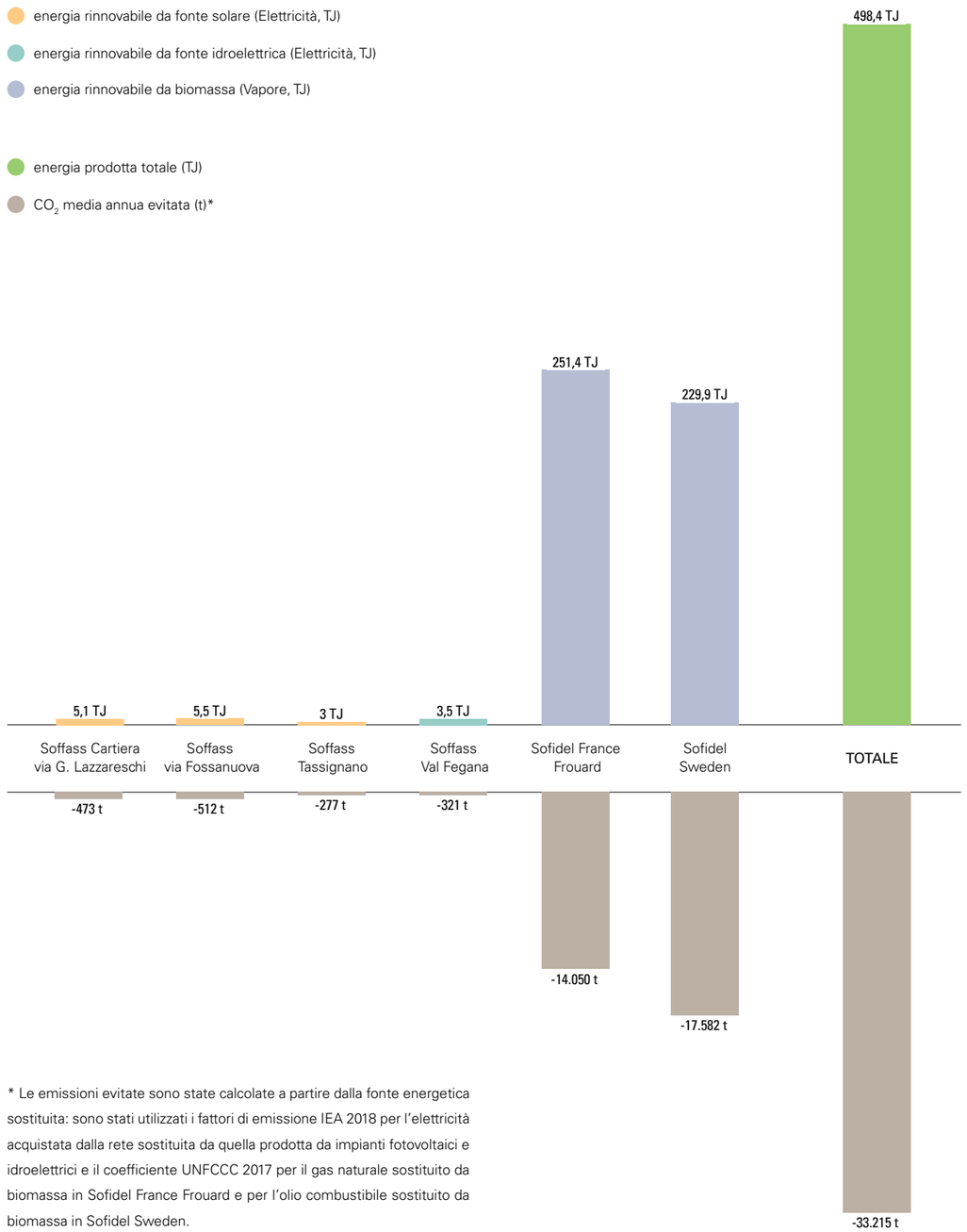
SOFIDEL E LE CERTIFICAZIONI DEI SISTEMI DI GESTIONE AMBIENTALE

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: adesso tutte le cartiere e gli stabilimenti integrati europei risultano quindi certificati.
Nel corso del 2018 il mantenimento dell'organizzazione esistente ha richiesto un costo di gestione di quasi 1.300.000 euro; oltre 450.000 euro sono stati spesi per consulenze e certificazioni ambientali ed energetiche.
Sono state erogate oltre 1.500 ore di formazione specifica, la quasi totalità delle quali aventi come obiettivo la corretta applicazione delle procedure facenti parte dei Sistemi di Gestione Ambientale.
Nel corso del 2018 il Gruppo Sofidel ha ricevuto tre reclami di carattere ambientale. Il primo, ricevuto dall'amministrazione della città di Leicester, si riferiva alla gestione di alcuni rifiuti all'interno del sito di Sofidel UK Hamilton, mentre il secondo, ricevuto dall'autorità portuale di Neath, contestava un'illuminazione esterna non sufficiente a garantire la sicurezza della navigazione nelle vicinanze dello stabilimento: entrambi sono già stati risolti con alcune migliorie gestionali. Il terzo, relativo a eccessive emissioni sonore negli stabilimenti di Sofidel UK Lancaster, è sotto analisi e sono in fase di studio le necessarie migliorie tecniche per la risoluzione delle criticità evidenziate.
Sofidel è attenta all'osservanza delle leggi in materia ambientale e nel corso del 2018 non è stata coinvolta né in episodi di infrazioni in materia di normativa ambientale né in multe o sanzioni significative al riguardo.

EFFICIENZA ENERGETICA

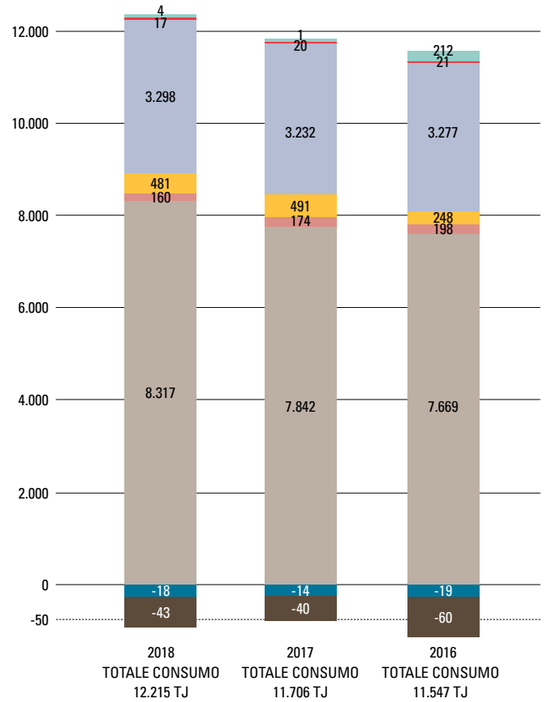
Il 2018 è stato caratterizzato da un sensibile aumento dei prezzi delle commodities energetiche.
Sul rialzo del prezzo del gas naturale hanno influito diversi fattori: l'aumento del prezzo del petrolio, l'inverno particolarmente rigido che è giunto in concomitanza con un basso livello degli stoccaggi e l'esigua disponibilità di energia nucleare in Francia con la conseguente maggior domanda di gas da centrali termoelettriche. Ha pesato, inoltre, anche uno scarso afflusso di GNL (Gas Naturale Liquefatto) in Europa, dirottato sempre più verso il mercato asiatico.
Il prezzo dell'energia elettrica è aumentato come conseguenza dell'aumento dei prezzi del petrolio, gas e carbone e per il vertiginoso aumento delle quote di emissioni di CO_2, il cui prezzo è aumentato di oltre tre volte rispetto a quello registrato alla fine dell'esercizio 2017.
Nel 2018 l'alto prezzo del paniere energetico ha avuto un forte impatto sul costo del processo di produzione della carta, un'attività fortemente energivora.
Al fine di calmierare questo aumento dei prezzi energetici, Sofidel ha continuato a investire anche nel corso del 2018 in efficientamento energetico.
Il Gruppo ha investito 1,9 milioni di euro per installare dispositivi che, interponendosi tra i trasformatori di media tensione e gli interruttori generali di bassa tensione, ottimizzano il flusso di corrente e tensione, permettendo così una riduzione dell'energia in transito senza intaccare le prestazioni degli utilizzatori (risparmio energetico). Oltre a ciò, tali dispositivi operano una riduzione delle armoniche non funzionali presenti nell'impianto, contribuendo a pulire le forme d'onda, riducendo la dispersione termica e diminuendo di conseguenza lo stress e il consumo dei macchinari e dei cavi presenti nell'impianto a valle.
Questo investimento e quello per la cogenerazione dell'impianto americano di Circleville hanno rappresentato le maggiori iniziative dell'anno 2018 per il miglioramento dell'efficienza energetica. Entrambi gli investimenti saranno assistiti dai titoli di efficienza energetica, secondo lo schema di incentivazione vigente in Italia e negli Stati Uniti.

AUTOPRODUZIONE DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI – 2018



* Le emissioni evitate sono state calcolate a partire dalla fonte energetica sostituita: sono stati utilizzati i fattori di emissione IEA 2018 per l'elettricità acquistata dalla rete sostituita da quella prodotta da impianti fotovoltaici e idroelettrici e il coefficiente UNFCCC 2017 per il gas naturale sostituito da biomassa in Sofidel France Frouard e per l'olio combustibile sostituito da biomassa in Sofidel Sweden.

BILANCIO ENERGETICO DEL GRUPPO SOFIDEL*

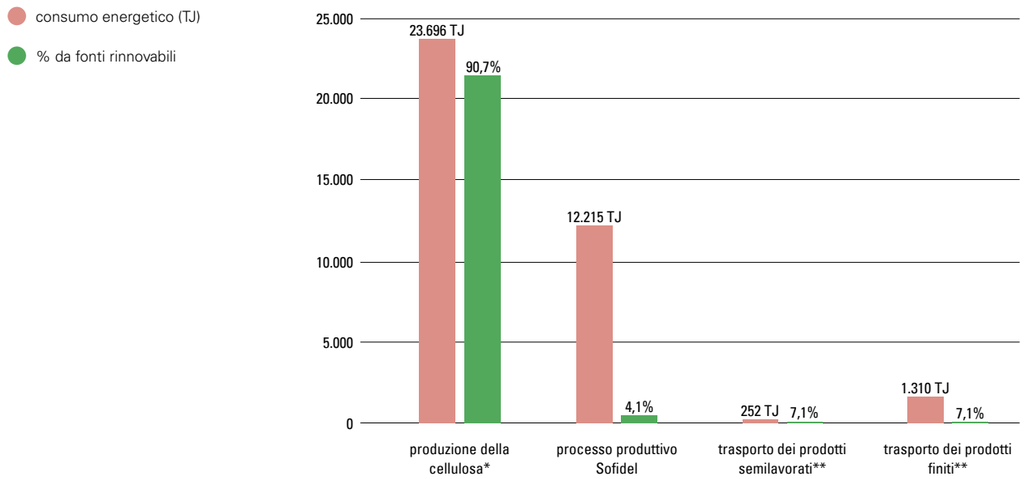


* Si segnala che per quanto riguarda i consumi degli stabilimenti di Sofidel Germany, Werra, Omega, THP, Sofidel America Henderson e Sofidel America Green Bay si fa riferimento alle letture interne, non essendo disponibili tutte le fatture del 2018.

** Energia calcolata tramite PCI (Potere Calorifico Inferiore).

Nel 2018 il consumo totale di energia degli stabilimenti produttivi ha confermato il consumo del 2017, con valore di 11,8 GJ/t carta rispetto a 11,7 GJ/t carta dell'anno precedente.
Oltre agli investimenti in modifiche impiantistiche per il miglioramento dell'efficienza, elencati in precedenza, Sofidel punta anche sulla diffusione di una cultura industriale e di sistemi gestionali relativi all'efficienza energetica.
Il percorso di certificazione secondo lo standard ISO 50001 (Sistema di Gestione dell'Energia), iniziato nel 2012 presso gli stabilimenti tedeschi e svedesi, è proseguito nel 2013 in Belgio e successivamente sono state certificate le cartiere italiane. Nel 2016 è stata la volta di Sofidel France, stabilimento di Frouard, seguito nel 2017 dagli stabilimenti inglesi di Sofidel UK Hamilton e Intertissue Baglan. Nel 2018 è stata, infine, certificata l'ultima cartiera nel Regno Unito, Sofidel UK Lancaster. L'obiettivo di far conseguire ai principali siti del Gruppo la certificazione ISO 50001 è in linea con le direttive europee in ambito di risparmio energetico, in particolare con la cosiddetta EED (Energy Efficiency Directive) che impone a tutte le società energivore di eseguire audit energetici ogni quattro anni o, in alternativa, di dotarsi di Sistemi di Gestione dell'Energia certificati da terze parti.
Espandendo l'analisi energetica alla filiera produttiva è possibile stimare i contributi dalle fasi principali: il processo della produzione della cellulosa risulta essere il processo produttivo più esoso in termini di richiesta energetica, ma si avvale in gran parte di fonti rinnovabili per la generazione dell'energia necessaria.

CONSUMO ENERGETICO DEL GRUPPO SOFIDEL – 2018



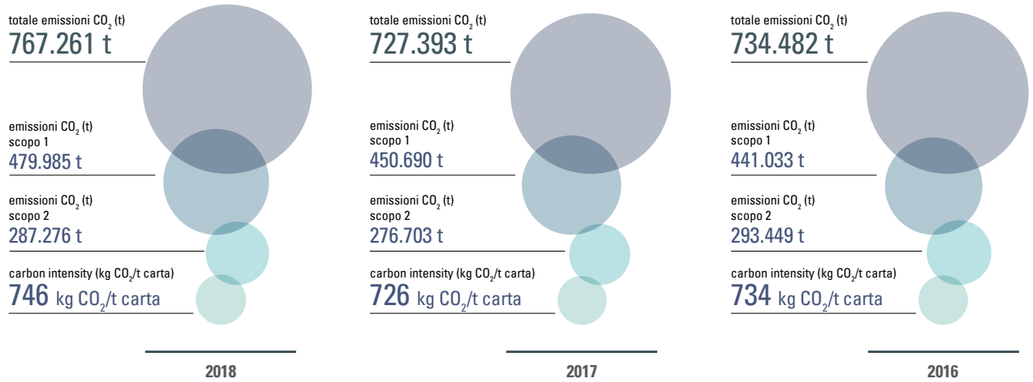
* I dati sono stati ricavati utilizzando i questionari più aggiornati compilati dagli stessi fornitori (95% del totale, il restante 5% è stato ottenuto utilizzando una media dei dati posseduti).

** Coefficienti di consumo ricavati da GHG Protocol-Mobile Guide v.1.3 (21/03/2005). La percentuale di energia rinnovabile è ricavata da "Share of Energy from Renewable Source in Transport" (Fonte: Eurostat).

GESTIONE DELLE EMISSIONI DI GAS SERRA

Il finire del 2018 ha visto la pubblicazione di alcuni importanti studi sugli effetti globali dovuti alle emissioni climalteranti.
L'analisi del World Meteorological Organization, pubblicata il 22 novembre 2018, ha evidenziato che il livello di concentrazione dell'anidride carbonica nell'atmosfera ha toccato un nuovo massimo, raggiungendo le 405 parti per milione[5], dopo che l'anno scorso era stata infranta la barriera psicologica dei 400 p.p.m.
L'8 ottobre 2018 è stato, invece, reso disponibile lo "Special Report on Global Warming of 1.5 °C", redatto dall'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), un documento commissionato nel 2015 durante la 21ª Conferenza sul Cambiamento Climatico a Parigi (COP21), allo scopo di fornire una guida scientifica e autorevole ai governi coinvolti: i risultati ottenuti dallo studio evidenziano che, anche applicando i piani di azione degli Accordi di Parigi, la temperatura nel 2100 raggiungerà 3 °C in più rispetto ai livelli precedenti la rivoluzione industriale. La politica deve fissare quindi obiettivi più ambiziosi, riducendo già nel 2030 del 45% le emissioni di CO_2 rispetto al 2010 e ottenendo un quadro emissivo pari a zero nel 2050.
Inoltre, dal 2 al 15 dicembre 2018, si è svolta a Katowice (Polonia) la COP24: pur avendo già a disposizione le informazioni contenute in queste due pubblicazioni, la collaborazione tra tutte le parti coinvolte è stata complicata dagli esistenti interessi economici contrastanti che hanno portato, prima, a estendere la durata dell'evento e, al termine, a ottenere solo alcuni dei risultati previsti: è stato infatti ratificato l'Accordo della COP21 (Accordi di Parigi), che entrerà in vigore a partire dal 2020, ma solo alcuni Paesi (Comunità Europea, Argentina, Messico, India, Canada, Ucraina, Giamaica e Cina) si sono impegnati a rivedere gli obiettivi per il 2020, rendendoli più ambiziosi.
Per quanto riguarda i risultati ottenuti sul fronte della riduzione delle emissioni, quest'ultimo anno è stato un periodo di intensa espansione produttiva, con 4 macchine continue, entrate in funzione tra fine 2017 e il 2018, che hanno aumentato di oltre il 25% la capacità produttiva del Gruppo: la messa in marcia di macchinari così complessi richiede inevitabilmente un periodo di messa a punto, caratterizzato da bassa produttività e quindi da bassa efficienza. Questo fatto ha influito sulle emissioni specifiche del Gruppo, portando a una prestazione inferiore a quella del 2017, nonostante gli investimenti effettuati in aumento dell'efficienza negli altri stabilimenti produttivi.

EMISSIONI DI CO_2 – SCOPO 1 e 2



Per tutti gli anni riportati, dal 2016 al 2018, le emissioni derivanti dall'acquisto di energia elettrica di rete e calore (Scopo 2) sono state calcolate con un approccio basato sulla localizzazione geografica degli stabilimenti produttivi, utilizzando i relativi coefficienti di emissione nazionali medi rispettivamente del periodo 2012-2014, 2013-2015, 2014-2016[6].
Le emissioni dirette derivate dalla combustione presso gli stabilimenti produttivi (Scopo 1) sono invece computate in accordo con il sistema europeo di scambio di quote di emissione (European Union Emissions Trading Scheme – EU ETS) che regola le emissioni di CO_2 in Europa per i settori industriali caratterizzati da maggiori emissioni[7].
Per quanto riguarda le emissioni indirette di CO_2, 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 2018 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 144.853 t CO_2, corrispondenti a 147 kgCO_2/t carta[8].
Inoltre, è stato valutato l'impatto dell'utilizzo degli imballaggi consumati (carta e imballaggi plastici) pari a 141.154 t CO_2, corrispondenti a 144 kgCO_2/t carta[9].

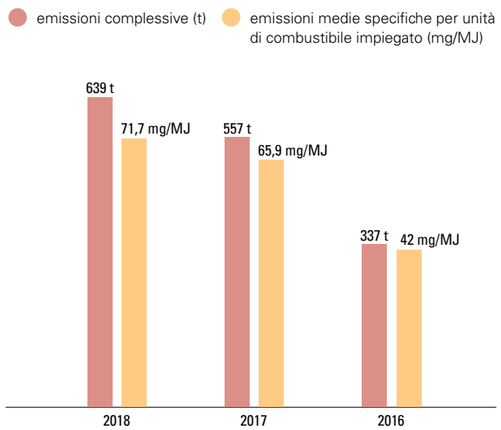
Altre emissioni in aria

Oltre alla CO_2, altre emissioni significative derivanti dall'attività produttiva sono quelle degli ossidi di azoto (NO_x): 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; mentre le prestazioni in altri stabilimenti (Sofidel Benelux, Sofidel

5. WMO Greenhouse Gas Bulletin (GHG Bulletin), "The State of Greenhouse Gases in the Atmosphere Based on Global Observations through 2017", n. 14, 22 novembre 2018.
6. International Energy Agency, "Statistics 2018 Edition – CO_2 Emissions from Fuel Combustion".
7. Le emissioni di Scopo 1 degli stabilimenti non soggetti a ETS sono state stimate utilizzando il coefficiente UNFCCC 2017 dell'inventario nazionale italiano. Lo stesso coefficiente è stato applicato per il calcolo delle altre emissioni meno significative non regolamentate da ETS, quali quelle collegate all'utilizzo dei carrelli elevatori e al riscaldamento degli ambienti di lavoro.
8. 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 e il viaggio di ritorno senza carico.
9. I fattori di emissioni utilizzati sono provenienti dal database Ecoinvent 3.4.

America Haines City, Sofidel America Circleville, Sofidel France Roanne, Sofidel Germany, Sofidel Sweden, Sofidel Greece, Sofidel UK Hamilton, Sofidel UK Lancaster, Intertissue Baglan, Sofidel Poland) sono state stimate utilizzando la media del Gruppo.
Il dato specifico in tabella si riferisce al consumo di combustibile che genera l'emissione (principalmente metano).

EMISSIONI DI OSSIDI DI AZOTO (NO_X) TOTALI E SPECIFICHE DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL



Sono stati inoltre emessi 320 kg di SO_x 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 283[10] tonnellate di CO_2.

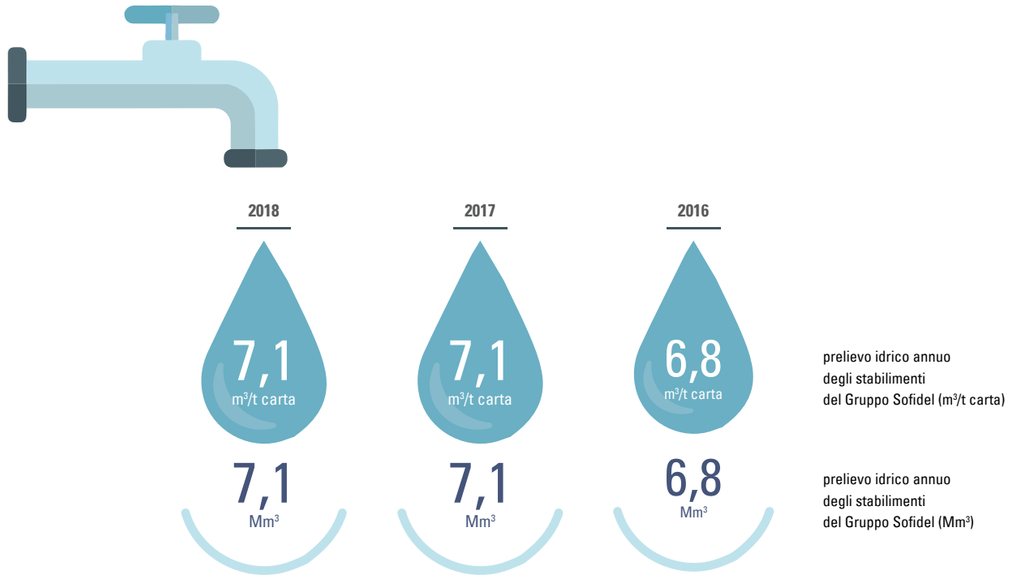
LA TUTELA DELLA RISORSA IDRICA

La disponibilità e la qualità di acqua in tutto il pianeta sta cambiando a causa delle attività antropiche. Anche aree tradizionalmente ricche di tale risorsa, come la penisola scandinava e il Regno Unito, iniziano a mostrare preoccupanti deficit: in tutta Europa la scarsità di acqua negli ultimi anni ha portato a un aumento di fenomeni di siccità (sono coinvolti l'11% della popolazione e il 17% del territorio). Prima del 2030, molto probabilmente, metà dei bacini idrografici europei ne saranno affetti.
In un quadro simile l'Europa ha quindi necessità di promuovere il riutilizzo dell'acqua: dei oltre 40.000 milioni di m^3 di acque di scarico in Europa trattate da sistemi di depurazione, solo 964 milioni sono immediatamente riutilizzate. Maggiori incentivi potrebbero incrementarne l'entità di almeno 6.000 milioni di m^3 ogni anno entro il 2025: la Commissione Europea ha già proposto a maggio 2018 nuove regole per stimolare e facilitare il riuso dell'acqua nel settore dell'irrigazione, mentre a settembre è stato dato inizio alla consultazione pubblica per l'aggiornamento della direttiva quadro Acque (2000/60/CE).
In un simile contesto, anche per proteggere la propria capacità produttiva, assume un ruolo fondamentale il perseguimento di obiettivi di riduzione del consumo idrico sia tramite misure gestionali sia tramite investimenti. Relativamente a questi ultimi, merita ricordare la realizzazione nel 2014 di un impianto per la raccolta e il riutilizzo delle acque meteoriche presso Intertissue, nel Regno Unito, e di un impianto per il riutilizzo dell'acqua reflua presso Soffass Cartiera via Giuseppe Lazzareschi.

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

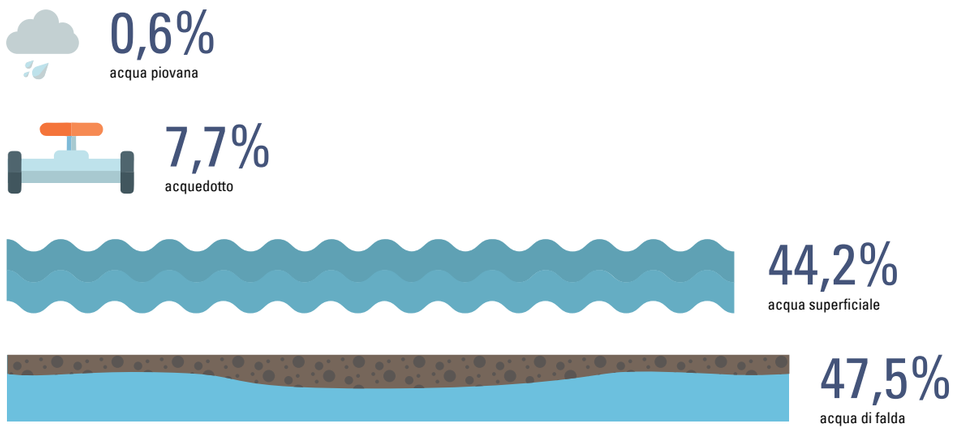
PRELIEVO IDRICO DEL GRUPPO SOFIDEL*

* A causa della recente messa in marcia dello stabilimento di Sofidel America Circleville, i dati non includono le prestazioni dell'impianto.



FONTI DI APPROVVIGIONAMENTO IDRICO* – 2018

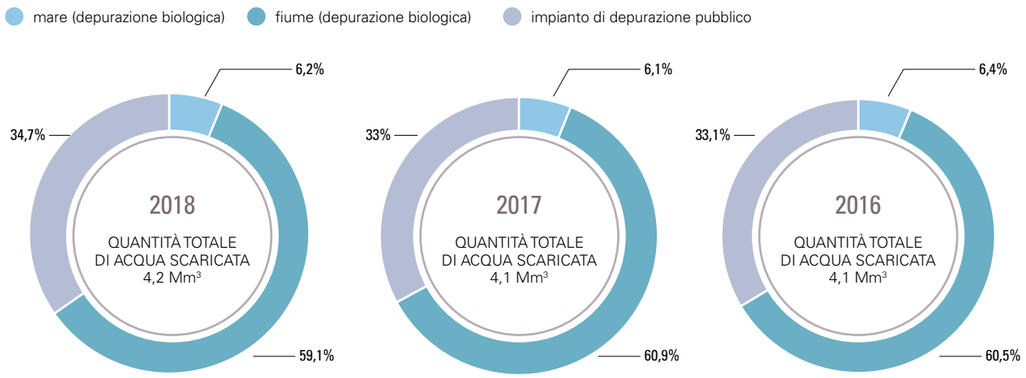
* A causa della recente messa in marcia dello stabilimento di Sofidel America Circleville, i dati non includono le prestazioni dell'impianto.



I dati 2018 si avvicinano all'ottima prestazione del 2017, considerate le dimensioni del Gruppo e la maggiore variabilità della produzione.

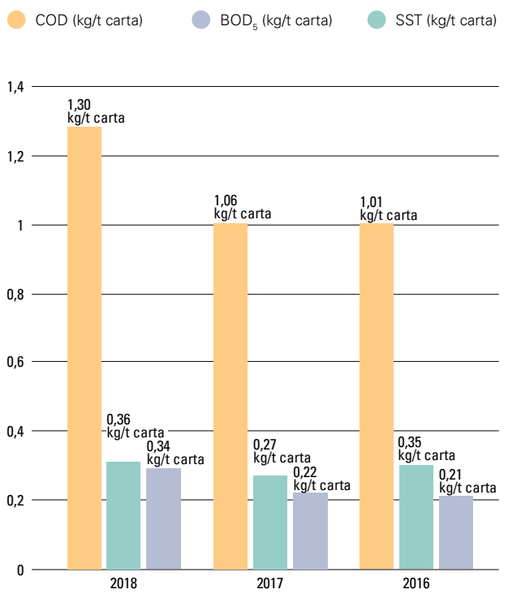
Il tasso di riciclo di acqua nelle cartiere Sofidel può essere stimato superiore al 96,5%[11].

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



Le emissioni specifiche, calcolate in base ai risultati ottenuti dalle analisi chimiche effettuate, confermano che in generale l'andamento qualitativo delle emissioni in acqua si attesta su livelli di eccellenza sia grazie all'utilizzo esclusivo di impianti di depurazione biologica sia per l'uso preponderante di cellulosa vergine come materia prima.
Il quantitativo totale di acqua scaricata nel 2018 vede un leggero aumento dovuto all'installazione del nuovo impianto in Spagna e la messa a regime dell'impianto polacco, partito a fine 2017. Tali impianti scaricano presso depuratori esterni, incrementando la quota di acque reflue gestite da impianti di depurazione pubblici (34,7% nel 2018 rispetto al 33% nel 2017). Per questi ultimi le statistiche prodotte da Sofidel restituiscono dati di qualità peggiori, perché i reflui sono analizzati prima della depurazione esterna. Nonostante ciò, il valore di Gruppo pari a 1,30 kg/t carta rientra pienamente nel range identificato dalla Commissione Europea, ottenibile applicando le migliori tecnologie all'industria cartaria[12], che va da 0,15 a 1,50 kg/t carta per il parametro COD.

EMISSIONI SPECIFICHE DI INQUINANTI IN ACQUA



11. 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 2018.

12. Best Available Techniques (BAT) Conclusions for the Production of Pulp, Paper and Board.

LA TUTELA DELLA RISORSA FORESTALE

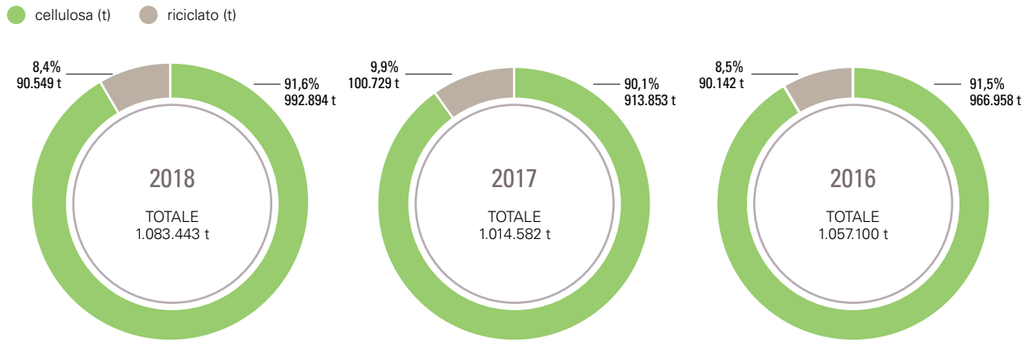
Sofidel, in qualità di **secondo** produttore europeo di carta tissue e **settimo** mondiale, valuta attentamente i propri approvvigionamenti di materia prima fibrosa e monitora i propri fornitori attraverso un questionario analitico relativo sia alle prestazioni degli stabilimenti produttori di polpa sia alle provenienze del legname utilizzato per l'estrazione della cellulosa.
A tale riguardo Sofidel si è dotata di una specifica policy per la tutela della risorsa forestale, quale principale materia prima di approvvigionamento del Gruppo, che sancisce quanto segue.

Politica di approvvigionamento di materia prima fibrosa

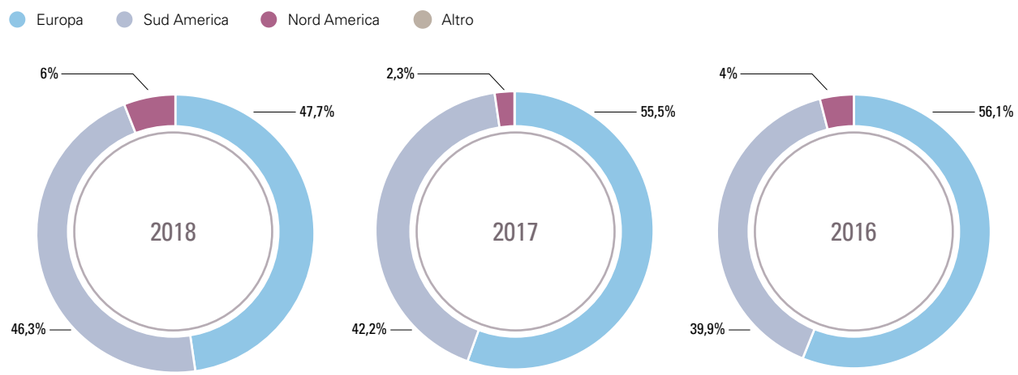
- Sofidel condanna le pratiche di taglio illegale, la conversione di foreste naturali in piantagioni e si adopera affinché i propri fornitori siano in grado di mostrare la provenienza del legname utilizzato per la produzione della cellulosa.
- Sofidel si impegna a verificare, per quanto possibile, l'esistenza 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, la consapevolezza del ruolo che le foreste ricoprono per la protezione dell'ambiente globale e il mantenimento e l'arricchimento della biodiversità hanno spinto il Gruppo Sofidel ad adottare una precisa politica degli acquisti di materia prima fibrosa.
Nel corso del 2018 Sofidel ha acquistato **992.894** tonnellate ADMT (Air Dry Metric Tons) di fibra vergine e ha confermato la serietà dell'impegno per un approvvigionamento di materia prima responsabile avendone acquistato il **100% certificata da terze parti indipendenti con schemi di certificazione forestale**. Rimane, inoltre, il forte orientamento a scegliere aree geografiche che diano piena garanzia di legalità e sostenibilità: la predominanza di materiale europeo **(47,7%)** 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 il punteggio **A-** su una scala compresa tra A e F, un risultato che anche quest'anno la posiziona al di sopra della media di settore.
Per quanto riguarda l'uso commerciale dei marchi di qualità forestale FSC® (Forest Stewardship Council) e PEFC™ (Program for Endorsement of Forest Certification) nel corso del 2018 si sono aggiunte altre società al già popolato elenco delle società certificate secondo tali schemi di Catena di Custodia forestale. **Si tratta dello stabilimento di Sofidel Greece, che oggi è in grado di produrre e commercializzare prodotti tissue a marchio PEFC™, di Sofidel America Circleville e Sofidel Turkey per il marchio FSC® e PEFC™**. Queste nuove certificazioni consentiranno maggiore flessibilità produttiva e la possibilità di rispondere più efficacemente alle richieste dei clienti e dei consumatori che vogliono garanzie di sostenibilità forestale per i loro prodotti.

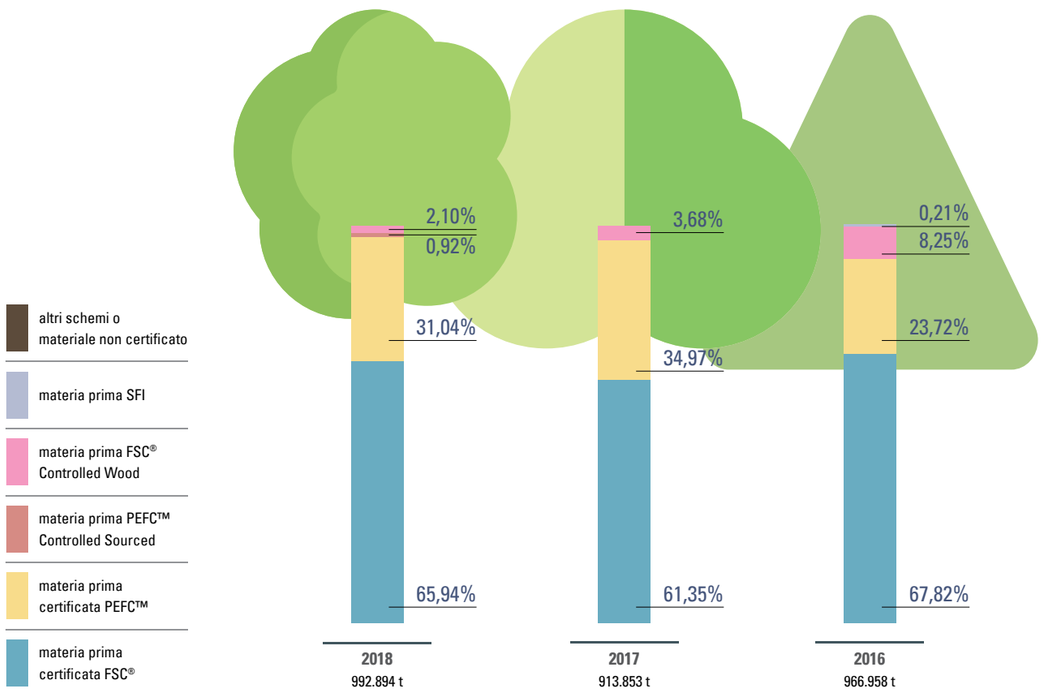
RIPARTIZIONE DELLA MATERIA PRIMA FIBROSA VERGINE E RICICLATA ACQUISTATA



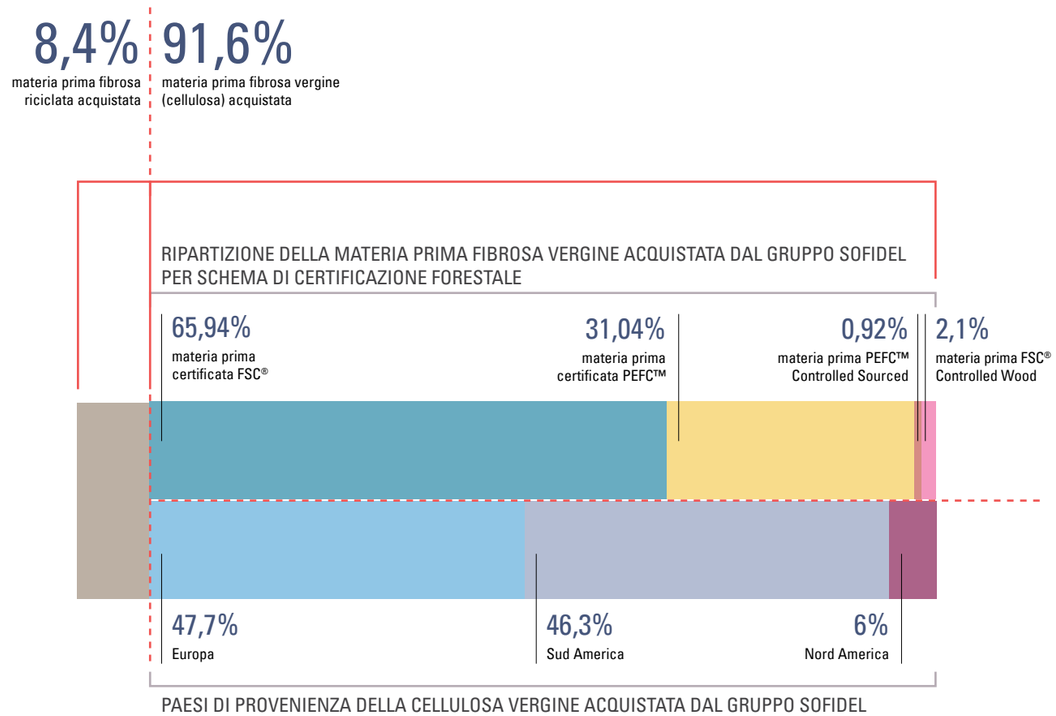
PAESI DI PROVENIENZA DELLA CELLULOSA VERGINE ACQUISTATA



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



QUADRO RIASSUNTIVO 2018



MATERIALI DA IMBALLAGGIO E ALTRE MATERIE PRIME

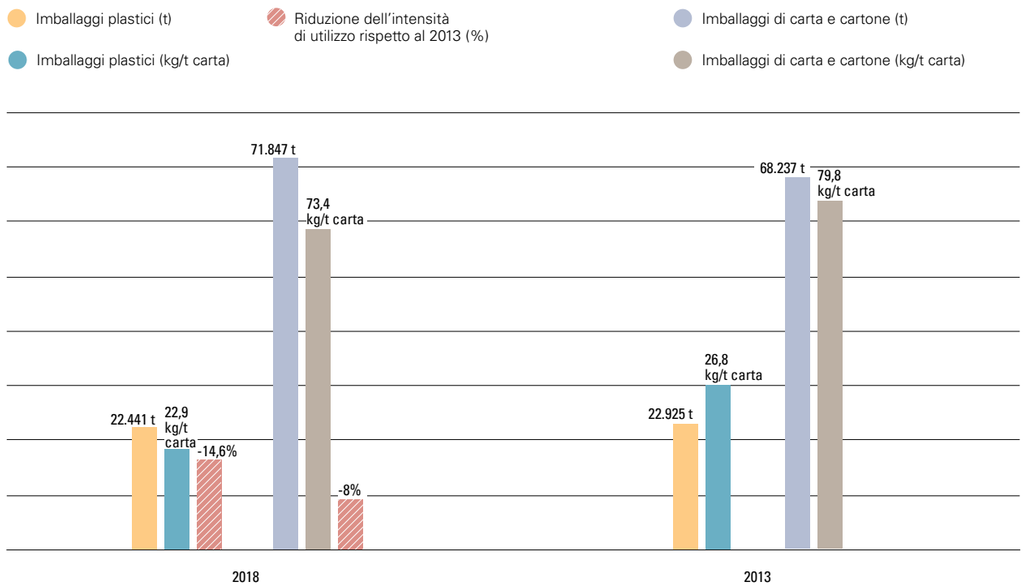
Il 16 gennaio 2018 l'Unione Europea ha avviato una nuova strategia di gestione di alcuni prodotti in plastica usa e getta: l'intento è modificare il modo in cui i prodotti sono progettati, realizzati, utilizzati e riciclati nei Paesi europei, creando nuove opportunità di investimento e nuovi posti di lavoro. Secondo i nuovi piani, tutti gli imballaggi di plastica sul mercato dell'UE dovranno essere riciclabili entro il 2030, l'utilizzo di sacchetti di plastica monouso sarà ridotto e l'uso intenzionale di microplastiche sarà limitato.

La plastica

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, in cui 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 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 circa il 15%, con un piano per un'ulteriore riduzione fino al 20% entro la fine del 2020. La carta è stata recentemente introdotta 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 pochi mesi.

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 senza anima in cartoncino. Nei prossimi mesi saranno progressivamente introdotti 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 2018, raggiungendo una riduzione dell'intensità di utilizzo del 14,6% per gli imballaggi plastici e dell'8% per gli imballaggi in carta e cartone rispetto al 2013.

CONSUMO DI IMBALLAGGI* – 2018 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
Bobine di carta tissue acquistate extra Gruppo	84.103
Additivi chimici	34.451
Oli e lubrificanti	268

* Dati estratti tramite software ERP.

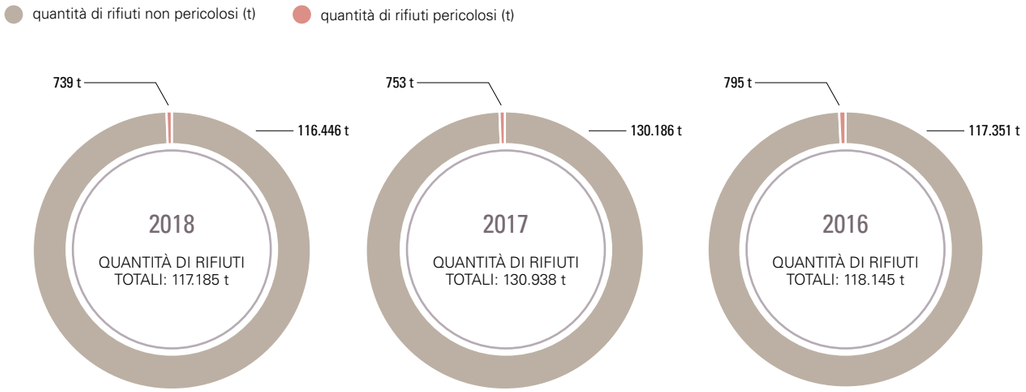
Pertanto, nel 2018 il contributo delle materie prime riciclate è stato di 162.396 tonnellate, ossia il 12,5% sul totale[13]; il totale delle materie prime ottenute da fonti rinnovabili è 1.239.393 tonnellate, corrispondenti al 95,5% del totale.

LA GESTIONE DEI RIFIUTI IN COSTANTE MIGLIORAMENTO

In ogni stabilimento del Gruppo Sofidel la gestione dei rifiuti segue dettagliate procedure allo scopo 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 prevalenza da fanghi, derivanti dagli scarti della produzione generati dalle attività utilizzanti 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 2018 i costi associati al trattamento dei rifiuti sono pari a circa 4,7 milioni di euro. Nel corso del 2018 non si sono verificati sversamenti significativi.

13. 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)*
2018: 81.772
2017: 89.346
2016: 77.820

Quantità di rifiuti non pericolosi destinati a discarica o smaltimento (t)*
2018: 22.559
2017: 25.599
2016: 28.481

QUANTITÀ DI RIFIUTI PERICOLOSI (t)

Quantità di rifiuti pericolosi destinati al recupero (t)*
2018: 449
2017: 461
2016: 491

Quantità di rifiuti pericolosi destinati a discarica o smaltimento (t)*
2018: 244
2017: 292
2016: 304

* Le statistiche relative al destino finale dei rifiuti sono riferite ai trattamenti descritti negli allegati I e II della Direttiva 2008/98/EC. Seguendo i criteri di una normativa europea, i dati non includono gli stabilimenti di Sofidel America.

Oltre ai rifiuti prodotti direttamente dalle attività riconducibili a Sofidel, adottando un approccio di analisi di ciclo vita, possiamo affermare, inoltre, che l'attività di riduzione nell'utilizzo degli imballaggi, descritta nel paragrafo "Materiali da imballaggio e altre materie prime" (p. 92), 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 marchio proprio: infatti, tutti i prodotti Brand del Gruppo si fregiano a oggi del marchio FSC®, garanzia di una gestione forestale sostenibile sia dal punto di vista ambientale sia dal punto di vista sociale. Questo impegno è supportato dalla politica di procurement della materia prima che orienta da anni gli acquisti verso cellulose certificate. La partnership con FSC® è stata consolidata anche con l'entrata del Gruppo Sofidel nella Camera Economica di FSC® Internazionale e di FSC® Italia.
Anche nel corso del 2018, rispettando l'impegno preso, Sofidel ha aumentato costantemente la produzione di prodotti a marchio ecologico (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 2018 il Gruppo ha infatti prodotto articoli con almeno un marchio ecologico per un totale di oltre 650.000 tonnellate, evidenziando un aumento di oltre il 100% rispetto alla produzione del 2014. Tale crescita ha confermato l'impegno dell'azienda nella scelta di materie prime non solo di provenienza forestale certificata, ma anche in grado di garantire processi produttivi a minore impatto ambientale, in un'ottica 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 2018 sono stati sviluppati molti prodotti con imballaggi in carta, al posto della tradizionale plastica, senza anima di cartone o con imballaggi compostabili. Il lancio di tali soluzioni è atteso per l'anno 2019 con un'adeguata copertura mediatica.
A livello istituzionale Sofidel collabora a un importante progetto pilota della Commissione Europea per lo sviluppo delle regole di prodotto per il settore carta, nell'ambito dello strumento comunitario denominato Product Environmental Footprint (PEF). Per questo progetto Sofidel si è candidata a far parte del Drafting Group, ossia del ristretto numero di organizzazioni che contribuiscono alla scrittura delle Product Environmental Footprint Category Rules (PEFCR).
I documenti prodotti, una volta revisionati e accettati dall'autorità competente, standardizzeranno la metodologia di calcolo degli studi Life Cycle Assessment (LCA-Valutazione del Ciclo di Vita) per quanto riguarda il prodotto semilavorato nell'industria cartaria. Inoltre, garantiranno agli utilizzatori a valle la possibilità di poter individuare il produttore più virtuoso da un punto di vista ambientale per garantire al consumatore finale un prodotto più sostenibile. Sofidel ha infine accettato di sperimentare la nuova metodologia sviluppata su un proprio prodotto. Il termine del progetto è previsto per l'anno 2019.

I NUMERI DELLA GESTIONE AMBIENTALE DEGLI STABILIMENTI DEL GRUPPO SOFIDEL

- stabilimento integrato
- cartotecnica
- cartiera

	Consumo idrico (m^3)	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_5 (t)	Emissione di solidi sospesi (t)	Emissione di azoto (t)	Emissione di fosforo (t)	Emissione NO_x (t)	Emissione SO_x (t)	Emissione di CO_2 scopo 1 (t)	Rifiuti smaltiti totali (t)
Soffass via G. Lazzareschi (IT)	462.045	1.172,5	-	372,9	133,7	234,1	5,1	0,0	0,0	0,0	54,4	n.d.	5,5	3,7	3,5	170,5	-	69.693	2.022
Soffass Tassignano (IT)	5.387	0,0	-	26,7	23,7	0,0	3,0	0,3	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,0	1.226
Soffass via Leccio (IT)	264.964	603,2	-	177,2	57,2	120,0	0,0	0,0	0,0	0,0	52,7	0,5	5,7	1,2	0,0	3,8	-	33.334	704
Soffass via Fossanuova (IT)	10.915	1,0	-	31,2	25,7	0,0	5,5	1,2	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	57	1.741
Soffass Valdottavo (IT)	220.661	363,8	-	115,8	13,7	102,1	0,0	15,2	0,0	0,0	14,9	1,1	1,2	1,1	0,2	2,3	-	19.822	334
Soffass Monfalcone (IT)	223.887	362,5	-	106,7	18,2	88,6	0,0	0,6	0,0	0,0	11,2	0,9	1,8	0,0	0,0	37,1	-	20.139	530
Soffass Val Fegana (IT)	134.840	206,6	-	51,2	4,5	43,3	3,5	0,2	0,0	0,0	6,9	0,7	0,9	0,6	0,1	6,9	-	11.377	298
Sofidel France Frouard (FR)	527.722	541,7	251,4	439,5	439,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	31,0	1,8	3,2	1,7	0,2	52,2	0,3	30.454	2.016
Sofidel France Roanne (FR)	218.558	203,3	-	113,2	113,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	90,3	29,7	40,7	0,9	0,2	18,9	-	11.587	573
Sofidel France Ingrandes (FR)	2.040	5,9	-	12,9	12,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	330	583
Sofidel Hungary (HUN)	7.867	0,4	-	7,4	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	25	857
Sofidel Poland (PL)	479.168	724,5	-	293,7	169,9	123,9	0,0	0,3	3,3	43,4	170,3	59,2	32,7	5,6	0,8	40,7	-	40.254	1.160
Sofidel Spain (ES)	455.100	256,4	-	131,7	131,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	53,5	n.d.	5,5	1,9	0,0	6,9	-	14.492	1.912
Sofidel Germany (DE)	296.593	402,4	-	232,6	232,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	27,0	1,9	3,4	0,1	0,1	37,9	-	22.071	1.501
Werra (DE)	266.698	125,8	-	75,4	75,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	400,4	96,8	185,3	2,5	3,1	4,9	-	7.061	21.104
Omega (DE)	578.695	232,2	-	167,9	167,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						10,9	-	13.009	43.846
THP (DE)	241.218	185,2	-	133,8	133,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0						11,5	-	10.348	288
Sofidel Greece (EL)	142.639	173,7	-	81,5	81,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	37,8	9,7	5,1	0,9	0,0	15,6	-	9.678	151
Sofidel Benelux (BE)	735.735	558,8	-	267,8	267,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36,4	1,5	5,5	4,9	0,3	20,9	-	31.592	1.835
Sofidel Romania (RO)	315.961	231,8	-	135,8	135,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	26,3	7,1	5,4	2,4	0,3	13,4	-	12.736	17.559
Sofidel Sweden (SE)	385.498	128,2	229,9	217,2	217,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	74,8	22,3	5,9	1,4	0,0	30,6	n.d.	9.327	1.304
Intertissue (UK)	323.032	373,6	-	212,9	212,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21,2	1,1	4,3	1,9	0,3	40,9	-	21.268	1.908
Intertissue Horwich (UK)	249	6,7	-	8,4	8,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	380	100
Sofidel UK Hamilton (UK)	381.410	405,3	-	195,7	195,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	107,9	33,5	28,4	1,2	0,1	40,1	-	23.064	802
Sofidel UK Rothley Lodge (UK)	n.d.	2,8	-	30,5	30,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	176	547
Sofidel UK Lancaster (UK)	172.628	212,3	-	83,5	83,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	15,7	3,5	3,2	0,2	0,1	19,6	-	12.147	194
Sofidel Turkey (TR)	5.147	0,6	-	3,5	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	35	331
Sofidel America Haines City (US)	213.342	750,5	-	240,2	82,9	157,3	0,0	0,0	0,0	0,0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	35,6	-	41.960	n.d.
Sofidel America Circleville (US)	n.d.	239,3	-	144,6	137,2	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	17,9	-	13.378	219
Sofidel America Henderson (US)	7.960	1,7	-	12,1	12,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	111	2.277
Sofidel America Hattiesburg (US)	6.450	0,0	-	23,6	23,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,0	606
Sofidel America Tulsa (US)	n.d.	0,0	-	16,2	16,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	2,0	3.225
Sofidel America Green Bay (US)	n.d.	1,2	-	27,7	27,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-	-	-	-	-	-	-	77	5.433

FORNITORI E CATENA DI FORNITURA

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

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

Lo strumento scelto per la valutazione dei fornitori in materia di sostenibilità è la piattaforma TenP: sviluppata dalla Fondazione Global Compact Network Italia, 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. Sofidel ha individuato 13 categorie merceologiche a rischio reputazionale che definiscono il portafoglio dei fornitori critici e il fatturato critico (fatturato associato alle categorie merceologiche a rischio reputazionale). L'obiettivo, per l'anno 2018, è stato la prequalifica sulla piattaforma TenP dei fornitori che concorrono al raggiungimento del 90% del fatturato critico: la percentuale raggiunta è pari all'86%.

Nel corso del 2018 è stato revisionato l'obiettivo relativo alla percentuale del fatturato critico che deve essere associata ai fornitori prequalificati sulla piattaforma TenP: la soglia è fissata all'85% del fatturato critico di ciascuna categoria a rischio reputazionale.

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

SCHEMA DI KRALIJC: DISTRIBUZIONE DELLE CATEGORIE A RISCHIO

COMPLESSITÀ DEL MERCATO

IMPORTANZA PER IL PROCESSO PRODUTTIVO	BASSA	ALTA
ALTA	EFFETTO LEVA ETICHETTE INCHIOSTRI TRASPORTI COLLE POLIETILENE VERGINE	STRATEGICO ENERGIA ELETTRICA GAS METANO CELLULOSE PRODOTTI CHIMICI PROFUMI
BASSA	NON CRITICO TIPOGRAFIA MARKETING E GADGET	COLLO DI BOTTIGLIA SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

Il fatturato critico associato a ciascuna area dello schema di Kralijc è generato in percentuale da fornitori prequalificati sulla piattaforma TenP. Le percentuali raggiunte per l'anno 2018 sono distribuite come segue.

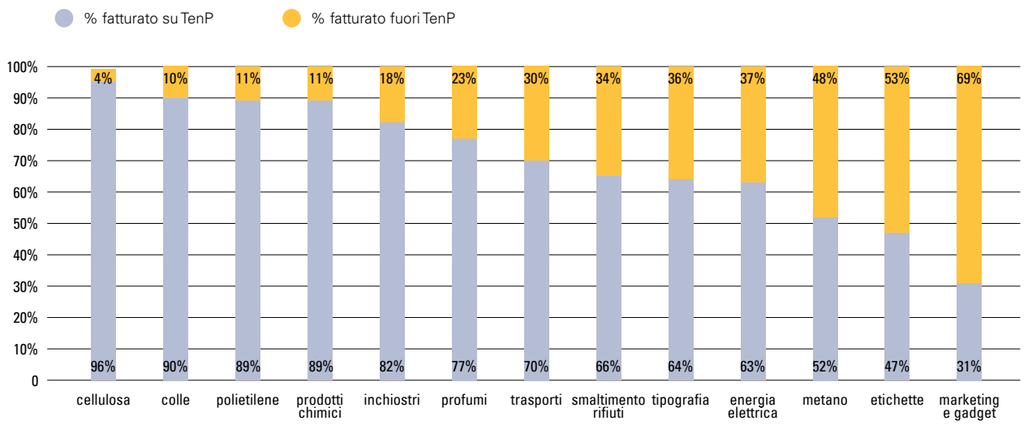
SCHEMA DI KRALIJC: DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO CRITICO COPERTO DA TenP

COMPLESSITÀ DEL MERCATO

IMPORTANZA PER IL PROCESSO PRODUTTIVO	BASSA	ALTA
ALTA	EFFETTO LEVA 76%	STRATEGICO 89%
BASSA	NON CRITICO 31%	COLLO DI BOTTIGLIA 66%

Infine, l'obiettivo globale è verificato sulla base del fatturato relativo alla singola categoria merceologica a rischio reputazionale. Di seguito la distribuzione delle percentuali raggiunte nel 2018.

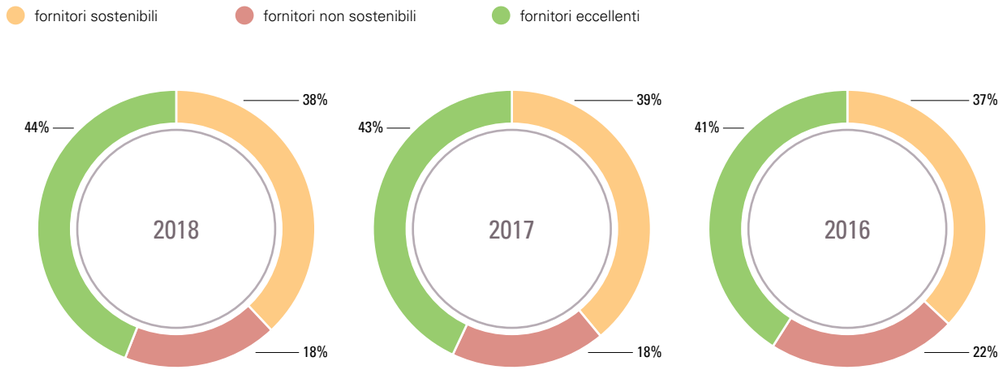
FATTURATO CRITICO COPERTO DA TenP



In base al nuovo obiettivo fissato per l'anno 2019 le categorie merceologiche Cellulosa, Colle, Polietilene e Prodotti chimici hanno superato la soglia di copertura.

Il 2018 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



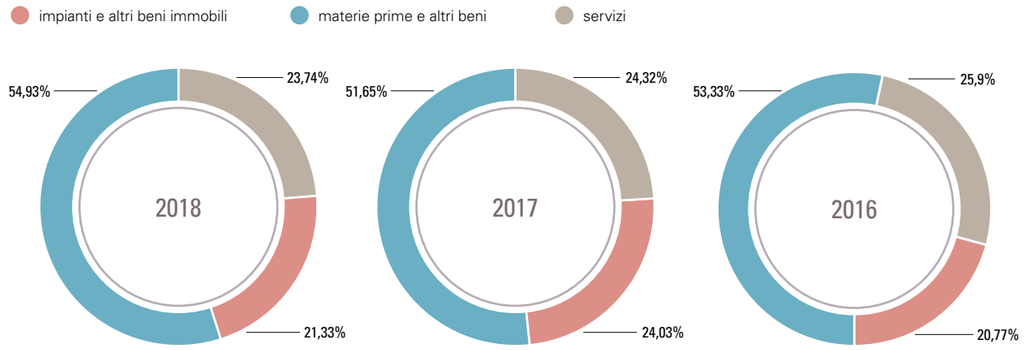
La valutazione delle performance di sostenibilità dei fornitori è oggettivata da un programma di Desktop Audit supportato da un soggetto terzo (SGS).
La condivisione dei risultati ottenuti ha nel Sofidel Suppliers Sustainability Award (3SAward) il suo momento celebrativo: l'evento nasce per incentivare, diffondere, valorizzare e premiare le best practices e le azioni di miglioramento realizzate dai fornitori del Gruppo in ambito di sostenibilità ambientale e sociale. La terza edizione del Sofidel Suppliers Sustainability Award si è tenuta a Columbus, Ohio (USA): all'edizione 2018 hanno partecipato circa 300 aziende fornitrici.
L'evento ha seguito di appena un giorno l'inaugurazione dell'impianto integrato di Circleville, sempre in Ohio, il più grande, moderno e sostenibile del Gruppo. Luigi Lazzareschi, Amministratore Delegato del Gruppo Sofidel, ha dichiarato: *L'occasione dell'inaugurazione del nostro nuovo impianto di Circleville, in Ohio, è stata per noi un'opportunità per portare il 3SAward negli Stati Uniti e presentare la nostra idea di sviluppo sostenibile direttamente ai nostri fornitori statunitensi. Consideriamo strategico lo sviluppo di rapporti pienamente collaborativi con i nostri fornitori e a questo fine lavoriamo per identificare obiettivi e percorsi comuni. La modernità e l'efficienza dell'impianto inaugurato ieri, così come il nostro impegno per il miglioramento continuo, è frutto anche della loro collaborazione.*

Sofidel ha strutturato il proprio modello di sostenibilità negli acquisti ispirandosi alle linee guida ISO 20400 sul Sustainable Procurement. Nel corso del 2018 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.

MAPPA DEI FORNITORI

Nel 2018 Sofidel ha acquistato principalmente materie prime per un valore complessivo pari al 54,93% del totale del fatturato passivo.

FATTURATO FORNITORI GRUPPO SOFIDEL



QUALIFICAZIONE, SELEZIONE E VALUTAZIONE DEI FORNITORI

Nel primo trimestre del 2018 il Gruppo Sofidel ha completato l'implementazione della piattaforma SAP Ariba: il go live del modulo Supplier Lifecycle and Performance Management (SLP) ha di fatto dato inizio al nuovo processo integrato di prequalifica dei fornitori.

FROM THE QUALIFICATION TO THE PRE-QUALIFICATION

Il modulo SLP 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 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 recependo i principali standard e linee guida internazionali.

La macro fase di qualifica è differenziata in base alla categoria merceologica a cui la fornitura appartiene: il fornitore collegato a una categoria merceologica considerata a rischio reputazionale è invitato ad auto-valutarsi sulla piattaforma TenP e inserire il punteggio ottenuto, insieme al documento di auto-valutazione, su SAP Ariba. La macro fase di qualifica costituisce quindi l'anello che realizza l'integrazione tra la piattaforma TenP e la piattaforma Ariba, dando vita a un unico processo di prequalifica. L'approvazione finale della macro fase di qualifica attribuisce al fornitore lo stato di "qualificato" su SAP Ariba.

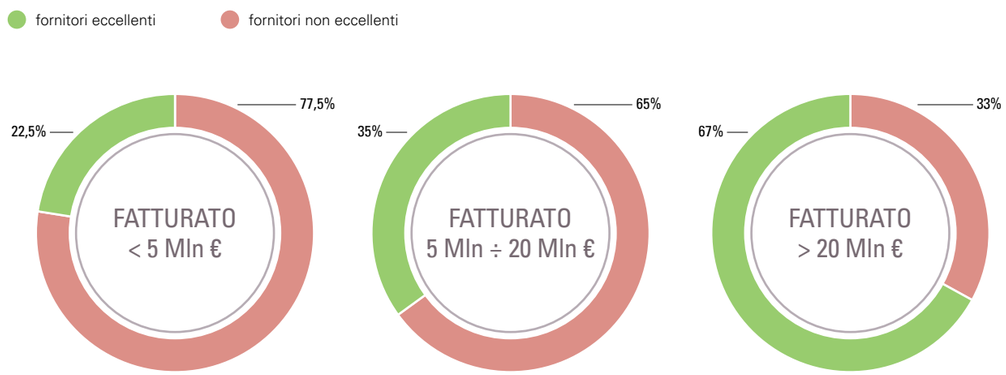
Il nuovo processo si integra nel sistema gestionale del Gruppo attraverso l'emissione della procedura di gestione degli acquisti che introduce la selezione di un fornitore prequalificato come condizione necessaria all'avvio di un ciclo di acquisto: la prequalifica diventa lo standard all'interno del 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. Il supporto a tale trasformazione si realizza attraverso l'implementazione di un servizio di training online e di un help desk online per accompagnare tali aziende nel percorso di miglioramento e adempimento agli standard Sofidel. In particolare, il confronto con i dati relativi all'anno 2017 indica che tale trasformazione si è avviata nel comparto delle aziende di medie dimesioni (fatturato 5 Mln ÷ 20 Mln €), mentre non si registra il cambio di passo atteso all'interno delle aziende di piccole dimensioni (fatturato < 5Mln €). 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.

LA SFIDA DELLE PMI – 2018



Nel corso del 2019 il Gruppo Sofidel intende avviare una campagna di formazione indirizzata ai fornitori di primo livello presenti sulla piattaforma TenP: lo strumento scelto per favorire il miglioramento delle loro prestazioni è la piattaforma SAP SuccessFactors attraverso moduli di e-learning specifici.

Stimolare la sostenibilità lungo tutta la filiera significa estendere ai fornitori di secondo livello la prequalifica sulla piattaforma TenP. La complessità del mercato è un fattore critico 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 2019 è fare della piattaforma Ariba lo strumento unico per monitorare le performance dei fornitori, anche in termini di sostenibilità.

La fase di onboarding dei fornitori, successiva a un fisiologico rodaggio della piattaforma, ha avuto nel 2018 una durata effettiva di sei mesi e ha occupato il secondo semestre dell'anno: il numero di fornitori che in questo periodo hanno completato con successo il processo integrato di prequalifica sulla piattaforma Ariba è pari a 443.

L'obiettivo per l'anno 2019 è la prequalifica sulla piattaforma Ariba dei fornitori che hanno sviluppato con il Gruppo Sofidel un fatturato superiore a 10.000 euro nel biennio 2017-2018 e che sono compresi nel perimetro di applicazione dello strumento.

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

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.

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 9,32 ore di formazione, con gli obiettivi di mantenere i dipendenti aggiornati su tematiche di largo interesse come salute e sicurezza, di incrementare la conoscenza della lingua inglese e di trasferire metodologie consolidate e cultura del risultato alle persone operative negli stabilimenti produttivi.
Il valore strategico delle risorse umane è evidenziato, inoltre, dall'obiettivo di Performance Management. A questo riguardo nel corso dell'esercizio è stato portato avanti a livello di Gruppo il progetto per la Performance Evaluation. Inoltre, anche nel corso del 2018 è proseguito il progetto "Card Evaluation" che stabilisce una connessione diretta della performance qualitativa con il sistema premiante, permettendo una valutazione di medio periodo dei risultati qualitativi, cui fa seguito un piano d'azione condiviso per la maturazione professionale e personale del dipendente.

SODALITAS

Il Gruppo Sofidel ha, inoltre, implementato specifiche politiche di gestione indirizzate alle due fasce d'età minoritarie 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, e avviando altresì la strutturazione di un processo di "Induction" a livello di Gruppo per la gestione dei dipendenti neoassunti.
Sempre nell'ottica di promuovere lo sviluppo interno e la crescita professionale dei propri dipendenti, nel corso del 2018 la Direzione Risorse Umane ha portato avanti con successo il progetto "Job Internal Recruitment", con l'obiettivo di offrire job opportunities interne per tutti i dipendenti, sia a livello nazionale sia internazionale.
Inoltre, al fine di rafforzare la propria posizione e di garantire un ambiente di lavoro che tuteli la dignità e la qualità della vita lavorativa di tutti i dipendenti, il Gruppo Sofidel ha pubblicato uno specifico "Regolamento contro il mobbing sul luogo di lavoro", che va ad affiancare le policies già esistenti e applicate da anni contro ogni forma di molestia e/o di discriminazione all'interno delle aziende del Gruppo.
Nel 2018, inoltre, è stato organizzato il settimo International HR Meeting di Gruppo, al quale hanno partecipato tutti gli HR Manager di Paese a livello europeo. Il meeting è stato l'occasione per promuovere la reciproca conoscenza e il continuo scambio di idee e di informazioni all'interno della Direzione Risorse Umane. Nel corso del meeting, al fine di coinvolgere e di sviluppare sempre di più la forza lavoro del Gruppo, sono state definite le strategie HR a livello globale e i nuovi progetti da implementare, tra cui il progetto sul "Remote Working" e un nuovo progetto sulla "Performance Appraisal" che sarà sviluppato nel corso del 2019.

BENESSERE AZIENDALE

È proseguita nel 2018 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 comunicazione, 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 stato 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 dell'anno è stato utilizzata per la distribuzione di documenti aziendali, tutorial e corsi formativi.
Un altro progetto, già avviato e che vedrà la luce nel 2019, mira a semplificare l'accesso da parte dei dipendenti alle informazioni sulla struttura organizzativa aziendale. Si tratta di un software che interagisce dinamicamente con il sistema di gestione SAP HR. Lo strumento consente agli utenti di visualizzare e ricercare informazioni relative al profilo organizzativo dei dipendenti e altri dettagli di utilità operativa.

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. Nel corso del 2018 è stata portata a termine la fase di test del progetto all'interno dell'area HR. Con il coinvolgimento attivo degli HR Manager dei vari Paesi europei si è proceduto a delineare i dieci principi della buona leadership di Sofidel in concreti comportamenti da applicare nelle attività quotidiane dell'area in questione, nei vari ambiti in cui la stessa si articola. Qui, a titolo esemplificativo, citiamo alcuni progetti nati dall'esigenza di tradurre in pratica i dieci principi: nuova performance review, job rotation, remote management, recruiting and induction. Tali progetti sono stati portati avanti nel corso del 2018 attraverso la suddivisione dell'HR International Team in vari sottogruppi coordinati da cinque diversi colleghi in qualità di Project Manager, sulla base di linee guida ricevute dalla Corporate. I Project Manager hanno periodicamente presentato gli stati di avanzamento dei rispettivi lavori in occasione degli HR meeting tenutisi durante l'anno.

In questi ultimi anni l'azienda è andata sviluppando 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 tal 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 salutari 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, fumo e alcol.
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 consumo dannoso di alcol e ad altre dipendenze.
Per promuovere la cultura del benessere e del buon vivere è stato, invece, costituito il Sofidel Running Team che riunisce tutti gli appassionati di corsa, esperti e non, della popolazione Sofidel. Inoltre, è stato organizzato, in collaborazione con l'Azienda USL Toscana nord ovest, l'evento "La salute vien camminando" con l'obiettivo di diffondere informazioni e formazione di tipo medico sui benefici dell'attività fisica. Al fine di sensibilizzare la popolazione aziendale sul programma WHP è stata creata un'apposita sezione all'interno dell'intranet aziendale dove i dipendenti possono consultare il relativo materiale informativo. Il programma "Workplace Health Promotion" sarà diffuso nei prossimi anni negli altri Paesi del Gruppo. Sempre in collaborazione con l'Azienda USL Toscana nord ovest, è stato inoltre sviluppato il progetto sperimentale "Promotori della salute tra pari", al fine di promuovere la salute e i corretti stili di vita nell'ambiente lavorativo e incrementare il livello di consapevolezza e il senso di responsabilità in un gruppo di lavoratori sviluppando, tramite una formazione di tipo esperienziale, competenze personali, relazionali e cognitive tali da realizzare un sostegno tra pari.

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

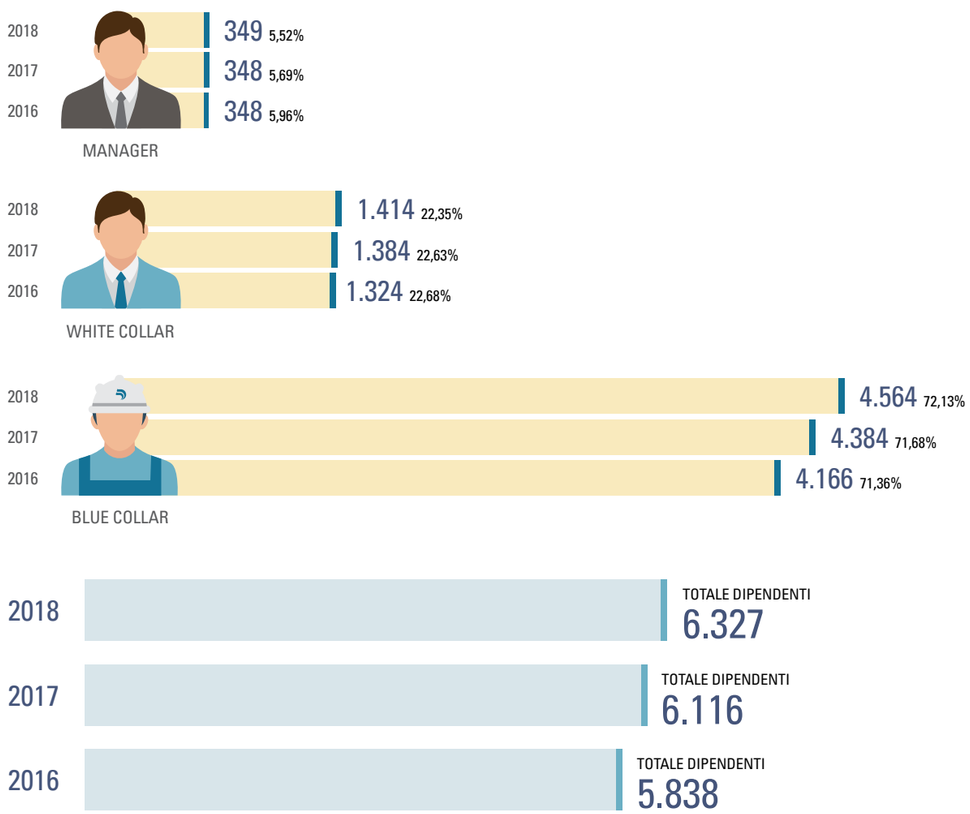
Con tale progetto Sofidel ha messo a disposizione dei lavoratori un paniere di beni e servizi di primaria necessità (dall'istruzione, all'assistenza, alla salute, alla previdenza integrativa, al "carrello della spesa"), garantendo la possibilità di usufruire di vantaggi fiscali e di sconti maggiori e continuando a utilizzare anche il proprio fornitore di fiducia. Tale progetto è stato portato avanti con successo in Italia nel corso dell'anno 2018 e proseguirà 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 6.327* persone, di cui il 72,13% di blue collar, il 22,35% di white collar e il 5,52% di manager. Il numero dei dipendenti è aumentato rispetto all'anno precedente, soprattutto grazie alla crescita degli stabilimenti statunitensi.
Le 6.327 persone del Gruppo operano in 13 Paesi.

* I dati del personale e le relative ripartizioni per gli anni 2017 e 2016 sono al 30 novembre, mentre per l'anno 2018 al 31 dicembre. Inoltre, con riferimento all'anno 2016, si evidenzia che le ripartizioni relative ai dati del personale non comprendono la consociata Sofidel Hungary, per la quale non era stato possibile rendicontare tali informazioni.

SUDDIVISIONE DEL PERSONALE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA



SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA 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
RISULTATO GLOBALE	171	744	228	697	811	184	59	1.278	393	262	182	62	1.256	6.327

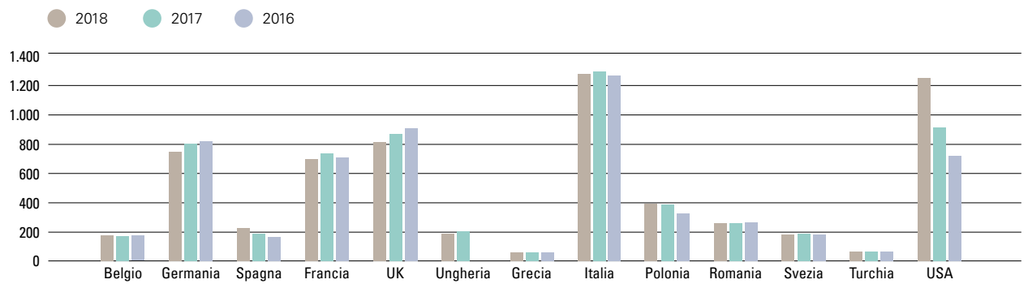
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E AREA GEOGRAFICA – 2017

	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
RISULTATO GLOBALE	167	801	183	732	870	205	58	1.292	387	259	184	64	914	6.116

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E AREA GEOGRAFICA – 2016

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

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER AREA GEOGRAFICA



I dati evidenziano la preponderanza, anche se di pochissimo, della componente italiana del personale del Gruppo Sofidel (20,19%), con una maggioranza tra i manager (32,09%) e tra i white collar (27,17%), mentre tra i blue collar la maggioranza è quella americana (23,07%). Seguono, a livello di Gruppo, con comunità numericamente consistenti, i dipendenti di USA (19,85%), Regno Unito (12,82%) e Germania (11,76%).
Nel corso del 2018, al fine di migliorare ulteriormente la propria efficienza produttiva e di rafforzare la competitività delle sue attività nel Regno Unito, Sofidel ha portato avanti l'operazione di ristrutturazione già avviata nel 2017 – datane preventiva comunicazione alle rappresentanze sindacali – che ha coinvolto lo stabilimento converting Intertissue di Horwich. L'operazione, che sarà completata entro il 31 marzo 2019 e include anche il trasferimento di capacità produttiva in altri stabilimenti del Gruppo nel Regno Unito, ha portato a una riduzione del personale nel Regno Unito.
Anche per l'anno 2018 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 (95%), mentre la quasi totalità (98,40%) 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 – 2018

	FULL-TIME			PART-TIME		
Qualifica	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
RISULTATO GLOBALE	1.007	5.219	6.226	77	24	101

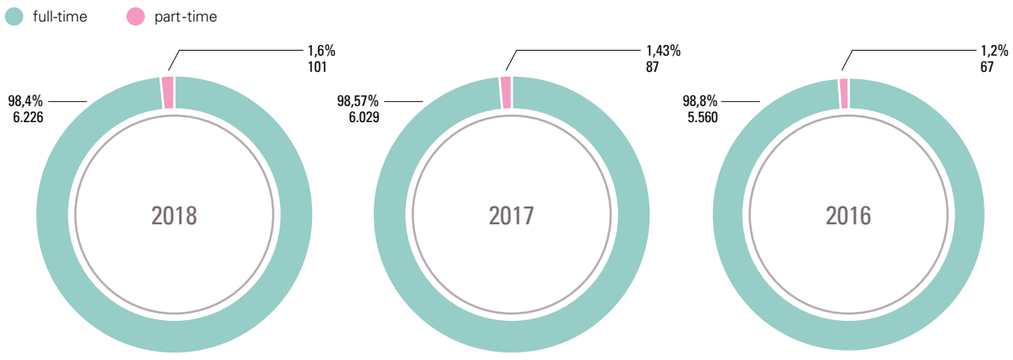
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E TIPOLOGIA CONTRATTUALE – 2017

	FULL-TIME			PART-TIME		
Qualifica	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
RISULTATO GLOBALE	938	5.091	6.029	70	17	87

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

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

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 – 2018

	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
Qualifica	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
RISULTATO GLOBALE	131	736	867	707	3.093	3.800	246	1.414	1.660

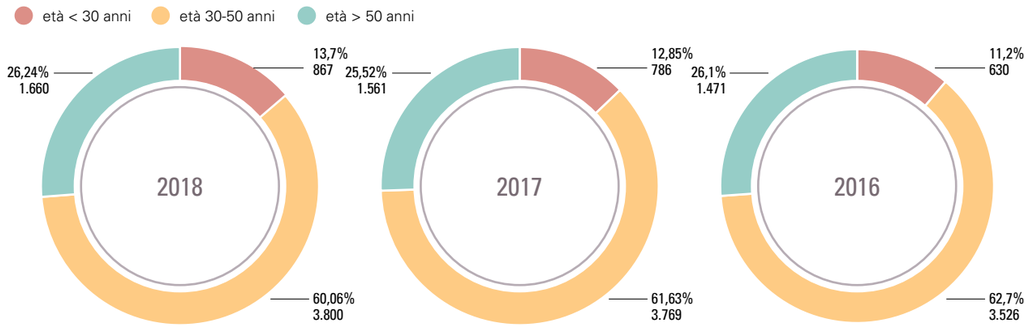
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DELLE AZIENDE DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA, GENERE E FASCE DI ETÀ – 2017

	ETÀ < 30 ANNI			ETÀ 30-50 ANNI			ETÀ > 50 ANNI		
Qualifica	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
RISULTATO GLOBALE	124	662	786	669	3.100	3.769	215	1.346	1.561

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

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

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER FASCE DI ETÀ



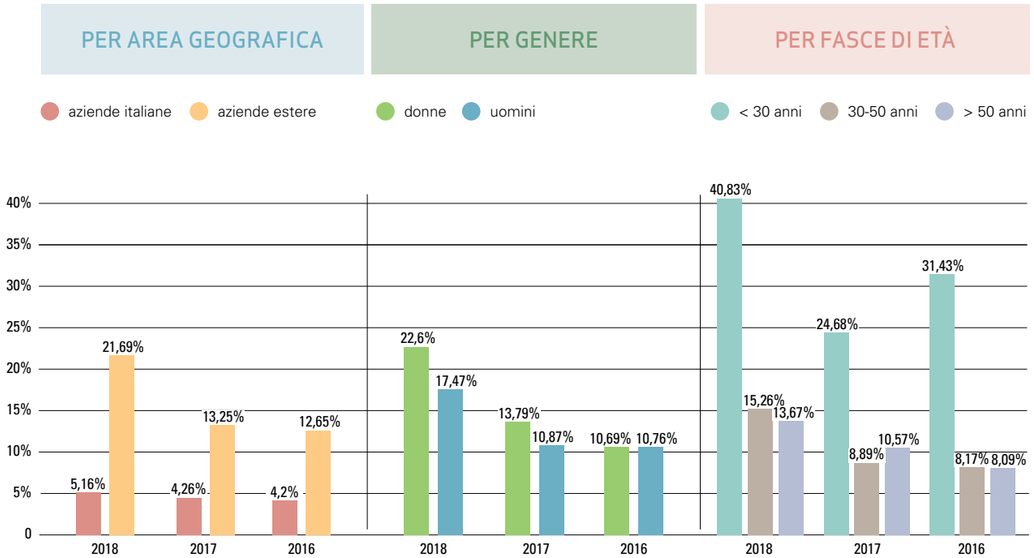
La maggioranza (60,06%) della popolazione del Gruppo Sofidel è situata nella fascia di età media 30-50 anni. Risulta significativo anche il numero dei lavoratori con età superiore ai 50 anni, la gestione dei quali richiederà in futuro l'applicazione di adeguati strumenti. Nell'ambito del laboratorio "Lifelong Employability & Welfare Aziendale", promosso da Fondazione Sodalitas, Sofidel ha l'opportunità di valutare e raccogliere le best practices presenti in Italia e all'estero orientate al mantenimento di un ruolo attivo e di un'adeguata motivazione dei lavoratori più anziani all'interno del contesto aziendale.

TURNOVER

Il tasso di turnover[14] del Gruppo presenta valori piuttosto bassi anche per l'anno 2018.

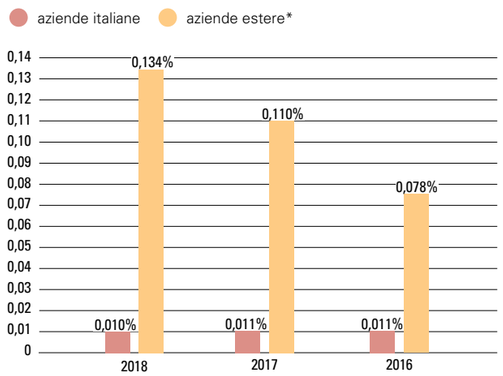
Si rileva un valore percentuale più alto all'estero.

TASSO DI TURNOVER DEL GRUPPO SOFIDEL PER AREA GEOGRAFICA, PER GENERE E PER FASCE DI ETÀ – 2018



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

TASSO DI TURNOVER DEL GRUPPO SOFIDEL PER DIMISSIONI VOLONTARIE



14. 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.

* 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.

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 policies 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 2018 i dipendenti appartenenti a tali categorie sono stati 58, di cui 8 donne e 50 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 17,13%, con percentuali relative del 18,05% tra i manager, del 41,51% tra i white collar e del 9,50% 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 – 2018

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

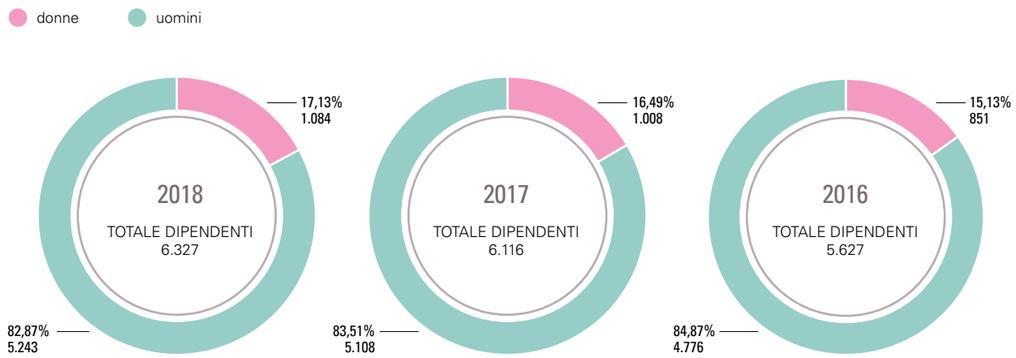
SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER QUALIFICA E GENERE – 2017

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

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

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

SUDDIVISIONE DEI DIPENDENTI DEL GRUPPO SOFIDEL PER GENERE



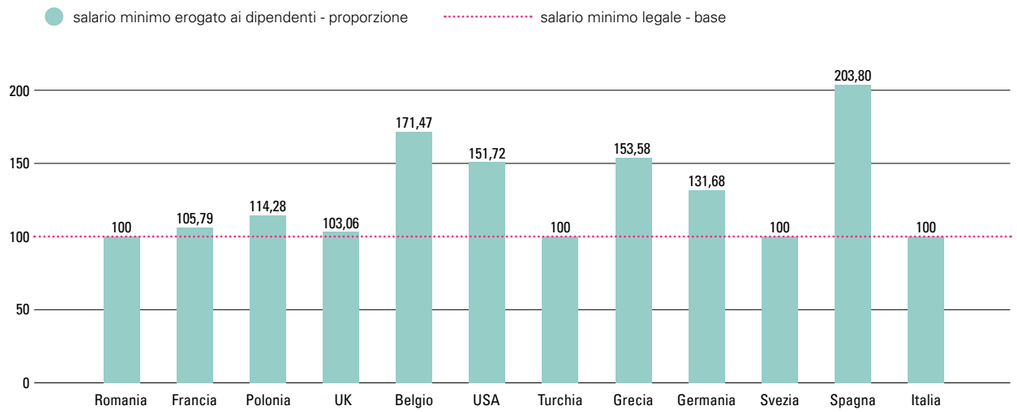
Nell'anno 2018 il numero di dipendenti che hanno usufruito di congedi parentali (astensione facoltativa per maternità/paternità) è stato pari a 58 persone in Italia, di cui 29 donne e 29 uomini, mentre nelle aziende estere il numero di congedi è stato pari a 100, di cui 46 donne e 54 uomini. Al termine del periodo di maternità soltanto quattro lavoratori del Gruppo hanno deciso di lasciare il proprio posto di lavoro.

REMUNERAZIONE E INCENTIVI

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

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

MINIMI SALARIALI DIVISI PER PAESE – 2018



Inoltre, in quasi tutte le aziende del Gruppo esistono programmi di performance evaluation per ogni dipendente che fa parte del cosiddetto sistema premiante. Tale attività consiste essenzialmente in un colloquio basato su un questionario che considera gli aspetti strategici della prestazione lavorativa. Molte aziende del Gruppo attuano sistemi premianti che si basano sulla definizione di obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili e condivisi, in modo tale che i dipendenti siano in grado, con il proprio comportamento, di incidere sugli stessi.

La verifica del loro raggiungimento, che può includere anche performance di sostenibilità quali, ad esempio, la riduzione delle emissioni di CO_2 e il contenimento dei consumi energetici e idrici, è di responsabilità dei manager delle diverse aree aziendali.

Nel 2018 il 77,41% dei dipendenti delle aziende del Gruppo ha goduto di incrementi nella propria retribuzione e il 68,70% ha ricevuto premi o bonus. I benefits 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.

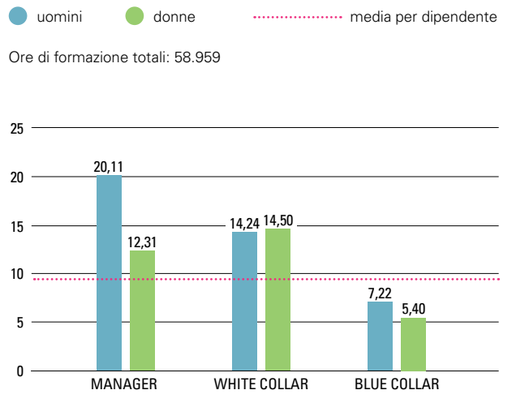
Performance Evaluation Programs

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

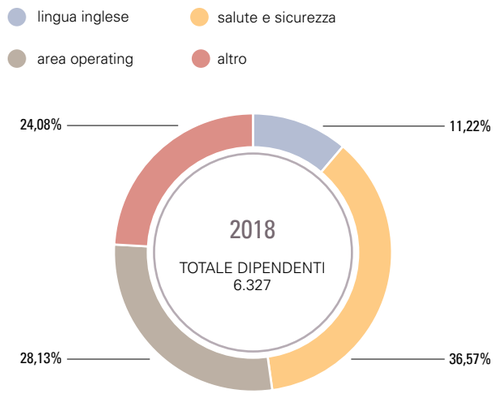
Nel 2018 sono state erogate complessivamente 58.959 ore totali di formazione; le ore medie erogate per ciascun livello aziendale sono state rispettivamente per i manager maschi pari a 20,11 e 12,31 per le femmine, per gli impiegati maschi pari a 14,24 e 14,50 per le impiegate femmine, 7,22 per gli operai maschi e 5,4 per le operaie femmine.
Inoltre, le ore medie di formazione erogate per dipendente sono pari a 9,32.

ORE MEDIE DI FORMAZIONE DEL PERSONALE DEL GRUPPO SOFIDEL PER GENERE E QUALIFICA – 2018



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 practices 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, informatici o relativi ai sistemi di gestione.

ARGOMENTI DI FORMAZIONE



A inizio 2018 è stata implementata una piattaforma e-learning di proprietà aziendale a integrazione delle modalità tradizionali di formazione. La modalità di formazione a distanza consente un raggiungimento capillare dei destinatari senza che gli stessi debbano spostarsi dalla propria sede di lavoro per seguire le lezioni in presenza, facilitando dunque la fruizione e la diffusione delle conoscenze, specialmente per organizzazioni con pluralità di sedi in diverse nazioni come Sofidel.
I pacchetti formativi diffusi tramite LMS sono stati realizza-

ti dalle unità organizzative aziendali avvalendosi di modelli avanzati o di modalità più tradizionali come presentazioni e videoregistrazioni in base ai contenuti da veicolare.
La nuova modalità si è rivelata particolarmente efficace per la distribuzione di regolamenti e procedure aziendali che riguardano un numero elevato di utenti, come quelli relativi alla corretta gestione dei viaggi aziendali e all'utilizzo delle apparecchiature IT.
Dal suo lancio a inizio anno sono state erogate 541 ore di docenza virtuale.

Per la docenza Sofidel si è avvalsa, oltre che di Enti esterni qualificati, anche delle competenze specifiche già presenti al suo interno, pari al 48% del totale.
Gli investimenti in formazione ammontano a 1.332.576,89 euro.
Sul piano della valorizzazione delle risorse umane, nel 2018 le aziende italiane del Gruppo hanno visto uno dei colleghi decorati dell'onorificenza "Stelle al merito del lavoro", conferita dal Presidente della Repubblica per la laboriosità e la dedizione al lavoro dimostrate in 25 anni ininterrotti di attività lavorativa.

SALUTE E SICUREZZA

Sofidel crede nella promozione della salute e sicurezza 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 tal 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, mediante il quale si impegna a garantire la sicurezza dei propri dipendenti e di tutti gli altri stakeholder che interagiscono con l'azienda. Nel corso del 2018 lo stabilimento di Sofidel UK Lancaster ha conseguito la certificazione del proprio sistema di gestione secondo lo standard BS OHSAS 18001.
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.
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 2018, 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, procedurale e per la diffusione dei Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSSL).
Il Gruppo propone ogni anno piani formativi in tutte le sue aziende: nel 2018 sono state erogate 21.562,76 ore di formazione relativamente al 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 inerenti l'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.
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 la UE, 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[15] (IF) e l'Indice di Gravità[16] (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.

15. Indice di Frequenza (IF): numero di infortuni/ore lavorate x 1.000.000.
16. 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		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Belgio	4,07	8,22	0,00	0,07	1,49	0,00
Francia	17,07	22,64	17,03	0,51	0,42	0,53
Germania	37,23	33,42	26,11	1,29	1,36	0,54
Grecia*	10,32	0,00	18,90	0,08	0,00	0,64
Italia	13,00	10,09	11,62	0,22	0,27	0,28
Polonia	20,54	29,67	12,84	0,31	1,30	0,47
Romania	0,00	0,00	2,07	0,00	0,00	0,06
Spagna	32,49	37,37	27,58	0,66	0,81	0,42
Svezia	17,26	17,34	10,68	0,16	1,13	0,40
Turchia	9,30	13,82	0,00	0,06	0,06	0,00
UK	3,80	6,00	3,28	0,50	0,11	0,25
Ungheria	16,78	30,32	n.d.**	0,61	1,90	n.d.**
USA	3,42	n.d.**	2,42	0,17	n.d.**	0,15
TOTALE GRUPPO SOFIDEL	12,90	16,26	11,37	0,40	0,60	0,33

* FATALITÀ: presso lo stabilimento di Sofidel Greece, reparto cartiera, è avvenuto un infortunio mortale, a fronte del quale è stato immediatamente attivato il processo di Safety Alert del Gruppo.

** n.d. = dato non disponibile. Per Sofidel Hungary i dati del 2016 non sono disponibili perché di recente acquisizione. Per Sofidel USA i dati del 2017 non sono disponibili perché non ricevute le ore lavorate da parte del Dipartimento HR USA.

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		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
TOTALE GRUPPO SOFIDEL	1,17	0,57	0,28	0,002	0,001	0,001

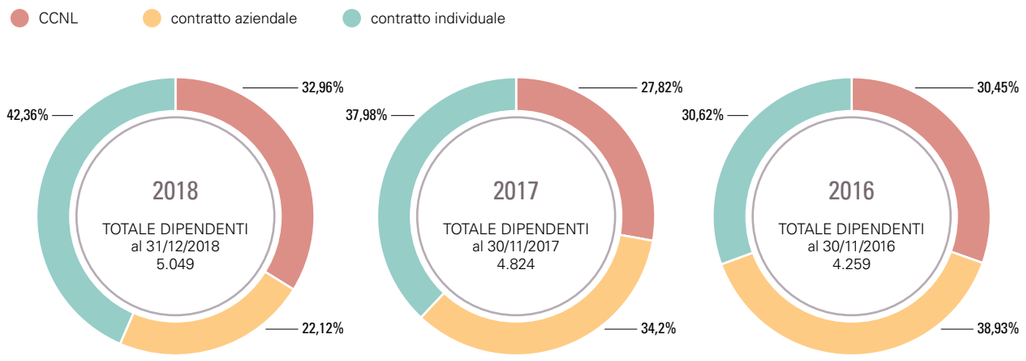
Indice di Frequenza (IF) e di Gravità (IG) delle aziende del Gruppo per infortuni in itinere*	IF			IG		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
TOTALE GRUPPO SOFIDEL	1,52	0,45	0,56	0,036	0,003	0,008

* 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 32,96%, 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.

MARKET & CORPORATE BRAND

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

Collettività
· Rapporti con la collettività
· Investimenti a favore delle comunità locali

Per noi dietro ogni foglio di carta c'è molto di più. C'è la consapevolezza che quello che facciamo deve lasciare un'impronta sulla vita delle persone, non sul pianeta.

LA STRATEGIA E LA COMUNICAZIONE DEL CORPORATE BRAND

Tre anni fa Sofidel ha adottato una strategia di branding e comunicazione con l'obiettivo di far crescere ulteriormente la propria reputazione e portare così valore al Gruppo, raccontando di più e meglio le proprie strategie, l'impegno e i progetti.

Sofidel si rivolge oggi a tutti i propri stakeholder con modalità diverse a seconda dell'interlocutore, e lo fa focalizzando la propria attenzione sui media, sulle Istituzioni, sulle comunità finanziarie, sui clienti, sui fornitori, sui propri dipendenti e sulla collettività tutta.

Anche le modalità di dialogo con i propri dipendenti si sono moltiplicate: dall'house organ, all'intranet, agli schermi negli stabilimenti, alle frequenti informative, all'e-learning, fino alla newsletter sui temi della sostenibilità. Coniando, infine, il concetto di "One Company, One Brand" e creando appuntamenti come il Family Day o il Running Team, si è anche cercato di far sentire più unite le persone, appartenenti a geografie e culture diverse.

Già nel 2016 è stata rivista la denominazione di gran parte delle società del Gruppo ed è stata definitamente approvata un'unica identità visiva a marchio Sofidel.

La visibilità e la notorietà di Sofidel sono aumentate grazie a:

- le buone relazioni con i media, con una rilevante copertura stampa in Italia già nel 2016, cui si è sommata quella europea nel 2017 e più recentemente, nel 2018, la stampa americana;
- il sito rinnovato e un'attività sui social media che punta in particolar modo sulla qualità;
- misurate, ma mirate, campagne pubblicitarie;
- il rilancio della newsletter *Soft & Green*;
- i materiali stampati, i servizi fotografici e i video.

La reputazione di Sofidel risulta essere "alta" (75,4 su una scala 0-100), come riconosciuto anche da Reputation Institute che nel 2018 ci ha annoverato tra le prime 17 aziende in Italia e identificato come l'ottava italiana. Nel 2017 Sofidel risultava infatti essere la 44ª azienda italiana. Questo dato è tanto più interessante in quanto dal 2017 al 2018 il 90% delle aziende in Italia e il 95% nel mondo ha perso in reputazione, mentre Sofidel ha scalato 30 posizioni[17].

Noi crediamo che al raggiungimento di questi risultati abbiano contribuito tre principali tipi di attività (vedi il capitolo "Fatti rilevanti dell'anno", p. 17, e il paragrafo "Iniziative di dialogo con gli stakeholder", p. 36):

- gli eventi di stakeholder engagement e i molteplici speech pubblici in importanti contesti istituzionali da parte del nostro AD e di alcuni dirigenti del Gruppo;
- le nostre pubblicazioni (per esempio, il libro del 50° anniversario, i due e-book ecc.);
- una maggiore sinergia tra attività di comunicazione Corporate e Product Brand;
- l'organizzazione di diversi eventi di Sofidel in Italia e all'estero con la partecipazione di speaker d'eccezione come Gunter Pauli o Ellen MacArthur (vedi 3SAward, il premio per i fornitori più sostenibili, p. 21 e p. 100).

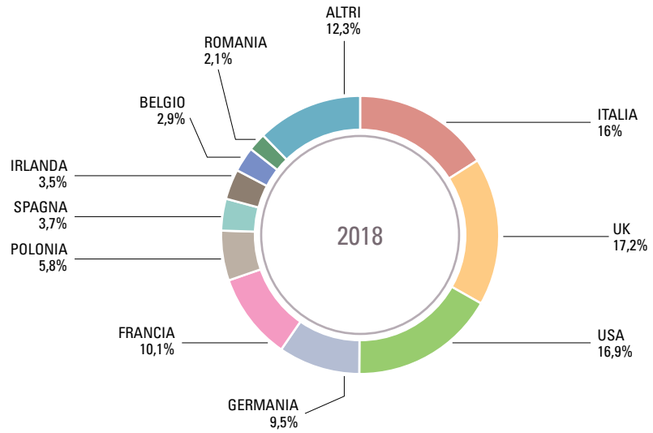
17. Reputation Institute è leader mondiale nella misurazione e consulenza sulla reputazione attraverso il principale indicatore definito come RepTrak®.

MERCATI E CLIENTI

I MERCATI IN CUI OPERIAMO

Sofidel commercializza i propri prodotti nei Paesi in cui li produce per ragioni di vicinanza strategica ai propri clienti, di minor impatto ambientale e di minori costi di logistica. Di seguito il grafico che riporta i Paesi di riferimento per Sofidel e la composizione del fatturato per Paese.

COMPOSIZIONE DEL FATTURATO PER PAESE



L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO

L'innovazione è una componente fondamentale dei prodotti Sofidel. Anche in una categoria merceologica apparentemente "povera", si nasconde infatti un consistente lavoro di ricerca e sviluppo per dare ai consumatori prodotti sempre più performanti, igienici e sostenibili.

Un caso emblematico in questo senso sono proprio i Rotoloni Regina, il prodotto che più ha contribuito al successo di Sofidel: introdotti sul mercato all'inizio degli anni '90, i Rotoloni sono stati infatti i primi maxi-roll sugli scaffali italiani, con rotoli di diametro maggiore e un numero di strappi più che doppio rispetto ai diretti concorrenti (500 a fronte di 200-230), tanto da inventare una nuova categoria merceologica Nielsen, il riferimento per la distribuzione dei beni di largo consumo.

I Rotoloni sono stati un'innovazione di successo che ha incontrato il favore sia della grande distribuzione, che ha potuto ottimizzare la resa degli scaffali, sia dei consumatori, grazie a una minore frequenza di ricambio dei rotoli. Un'innovazione che ha portato anche a vantaggi ambientali, con la movimentazione di quantità maggiori di carta a parità di volumi di trasporto.

Sofidel è oggi di nuovo al lavoro per sviluppare, insieme ai suoi partner, una nuova generazione di prodotti. Operando su molteplici fattori – dalla qualità del mix di fibre utilizzate alle nuove tecnologie disponibili, dal miglioramento ulteriore dei servizi logistici al rafforzamento della collaborazione con la grande distribuzione nei punti vendita – il Gruppo sta intervenendo 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. A oggi l'implementazione è ancora nelle fasi iniziali e occorrerà tempo, anche perché il progetto intende offrire vantaggi a tutti gli attori della filiera, secondo un approccio che prevede una massimizzazione dei benefici per tutti i soggetti coinvolti. In questo senso il "nuovo prodotto Sofidel" si presenterà 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

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

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

BRAND >

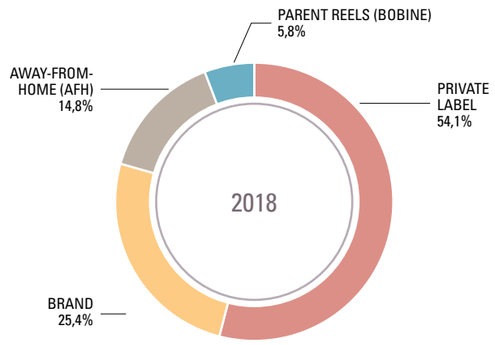
PRIVATE LABEL >

AFH – AWAY-FROM-HOME >

PARENT REELS >

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

COMPOSIZIONE DEL FATTURATO PER LINEE DI BUSINESS



L'ascesa del prezzo della cellulosa

Prima di affrontare il tema del mercato e della commercializzazione dei prodotti Sofidel nel 2018 è utile soffermarsi sul costo della materia prima.

Negli ultimi due anni la crescita del prezzo della cellulosa è stata notevole, mentre i prezzi netti al distributore del prodotto finito sono rimasti stabili.

Diverse sono le ragioni per spiegare il perdurare di questo andamento: l'economia globale, la guerra alla plastica, una maggiore domanda da parte di Cina e Asia, la crescita demografica, i flussi migratori e, non ultimo, le erronee previsioni di mercato che spesso hanno falsato la domanda.

Purtroppo a oggi è difficile immaginare che il costo della cellulosa torni a scendere nel breve periodo e quindi due sono le soluzioni che Sofidel ha già iniziato ad attuare: ottimizzazione dei costi di produzione e di gestione e aumento dei listini al cliente.

Brand

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

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

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

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

Della prima categoria fanno parte in Italia i Rotoloni Regina, con un rotolo più lungo rispetto alla media del mercato, più del doppio rispetto ai normali rotoli di carta igienica, e Carta Camomilla, soffice, consistente e con una delicata profumazione di camomilla, che ha fatto breccia anche nel cuore dei più piccoli grazie ai disegni colorati e a Milla, la formica pro-

tagonista dei suoi spot. Gli Asciugoni Regina, insieme a Regina di Cuori, Blitz e Wish, che consente di ridurre gli sprechi grazie a una riprogettazione intelligente dei fogli a "misura di mano", fanno parte della linea asciugatutto in Italia.
Il brand Regina è leader non solo 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 dalla conseguenza della strategia commerciale che negli anni ha mirato a valorizzare un'unica identità di marca. In particolare, Regina occupa posizioni di leadership in mercati molto importanti come il Regno Unito/Repubblica d'Irlanda (Regina Blitz, Regina XXL, Regina Softis) e Polonia (Regina Rumiankovy, Regina Delicatis, Regina Najdluzszy).

Regina. Paper for people

Dallo scorso anno Regina ha voluto sancire questa sua leadership europea identificando un nuovo posizionamento di marca a livello europeo.
Il nuovo payoff "Paper for people" racconta il doppio obiettivo della marca: da un lato, aiutare le persone nelle loro piccole sfide quotidiane in casa, dall'altro sviluppare prodotti sempre più innovativi, sostenibili e performanti. Un posizionamento riassunto anche nel nuovo "Brand Manifesto" che sintetizza tutti i valori di marca.
Protagonisti della campagna multisoggetto – che è stata on-air in Italia, Polonia, Irlanda, Regno Unito – sono stati sin qui Asciugoni Regina, Regina Blitz e il nuovo Regina Wish, l'asciugatutto che permette di non sprecare carta, grazie a una progettazione "a misura di mano". Ogni promessa dei singoli prodotti si inserisce in una piattaforma unica di comunicazione, capace di veicolare di volta in volta i benefit associati ai singoli prodotti con un linguaggio e un tono di voce innovativo e caldo. Il concetto comune alla base della campagna appartiene all'esperienza personale di ognuno di noi: ci sono dei piccoli inconvenienti che rappresentano vere e proprie certezze nella nostra vita tra le mura domestiche. Per fortuna, però, esiste una certezza in più, quella di poter sempre contare su un prodotto Regina per risolvere questi piccoli problemi in modo veloce (Blitz), senza spreco di carta (Wish) e con rotoli che durano più a lungo dei normali rotoli (Asciugoni).
A essere protagoniste sono storie di relazioni familiari e di vita quotidiana che vengono trattate con un tono di voce ironico, leggero e caldo, ulteriormente sottolineato dal testo del voice over che accompagna i singoli spot e dalla musica che li accomuna. La campagna pubblicitaria segna anche l'avvio della collaborazione tra Sofidel e Grey, l'agenzia risultata vincitrice da una recente consultazione che ha visto coinvolte diverse strutture locali e internazionali.

Gli altri brand Sofidel

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

Il concetto di Wish® applicato a più brand

Uno degli eventi più significativi del 2018 per i marchi del Gruppo Sofidel è stato il lancio in diversi Paesi di un nuovo concetto di prodotto con il nome di Regina Wish®, Nalys Wish® e Sopalin Wish®.
Grazie ai suoi fogli a "misura di mano" Wish® consente al consumatore di selezionare la quantità giusta di carta necessaria e quindi di sprecare meno. Wish® è il primo asciugatutto in Europa con queste caratteristiche e questo posizionamento (per approfondimenti vedi la sezione "L'innovazione nel Gruppo Sofidel", p. 45, e il paragrafo "L'innovazione di prodotto", p. 128).
Al momento è stato lanciato in Italia, Regno Unito, Irlanda, Francia, Belgio, Olanda, Spagna e Polonia.

Guardando al futuro dei brand

Il Gruppo Sofidel conferma la sua strategia di crescita concentrandosi:
- su un maggior numero di prodotti innovativi capaci di migliori performance di servizio al consumatore, ancora più sostenibili e/o con nuove opzioni d'uso;
- sulla penetrazione di nuovi mercati, come la Spagna e i Paesi Scandinavi e sul rafforzamento delle quote di mercato in Paesi come i Paesi Balcanici e l'Europa Orientale.

Investimenti in pubblicità

Lo sviluppo e l'uso crescente dei dispositivi digitali hanno determinato il passaggio di risorse dalla televisione al web, riequilibrando tra on e offline gli investimenti pubblicitari del Gruppo. In generale valgono le seguenti considerazioni strategiche:

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

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

Private Label

La Marca del Distributore (MDD) o Private Label continua a evolvere qualitativamente, contribuendo positivamente all'immagine del distributore.
Distributori e aziende produttrici collaborano sempre più al costante miglioramento delle performance nelle diverse categorie, arricchendo così di fatto lo scaffale.
Nei mercati più evoluti la MDD è diventata una componente essenziale del carrello del consumatore.
La penetrazione più forte della MDD si concentra a livello europeo proprio nel mercato dei prodotti tissue e per l'igiene. Prodotti come carta igienica e carta casa/asciugatutto sono prodotti relativamente semplici sia nell'approvvigionamento sia nella distribuzione e consentono buone marginalità per il distributore. Spesso non è grande la differenza percepita tra prodotto MDD e Marca.

La strategia Sofidel per la Private Label

La strategia perseguita nel 2018 ha messo al centro tre principali concetti:

- sviluppo prodotti "su misura";
- sviluppo prodotti sostenibili (ad esempio, senza anima in cartone, con anima ridotta nelle dimensioni o meno polietilene nel pack);
- sviluppo di un'attività di stakeholder engagement per aprirsi ai clienti in un rapporto di partnership basato sull'ascolto e la condivisione.

In generale dal punto di vista commerciale

Sul mercato italiano continua la strategia, da parte delle GDO/GD, di puntare sempre di più sulla Private Label e, in particolare, sulla Private Label di fascia alta.
Anche se in lieve ripresa, è sempre forte la contrazione dei prezzi medi dovuta alla crescita dei discount sul territorio nazionale.
In questo panorama Sofidel ha deciso di distinguersi puntando sull'innovazione: con goffrature non convenzionali, come ad esempio quelle positive, e con pack in carta e rotoli senza anima che tengono conto dell'ambiente.
Nel **mercato britannico** si nota un ulteriore aumento delle vendite nel segmento delle marche private, guidato in particolare dalla crescita dei discounter Lidl e Aldi. Questo fattore sta spingendo le catene di supermercati a modificare i loro assortimenti per cogliere a loro volta nuove opportunità. La strategia di Sofidel è quella di accompagnare questo trend con la creazione di nuovi prodotti distintivi e innovativi, puntando in particolare sulle nuove ed esclusive goffrature.
Il 2018 è stato, inoltre, l'anno in cui tutti i principali retailer inglesi hanno dichiarato pubblicamente guerra alla plastica. Anche in questo caso Sofidel ha reagito in maniera efficace e, nel mese di dicembre, ha lanciato sul mercato Nicky Elite 9 rotoli, prodotto di punta, confezionato in carta. Non mancheranno nel 2019 estensioni di gamma e altre innovazioni sostenibili.
In **Polonia** le vendite sono state piuttosto stabili. La nuova macchina continua ha iniziato a produrre carta e aumentato così la capacità produttiva in questo Paese. Nella seconda parte del 2018 ha ricominciato a essere realizzata in Polonia una serie di prodotti che venivano lavorati in Germania per mancanza di capacità produttiva e questa operazione dovrebbe avere termine all'inizio del 2019. Sono state, infine, lanciate diverse proposte commerciali, con un discreto potenziale di successo, alle più importanti catene di distribuzione che dovrebbero veder incrementare le vendite Sofidel già a partire dall'inizio 2019.
In **Scandinavia**, nel 2018, il mercato è stato caratterizzato da stabilità. La strategia di Sofidel è stata quella di aumentare le vendite di circa un 10% e di lavorare insieme a Planning e Operations per ottimizzare le famiglie di prodotto e i cambi di formato in modo da riportare nello stabilimento di Kisa tutta la produzione da vendere in Scandinavia, cosa che si è concretizzata proprio nell'ultimo mese del 2018.
La Private Label continua a rappresentare in **Germania** la scelta preferita dai consumatori tedeschi, contribuendo positivamente all'immagine della grande distribuzione che è così in grado di offrire prodotti propri di alta qualità.
Nonostante il fatto che nel corso del 2018 il fatturato delle carte igieniche abbia subito un leggero decremento, la market share a volume della Private Label resta vicina al 90%.
Il forte aumento del costo delle materie prime nel 2018 ha costretto Sofidel a cambiare indirizzo strategico privilegiando la Grande Distribuzione Organizzata e i drugstore a scapito dei grandi discount, che tuttavia continuano a crescere su tutto il territorio tedesco, austriaco e svizzero.
La nuova strategia commerciale del 2018 è stata caratterizzata dal lancio di nuovi prodotti innovativi, in grado di generare un elevato valore aggiunto.
Questa scelta ha rappresentato un elemento fondamentale sia per la fidelizzazione della clientela esistente sia per l'acquisizione di nuovi distributori.
Per il successo di questa mossa strategica è stata determinante la visione di Sofidel di lungo periodo, condivisa con i clienti, decisa a puntare su target di consumatori finali sensibili all'innovazione e alla qualità del prodotto.
Anche nel 2018 il **mercato francese** si caratterizza per una forte competizione derivante, da un lato, dalla pressione dei produttori spagnoli e, dall'altro, dalla forte aggressività dei produttori di brand, che usano pesantemente la leva promo-

zionale e lanciano nuovi prodotti molto rapidamente. Questo obbliga la Private Label a mantenere la quota di mercato con i prezzi bassi, proprio in un momento in cui, aumentando il costo delle materie prime, le marginalità vengono erose.
Grandi cambiamenti, invece, sul **mercato spagnolo** che vede un forte incremento della capacità produttiva a seguito degli investimenti di importanti player (Sofidel, ICT e Navigator). Questi ingenti investimenti avranno come conseguenza la trasformazione di un mercato tipicamente importatore di prodotto finito in un mercato esportatore, e ciò finirà per avere ripercussioni su Paesi limitrofi come la Francia.
Forti le tensioni sul **mercato ungherese** a causa degli aumenti dei prezzi e della conseguente perdita di volumi. Sofidel si è mossa in modo razionale, cercando di recuperare i maggiori costi con clienti virtuosi al fine di garantirsi una marginalità sufficiente. Alcuni contratti non redditizi sono stati chiusi. Quindi, finito un percorso di riorganizzazione e razionalizzazione, durante il Q3 2018 si sono registrati recuperi di volumi sostenibili che fanno pensare a una ripresa soddisfacente per il 2019.
Anche sul **mercato rumeno** della Private Label nel 2018 si è registrato un anno difficile: a causa dell'incremento delle cellulose non è stato possibile seguire il forte trend di espansione come era avvenuto nel 2017. Gli sforzi commerciali sono stati indirizzati al recupero dei maggiori costi produttivi e, per almeno un semestre, i nuovi progetti di espansione sono stati congelati. A partire poi dal Q3 2018 alcuni di questi progetti legati alla sostenibilità sono stati ripresi con i principali clienti. Queste attività verranno poi concluse nel corso del 2019.
Per quanto riguarda il **mercato dei Balcani**, in particolare la **Slovenia**, si sono concluse le prime fasi dei progetti legati alla sostenibilità, che continueranno anche durante il 2019 in modo da rafforzare le partnership con i clienti più importanti.
La strategia per i Paesi minori è stata quella di rafforzare localmente la nostra posizione attraverso il consolidamento del B-brand Nicky in collaborazione con i distributori locali.
Anche quest'anno i risultati di vendita di **Sofidel America** sono stati importanti, con un incremento del 13%, e si avvicinano alle 190.000 t/anno.
Nell'immediato la crescita di Sofidel America è appunto legata al canale retail con il business della Private Label.
Quest'anno il ritmo di crescita è stato del +50% e ha consentito di raggiungere 80.000 tonnellate contro le 50.000 dell'anno precedente. Nell'ultimo trimestre sono state poste le basi negoziali per molteplici forniture di prodotti a marchio del distributore, che vedranno uno sviluppo importante nel 2019. Sofidel è ormai in contatto con tutti i clienti principali. Questo permetterà di presentare da subito offerte molto concentrate nel primo semestre del prossimo anno.
L'elenco dei retailer nel mercato americano è particolarmente nutrito, ma Sofidel ritiene di essere in grado, grazie alla sua copertura territoriale e all'aumentata capacità produttiva, di garantire un servizio sempre più veloce e più accurato.
Le nuove tecnologie NTT (vedi il paragrafo "L'ambiente e l'innovazione tecnologica", p. 78), in alternativa alla tecnologia TAD, offriranno infine vera innovazione in termini di efficienza e di sostenibilità, oltre a continuare a soddisfare richieste di natura più tradizionale.
Avendo avviato due macchine continue nella cartiera di Circleville, Sofidel si sta anche organizzando per sostenere il business delle Parent Reels (grandi bobine di carta tissue da vendersi alle aziende trasformatrici). Questo servirà a completare l'offerta commerciale e sarà una buona base per ulteriori future capacità produttive, già previste nei prossimi anni.

Away-From-Home (AFH)

Il mercato USA

Il team AFH ha conseguito un consolidamento del business concentrandosi sui clienti nazionali più importanti e profittevoli. Lo spazio di crescita è notevole e finalmente, dopo che quest'anno Sofidel ha raggiunto l'attesa capacità produttiva in grado di approvvigionare tutti gli Stati del territorio americano, è ipotizzabile uno sviluppo importante del business nel breve periodo.
Il marchio Papernet dimostra la capacità di "fare branding" e di creare servizio e valore, così come i risultati raggiunti evidenziano la notevole esperienza maturata dal Gruppo nello sviluppo del prodotto per le marche del distributore.

Il mercato europeo

Per quanto riguarda il mercato europeo la chiusura si attesterà intorno alle 90.000 tonnellate con un decremento rispetto all'anno precedente di circa 9% in volume e 3% in termini di fatturato.
La miglior performance sul fatturato è data dagli aumenti di prezzo portati avanti a più riprese nell'ottica di mantenere una buona marginalità media, continuamente erosa dall'aumento dei costi delle materie prime.
I volumi persi sono volumi a bassa marginalità che, a causa dell'aumento delle materie prime, non risultavano più in linea con i piani aziendali e i risultati attesi.
Sofidel conferma l'impegno sempre molto forte nel lancio di prodotti innovativi con un ampliamento anche dell'offerta di dispensazione nell'ottica di recuperare i volumi perduti a seguito dell'aumento dei listini sia sui tender più importanti a marchio cliente sia ovviamente sul nostro brand Papernet.
La strategia rimane incentrata sulla vendita del valore aggiunto, cioè di quelle linee di prodotto sotto il brand Papernet per le quali la carta diventa veicolo di soluzioni per l'utilizzatore, soluzioni che portano anche a una riduzione non tanto del costo del prodotto quanto del suo costo in uso, che è quello che più interessa i grandi clienti finali professionali.
Continua lo sviluppo del settore "transport", con importanti risultati grazie a nuove richieste di collaborazione e partnership con i principali operatori mondiali che ben comprendono la valenza dei nostri prodotti ad alto valore aggiunto (Biotech e Dissolvetech).
Nel corso del 2018 abbiamo posto le basi per lo sviluppo del mercato spagnolo (nuovi impianti e nuova struttura commerciale dedicata) relativamente al canale AFH, acquisendo subito un contratto di fornitura da uno dei gruppi più importanti del paese, foriero di ulteriori sviluppi che dovrebbero a breve darci una buona visibilità.
Continua il monitoraggio dei grandi clienti utilizzatori attraverso la creazione di task force dedicate ai clienti strategici in tutti i settori più importanti del mercato, come Horeca, Health Care e Cleaning, e un nuovo focus sul canale Food Service in preparazione del lancio dei tovaglioli interfogliati che avverrà a inizio 2019.

Freshen Tech

Freshen Tech è una gamma esclusiva di prodotti che **non copre i cattivi odori ma li elimina**. L'innovativa tecnologia adottata modifica la struttura molecolare delle sostanze che generano i cattivi odori neutralizzandoli.
Utilizzare i prodotti **Freshen Tech** consente di evitare l'acquisto di altri prodotti comunemente utilizzati come gli spray deodoranti. Con un unico prodotto si ha sempre a disposizione una soluzione che consente anche di ridurre i tempi e i costi della sostituzione di prodotti alternativi**, con un notevole beneficio per l'ambiente in termini di riduzione delle emissioni di CO_2 e dei gas dannosi per l'atmosfera**. La lozione che consente di eliminare i cattivi odori è spruzzata direttamente sull'anima in cartone dei rotoli e non sulla carta: queso accorgimento rende il prodotto, dermatologicamente testato, molto sicuro.

Parent Reels (Bobine)

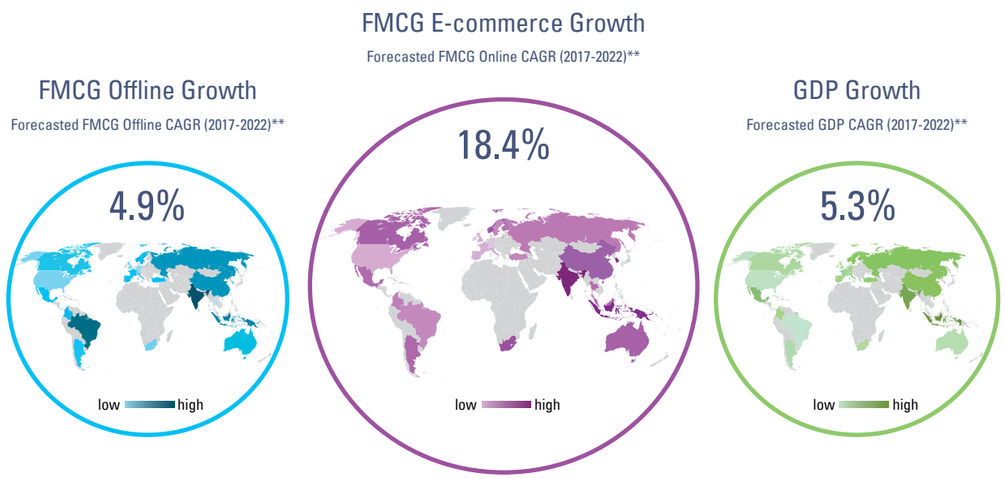
Nel 2018 per i semilavorati si conferma l'incidenza contenuta rispetto al totale produttivo che si è attestata al 10,4% sul totale dei volumi di pertinenza delle cartiere europee e al 9,6% a livello globale. Tale performance è coerente con la strategia aziendale.

IL PORTALE E-COMMERCE SOFIDELSHOP

La strategia e-commerce di Sofidel

L'e-commerce sta vivendo una fase di sviluppo destinata a crescere ancora. Secondo i dati sulla crescita dell'e-commerce nel settore Fast Moving Consumer Goods (FMCG), elaborati da Nielsen, le vendite mondiali effettuate online nel 2017 si sono attestate al 6-7% del totale. In particolare, guardando alcuni dei principali Paesi in cui operiamo, 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 il 6,3% e il 6,1%, seguiti da tutti gli altri Paesi europei che si fermano tra l'1% e il 3%.
All'interno del FMCG le categorie di prodotto di carta per uso igienico e sanitario raggiungono percentuali anche più importanti, come 9% nel Regno Unito e 7% in Francia.
In questo contesto di mercato, e già da due anni, il Gruppo Sofidel, per cui l'innovazione è stata sempre un fattore strategico di sviluppo, ha avviato una propria strategia digitale per meglio affrontare l'inevitabile distribuzione multicanale.
Sofidel sta sperimentando un rapporto più diretto tra consumatore e prodotto con attività di monitoraggio e analisi continuative e puntuali che consentono di valutare giornalmente le performance dei prodotti, il loro posizionamento in termini di prezzo rispetto alla concorrenza e l'efficacia delle campagne pubblicitarie e promozionali sui siti dei nostri clienti. Queste attività vengono poste in essere grazie a strumenti digitali utili a far crescere la cultura interna in materia di e-commerce.

FMCG ONLINE TO GROW ~4X FASTER THAN FMCG OFFLINE & GDP*



* Previsioni Nielsen basate su 34 Paesi.
** CAGR: Compound Annual Growth Rate.

Experteasy

Dopo un lungo processo di gestazione, nel 2018 è stato lanciato in Italia il progetto di Experteasy in joint venture con Sutter Industry e Cuki.
Experteasy.it è un'azienda dedicata alle vendite online per il settore B2B.
In particolare, l'offerta si rivolge al settore Horeca di piccola-media dimensione.
L'obiettivo è quello di instaurare un rapporto commerciale diretto con clienti/potenziali clienti che garantisca forme di comunicazione "intelligenti" sui canali digitali e un'esperienza di acquisto personalizzata e semplice da utilizzare.
L'assortimento di prodotti di partenza è fornito dai tre partner e, a completamento di gamma, da una serie di preferred suppliers.
Incentrata su quattro macro categorie – pulizia, igiene e cura, monouso, asporto e conservazione – tale offerta sarà a breve ampliata.
Inoltre, grazie alla collaborazione con portali dedicati alla fornitura di servizi, nelle principali città italiane sarà possibile acquistare, oltre che i prodotti, anche alcuni servizi collegati, come pulizie e piccole manutenzioni.
In questo modo Experteasy vuole presentarsi come una sorta di one-stop shop a risoluzione delle problematiche dei piccoli-medi esercizi. In tal senso è interessante, all'interno del sito, il configuratore che ha lo scopo di indirizzare l'esercente a una scelta il più possibile consapevole in funzione delle proprie dimensioni e del tipo d'attività.
Experteasy garantisce consegne in 2-3 giorni lavorativi in tutta Italia e un servizio di customer care sempre attivo negli orari lavorativi per segnalazioni di problemi, richiesta di informazioni, gestione resi ecc.

Marketplace

Sempre più stringente la relazione con Amazon, ormai diventato a tutti gli effetti un player importante nel settore FMCG, capace di orientare il retail tradizionale verso l'e-commerce.
Sono state introdotte in tutta Europa nuove linee di prodotti di marca e a marchio privato. Amazon è per Sofidel un partner sempre più importante.

Sofidelshop

Anche il sito Sofidelshop fa parte della strategia digitale e di comunicazione in Italia, ma è facilmente replicabile anche in altri Paesi.
Sul sito è sinora possibile trovare tutti i prodotti della gamma Regina, i prodotti Milla e un corner dedicato ai prodotti per la detergenza Emulsio e ai contenitori in alluminio Cuki, grazie a un'operazione di co-marketing.
Nel 2018 sono state anche sviluppate attività di engagement attraverso raccolte punti e concorsi a premi, in particolare il concorso "Vinci in un Lampo", legato a Blitz e a Colori, e il concorso "Scopri la Natura", legato all'acquisto di fazzoletti Regina WWF.
Hanno avuto un ottimo impatto in termini di conversioni le diverse operazioni di couponing effettuate con piattaforme di cash back dove sono presenti brand nazionali importanti.
Il cash back si realizza sotto forma di crediti da utilizzare per acquisti all'interno del circuito di affiliazione di cui Regina fa parte.
Rispetto al 2017 il sito ha avuto un incremento del +15% in termini di visite e un +24% come incremento di fatturato.

QUALITÀ DEI SERVIZI

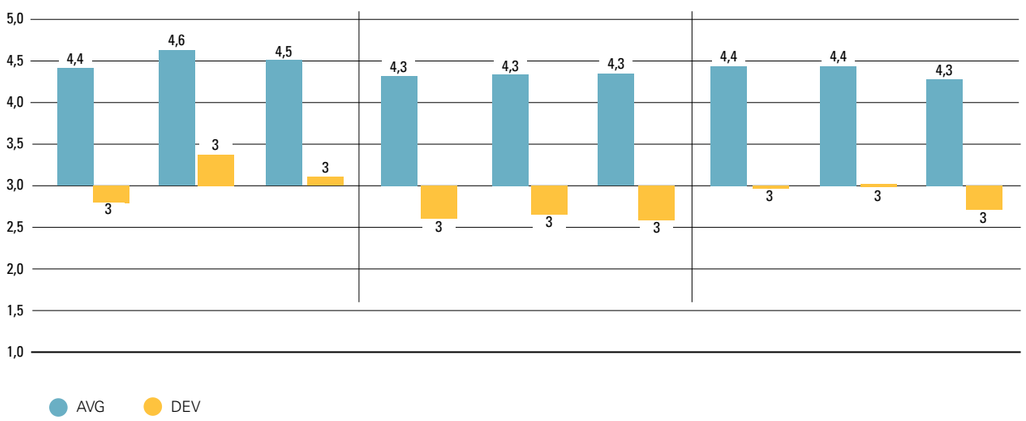
La soddisfazione del cliente rappresenta per il Gruppo Sofidel un elemento indispensabile nell'ottica del miglioramento continuo del dialogo con i propri stakeholder. La comprensione dei desideri e delle necessità dei clienti, con l'obiettivo di poter offrire un prodotto che risponda alle loro reali esigenze, è intrinsecamente connessa alla rilevazione della loro soddisfazione.

Le iniziative messe in atto da Sofidel per raccogliere e valutare il grado di soddisfazione dei propri clienti in merito ai prodotti e ai servizi del Gruppo sono molteplici e sempre fondate sui principi di ascolto, trasparenza e dialogo.

Il Gruppo Sofidel, ormai da qualche anno, si è dotato di un apposito strumento informatico di gestione con l'obiettivo di ampliare al massimo il numero di risposte ai questionari relativi alla Customer Satisfaction, al fine di ottenere una maggiore rappresentatività dei dati. Grazie a esso, anche per l'anno 2018 i risultati sono molto importanti, con 1.835 questionari inviati, contro i 2.219 del 2017, di cui 919 (50,1% circa dei form inviati) sono stati correttamente compilati e trasmessi. I clienti che hanno compilato e rinviato i questionari rappresentano il 53,4% del fatturato del Gruppo. Il dato, dopo un 2018 fortemente negativo a causa dei problemi relativi al tasso di servizio, è in aumento senza tuttavia raggiungere i valori del passato che si attestavano intorno all'80% del fatturato.

Come si può evincere dal grafico qui sotto, l'esito delle risposte fornite nel corso del 2018, nonostante il numero ancora limitato, è leggermente migliorato, attestandosi al 4,4 contro il 4,3 dell'anno precedente, su un punteggio massimo di 5. Il dato è perfettamente in linea con i tre anni precedenti (4,3).

SALES DEPARTMENT				SERVICE AND SUPPLY CHAIN DEPARTMENT		OPERATIONS AND PRODUCTS			
Risulta facile comunicare con i nostri uffici?	Il comportamento (cortesia e atteggiamento) del nostro personale è adeguato?	La competenza del nostro personale nel rispondere alle vostre richieste risulta adeguato?	Il tempo di risposta alle vostre richieste risulta adeguato?	L'evasione degli ordini (senza errori o prodotti mancanti) risulta adeguata?	Il rispetto dei tempi di consegna risulta adeguato?	Il livello qualitativo dei nostri prodotti risulta adeguato?	Il livello qualitativo dei nostri prodotti è adeguatamente costante nelle varie forniture?	La qualità della confezione (rivestimento, pacco ecc.) risulta adeguata?	
AVG* 4,4	4,6	4,5	4,3	4,3	4,3	4,4	4,4	4,3	4,4
DEV** 3	3	3	3	3	3	3	3	3	



* AVG = Average.

** DEV = Deviazione standard.

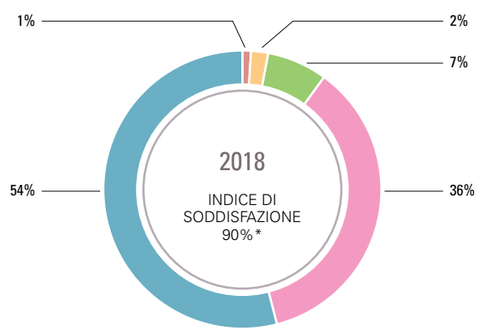
Da un'ulteriore analisi, effettuata sui risultati del servizio del Customer Care Survey, emerge che dopo il calo avuto nel 2017, che aveva attestato il tasso di soddisfazione globale all'87%, il 2018 ci ha visti tornare agli standard degli anni precedenti, attestandosi nuovamente al 90%.

INDICE DI SODDISFAZIONE GLOBALE DEL GRUPPO SOFIDEL

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

1. negativo	65
2. insufficiente	168
3. soddisfacente	592
4. buono	2.937
5. eccellente	4.360
Totale delle valutazioni ricevute dai clienti	**8.122**

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



Gli obiettivi del servizio Customer Care Survey per il prossimo quinquennio continueranno a svilupparsi sia sul piano qualitativo, con il consolidamento degli alti livelli di soddisfazione intervenendo tramite dialogo diretto con i clienti che abbiano espresso una valutazione non soddisfacente, sia sul piano quantitativo, con l'implementazione di criteri di miglioramento delle rappresentatività delle utenze chiamate a rispondere della propria soddisfazione verso i prodotti e i servizi offerti dal Gruppo.

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

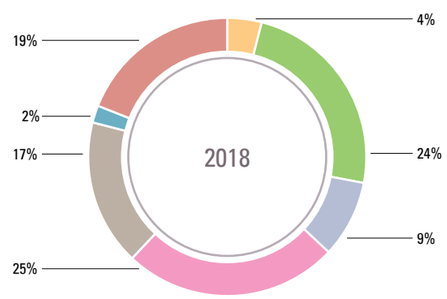
Questo tipo di interfaccia risulta di fondamentale importanza tanto nella gestione del rapporto di fiducia con questi stakeholder quanto nella gestione degli aspetti legati alla qualità dei prodotti.

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 vengono analizzati e suddivisi per tipologia (reclamo consumatore e reclamo retailer), monitorando il relativo tempo di risposta sulla base di procedure interne redatte al fine di migliorarne l'efficienza.

Nel 2018 sono giunti complessivamente 3.474 reclami contro i 3.977 dell'anno precedente. Pertanto rispetto al 2017 si nota una leggera diminuzione del numero di reclami tecnici ricevuti dai nostri clienti e consumatori.

DISTRIBUZIONE DEI RECLAMI PER TIPOLOGIA

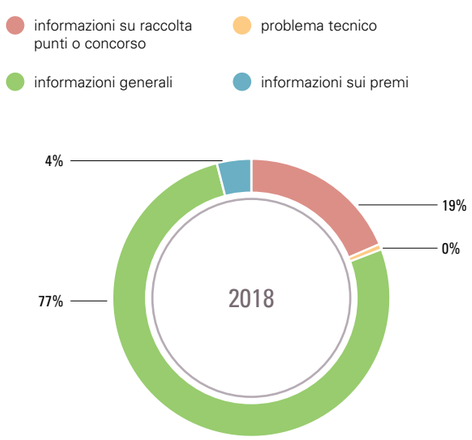
- problema qualità della carta
- problema lavorazione in macchina
- problema prodotto sporco (odore, macchie ecc.)
- problema confezionamento
- problema qualità del prodotto finito
- problema etichetta fazzoletti
- problema bancali



Numero verde

Il Gruppo Sofidel ha continuato la propria attività di sviluppo degli strumenti di dialogo verso i propri consumatori. A oggi sia per i marchi principali del Gruppo (Regina, Softis, Le Trèfle, Sopalin, Volare) sia per i prodotti Nicky sono attivi i relativi numeri verdi.
A seguito della riduzione del numero dei concorsi effettuati sui brand del Gruppo, anche nel 2018 è stata registrata una diminuzione delle chiamate per informazioni al numero verde, passando dalle 1.029 richieste del 2017 alle 291 del 2018.

DETTAGLIO CHIAMATE AL NUMERO VERDE



COLLETTIVITÀ

RAPPORTI CON LA COLLETTIVITÀ

Sofidel è particolarmente 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 promuovere la crescita culturale, sociale e imprenditoriale del territorio lucchese e della regione Toscana in generale, sede storica del Gruppo.
Figura determinante per lo sviluppo economico 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.

Sofidel e WaterAid

È proseguita anche nel 2018 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.
Sofidel, attenta da sempre a limitare il consumo idrico all'interno dei propri processi produttivi, attraverso la nuova partnership si è impegnata in una più generale opera di sensibilizzazione presso i suoi stakeholder e in un'azione di sostegno a progetti finalizzati a garantire l'accesso all'acqua e alla disponibilità di servizi, e di livelli igienici migliori, nei Paesi in via di sviluppo dove l'organizzazione opera.
Il problema acqua riguarda oggi 2,4 miliardi di persone in tutto il mondo, mentre oltre 650 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 25 milioni di persone e servizi igienici a 24 milioni di persone in 37 Paesi, stima che circa 900 bambini muoiano ogni giorno per malattie correlate alla mancanza di acqua potabile e servizi igienici.
Negli ultimi due anni è stato avviato in Mali, uno dei Paesi più caldi della Terra, l'ambizioso progetto WaterAid Healthy Communities, nato per portare acqua potabile, servizi igienici dignitosi e una buona qualità dell'igiene nei distretti di Kati e Bla (vedi il paragrafo "I nostri principali partner per la sostenibilità", p. 29).
Tra il 2017 e il 2018 siamo riusciti a garantire nei due distretti l'utilizzo di acqua potabile a 20.341 persone. 38.588 persone hanno ora accesso a servizi igienici dignitosi e 44.637 persone hanno raggiunto un buon livello di igiene personale.

La strategia di crescita sostenibile del nostro Gruppo è in piena sintonia con i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite. Concretamente ciò per noi significa agire in primo luogo per limitare l'impronta ecologica dei nostri prodotti e impegnarci quindi anche per una gestione responsabile dell'acqua, a partire dai nostri stabilimenti. La partnership integra e rafforza il nostro impegno in questo senso e, 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

Continua la partnership con il WWF, sia in Italia sia in Francia, per promuovere la gestione forestale responsabile

Sofidel si è impegnata a promuovere la certificazione FSC® (Forest Stewardship Council) sui mercati italiano e francese. L'accordo prevede l'introduzione del logo WWF sui prodotti a marchio Regina e su Sopalin e Le Trèfle, a garanzia della certificazione FSC®.
Oggi il 100% dei prodotti Sofidel nel settore consumer in Italia, Regno Unito, Spagna, Francia e Benelux (Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo) è contraddistinto dal marchio di Catena di Custodia forestale FSC®.

Regina e il progetto educativo "Mi curo di te"

Si è conclusa la quinta 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 avuto 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 470 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 l'impianto annuale di almeno 20.000 alberi nativi. Il Regno Unito è uno dei Paesi meno boscosi in Europa: solo il 13% rispetto a una media del 44% in altre parti d'Europa.

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 meccatronica nel comparto cartario; la partnership nella specializzazione in Tecnologia Cartaria dell'ITI Marchi/Forti di Pescia; la partnership nelle specializzazioni in Chimica Cartaria dell'ITI Ferrari di Borgo a Mozzano; 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 16 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.
È attualmente allo studio la possibilità di costituire, in collaborazione con Confindustria e altre aziende del comparto, un ITS (Istituto Tecnico Superiore) completamente dedicato all'industria cartaria.

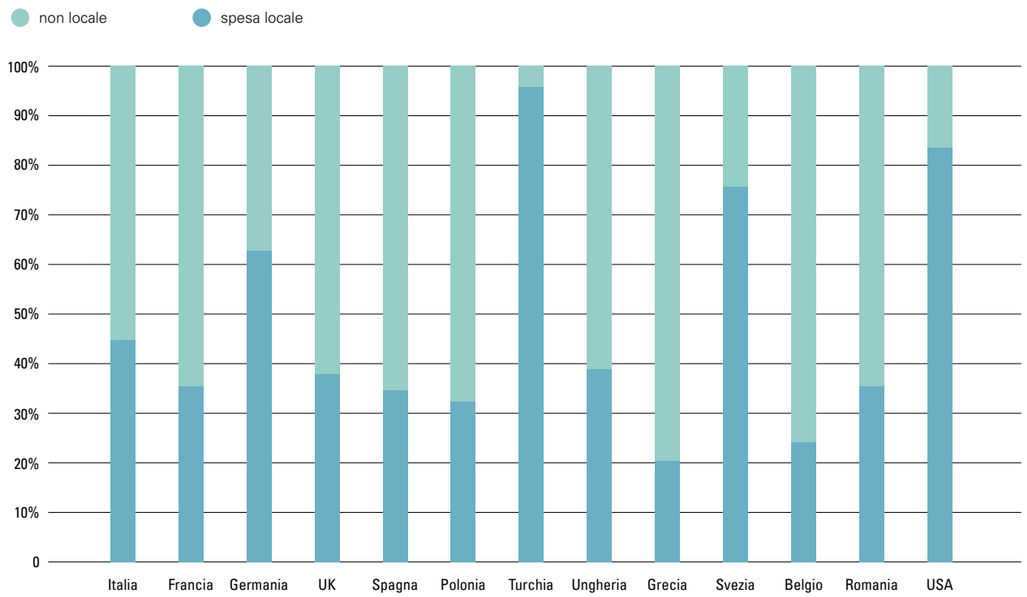
Cambio rotta. Storie di sostenibilità e successo

Nel 2018 è stato realizzato, con il sostegno di Sofidel, il libro *Cambio rotta. Storie di sostenibilità e successo*, pubblicato nel 2019 da Mondadori Electa/Focus. Scritto da giovani autori che hanno girato l'Italia in cerca di storie virtuose, si inserisce all'interno di un'azione di comunicazione più ampia messa in campo da Sofidel per aiutare le nuove generazioni a comprendere meglio l'importanza di uno sviluppo socialmente e ambientalmente responsabile. L'intento è stato quello di mostrare come la sostenibilità costituisca una reale e concreta opportunità per creare attività economiche nuove e di successo.

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 ridistribuzione 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_2, 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 2018 Sofidel ha acquistato in media il 55,12% dei beni e servizi da fornitori locali.

CONCENTRAZIONE DELLA SPESA SU FORNITORI LOCALI PER NAZIONE* – 2018



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

Nella gestione delle erogazioni liberali e delle sponsorizzazioni di natura sociale da destinare alle comunità il Gruppo Sofidel segue specifiche linee guida che disciplinano le modalità di presentazione delle relative richieste e i criteri di selezione e approvazione.
Sofidel, in coerenza con la propria mission di fornire alle famiglie igiene, salute e benessere, individua annualmente le aree di destinazione degli investimenti e, a conferma dell'importanza attribuita alle comunità locali, richiede alle aziende del Gruppo di privilegiare le donazioni e le sponsorizzazioni finalizzate a rafforzare il tessuto connettivo dei territori in cui sono situate.
In Italia, per esempio, Sofidel sostiene la buona causa dei "Bambini delle Fate", il cui obiettivo è promuovere progetti sociali e di ricerca, rivolti a bambini e ragazzi affetti da autismo e disabilità.

NOTA METODOLOGICA

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

PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE DEL REPORT

L'ottava 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)[18], 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'organizzazione, 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.

18. 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).
Il periodo di riferimento è rappresentato dall'esercizio 2018, coincidente con l'anno solare che va dal 1° gennaio al 31 dicembre 2018, 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

DNV·GL

Sofidel SpA – Bilancio Integrato 2018
Dichiarazione di Assurance Indipendente

Introduzione

DNV GL Business Assurance Italia S.r.l. ('DNV GL') è stata incaricata dal Management di Sofidel SpA ('Sofidel') di condurre una verifica sul suo Bilancio integrato 2018 ('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 rimanda a quanto dichiarato nell'apposito paragrafo del Bilancio.

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

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

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

Scopo dell'Assurance

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

- Analisi, secondo un *Moderate level* di Assurance, delle attività e dei dati legati alla sostenibilità, riconducibili al periodo compreso tra gennaio 2018 e dicembre 2018, 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, marzo e aprile 2019 presso la sede di Porcari (LU).

Le informazioni e i dati economici sono stati acquisiti dal Bilancio d'esercizio 2018 certificato di Sofidel SpA e non sono compresi nello scopo della nostra verifica.

Metodologia di verifica

La nostra verifica è stata pianificata e condotta nel rispetto del protocollo di verifica 'VeriSustain' di DNV GL, basato sulla nostra esperienza professionale e sulle best practice internazionali in materia di assurance.

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 parte di 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 18 referenti aziendali coinvolti nella gestione operativa degli aspetti riportati nel Bilancio.

Conclusioni

Secondo l'opinione di DNV GL, il Bilancio integrato 2018 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 2018 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

Statement n. STAT-14917-2019-CSR-ITA-DNV
DNV GL – Via Energy Park, 14 – 20871 Vimercate (MB) – IT - Tel. 039.68 99 905 - www.dnvgl.com

Pagina **1** di **2**

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 Report 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 report 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 2018 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 osservazioni e opportunità comunicate al management di Sofidel che, ad ogni modo, non influiscono sulle nostre conclusioni sul Bilancio:

- Si raccomanda di strutturare maggiormente i flussi informativi e la gestione della responsabilità dei dati relativamente alla disclosure delle informazioni ambientali provenienti dagli stabilimenti situati all'estero.

Competenza e Indipendenza di DNV GL

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

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

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

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

Fabrizio Foglia
Lead Verifier

Zeno Beltrami
Reviewer

Vimercate (MB), 14-05-2019

Statement n. STAT-14917-2019-CSR-ITA-DNV
DNV GL – Via Energy Park, 14 – 20871 Vimercate (MB) – IT - Tel. 039.68 99 905 - www.dnvgl.com

Pagina **2** di **2**

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
LETTERA AGLI STAKEHOLDER	GRI 102-14	
L'IDENTITÀ DEL GRUPPO		
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		
LA SOSTENIBILITÀ		
La strategia di sostenibilità		13 AZIONE PER IL CLIMA, 7 ENERGIA RINNOVABILE, 3 BUONA SALUTE, 6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI, 12 CONSUMO RESPONSABILE, 15 FLORA E FAUNA TERRESTRE, 17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
Gli strumenti strategici della sostenibilità	GRI 102-11, GRI 102-12, GRI 102-32, GRI 102-16, GRI 102-17, GRI 102-18	
Principi ispiratori del modello di sostenibilità del Gruppo Sofidel	GRI 412-2, GRI 408-1, GRI 409-1	
I nostri principali partner per la sostenibilità	GRI 102-13	
Analisi di materialità e dialogo con gli stakeholder		17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
Gli stakeholder chiave	GRI 102-40, GRI 102-41	
Analisi di materialità	GRI 102-45, GRI 102-46, GRI 102-47, GRI 103-1, GRI 102-48, GRI 102-49, <IR> 3.17	
Gestione delle relazioni	<IR> 3.10	
Iniziative di dialogo con gli stakeholder	GRI 102-43, GRI 102-44, GRI 103-2	
STRATEGIA E MODELLO DI BUSINESS		
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)		
ANDAMENTO GESTIONALE, ECONOMICO E FINANZIARIO DEL GRUPPO	GRI 201-4, <IR> 4.30	
PRODUCT		
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	
OPERATIONS		
Governance		12 CONSUMO RESPONSABILE
Assetto societario	GRI 102-5, GRI 102-18, GRI 102-19, GRI 102-20, <IR> 4.8	
Struttura organizzativa		
Sistema di controllo interno		
Leadership e processi decisionali		
Presidio e gestione dei rischi	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 Sistemi di Gestione	GRI 102-29, GRI 102-30, GRI 102-31, GRI 102-32	12 CONSUMO RESPONSABILE
La dimensione ambientale		7 ENERGIA RINNOVABILE, 12 CONSUMO RESPONSABILE, 13 AZIONE PER IL CLIMA, 15 FLORA E FAUNA TERRESTRE
Gli obiettivi e i risultati	GRI 102-18, GRI 102-51, GRI 102-53	
Efficienza energetica	GRI 302-1, GRI 302-2, GRI 302-3, GRI 302-4, GRI 302-5	
Gestione delle emissioni di gas serra	GRI 305-1, GRI 305-2, GRI 305-3, GRI 305-4, GRI 305-5, GRI 305-6, GRI 305-7	
La tutela della risorsa idrica	GRI 303-1, GRI 303-2, GRI 303-3	
La tutela della risorsa forestale	GRI 301-1, GRI 301-2, GRI 304-1, GRI 304-2, GRI 304-3, GRI 304-4	
Gestione dei rifiuti	GRI 306-1, GRI 306-2, GRI 306-3, GRI 306-4, GRI 306-5, GRI 306-6, GRI 306-7	
I prodotti ecologici		
Fornitori e catena di fornitura		17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
Gli obiettivi e i risultati		
Mappa dei fornitori	GRI 102-9	
Qualificazione, selezione e valutazione dei fornitori	GRI 308-1, GRI 308-2, GRI 412-3, GRI 414-1, GRI 414-2	
La gestione dei contratti		
Gestione della catena di fornitura	GRI 412-2, GRI 407-1, GRI 408-1, GRI 409-1, GRI 410-1, GRI 204-1	

	GRI STANDARDS	SDGs
PEOPLE		
Gli obiettivi e i risultati		8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA
Gestione dei collaboratori	GRI 401-1, GRI 401-3, GRI 405-1, GRI 408-1, GRI 408-2, GRI 103-2	
Formazione e sviluppo professionale (include Capitale umano)	GRI 404 -1, GRI 404-2, GRI 404-3	8 BUONA OCCUPAZIONE E CRESCITA ECONOMICA; 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ
Tutela e sicurezza	GRI 403-1, GRI 403-2, GRI 403-3, GRI 403-4, GRI 412-2, GRI 410-1	
Remunerazione e incentivi	GRI 202-1, GRI 202-2, GRI 401-1, GRI 405-2	5 PARITÀ DI GENERE; 10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE
Relazioni industriali	GRI 402-1, GRI 103-2, GRI 407-1	
MARKET & CORPORATE BRAND		
Clienti		17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
Gli obiettivi e i risultati		
Qualità dei servizi	GRI 416-1, GRI 416-2, GRI 418-1	
L'indagine di soddisfazione dei clienti	GRI 102-43	
Gestione delle segnalazioni	GRI 102-43, GRI 418-1	
Mercati		
Le aziende del Gruppo e i brand	GRI 102-2, GRI 102-4, GRI 102-6, GRI 102-7, <IR> 4.4	
Linee di business	GRI 102-2	
Attività principali e mercati		
Contesto operativo e posizione di mercato		
Collettività		3 BUONA SALUTE; 4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ; 6 ACQUA PULITA E IGIENE; 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI; 15 FLORA E FAUNA TERRESTRE
Rapporti con la collettività	GRI 203-1, GRI 203-2, GRI 411-1, GRI 413-1, GRI 413-2	
Investimenti a favore delle comunità locali		
NOTA METODOLOGICA		
Processo di predisposizione del Report		
Il perimetro del Report	GRI 102-50, GRI 102-51, GRI 102-52, GRI 102-53, GRI 102-54, GRI 102-55, GRI 102-56, GRI 102-56	
I principi applicati e il processo di reporting		
Assurance		
Indicatori di performance del GRI		
Contatti		

NOTE

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

Finito di stampare nel mese di maggio 2019
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

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.

FSC
www.fsc.org
MISTO
Carta
da fonti gestite in
maniera responsabile
FSC® C004467