

IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA': ANALISI DI UN CASO AZIENDALE

PREMESSA.

Gli obiettivi di questo elaborato sono quelli di valutare l'attendibilità e la coerenza delle fonti informative per valutare l'impatto aziendale in termini di responsabilità sociale alla luce della rendicontazione delle politiche di engagement degli stakeholders attuate, capire se il report è conforme alla materialità, capire se il report fornisce informazioni utili nella prospettiva di chi deve prendere decisioni finalizzate alla creazione di valore condiviso. Capire se tutte le dichiarazioni di intenti sulla riduzione dei rischi e le opportunità siano poi implementate a livello operativo e che non siano vuote dichiarazioni e che l'azienda sia pienamente responsabile degli impatti che le attività aziendali generano sull'ambiente e sugli aspetti sociali se la governance è competente e preparata su queste tematiche. Inoltre ho cercato di verificare come i modelli, le strategie e i processi di questo bilancio di sostenibilità si intersecano e trovino riscontro con le mie fonti principali. Il testo di De Nicola e quello di Invernizzi e Romenti.

INTRODUZIONE.

Il 6 settembre 2024 è entrato in vigore il Decreto legislativo n. 125, come attuazione della direttiva 2022/2064/UE la Corporate Sustainability Reporting Directive, (CSRD), che ha come obiettivo di rafforzare e aggiornare la disciplina sulle informazioni non finanziarie ed approssimare una rendicontazione ambientale e sociale per le aziende che sono obbligate a comunicare per favorire una transizione verso un sistema economico finanziario produttivo e di sviluppo sostenibile legato all'aspetto ambientale e cioè quello di crescere ma senza intaccare le risorse del pianeta. La transizione che le imprese si trovano ad affrontare rappresenta una visione a lungo termine. Non si tratta semplicemente di adempire ad una novità normativa, ma si tratta di intraprendere un percorso interno di revisione della struttura aziendale, poiché l'Unione Europea già da molto tempo ha scelto una strategia che nei primi momenti è stata poco invasiva, ma che in questo periodo si è rafforzata con degli interventi normativi precedenti come quella della "green washing", che prevede di proibire le comunicazioni generiche ed ingannevoli sui temi ambientali.

L'UE ha iniziato un percorso strategico che consiste nel voler raggiungere l'obiettivo di favorire la riduzione dell'emissione di CO₂, indicando tutti i parametri di sostenibilità. L'Europa chiede alle aziende di raccontare quali sono le iniziative che tutto il sistema economico ha inteso intraprendere verso quella direzione, ma anche con il duplice obiettivo: Ovvero, tramite questa rendicontazione spingere le imprese ad un cambiamento interno. La rendicontazione di sostenibilità non è una novità; si chiamava bilancio sociale, bilancio ambientale ed erano su base volontaria. Erano consapevoli che questi report socio ambientali potessero rappresentare un vantaggio competitivo, ma fu ritenuto che queste iniziative volontarie non fossero sufficienti per i parametri stabiliti dall'UE che ha ritenuto di passare ad una strategia di obbligo di rendicontazione a partire dalle imprese più grandi e che questo documento potesse avere un effetto volano verso una reale politica di cambiamento nelle aziende.

Il sistema aziendale non può essere considerato un'entità finalizzata al perseguimento di risultati di natura economica, evidenziabili dal bilancio di esercizio, ma va anche visto nell'assolvimento della funzione sociale che le deriva dal fatto di essere inserito in un contesto ambientale dal quale

risulti fortemente influenzato e condizionato. L'azienda viene quindi ad essere considerata un'entità gravata da una responsabilità, oltre che economica, anche sociale, laddove il raggiungimento dell'obiettivo economico è condizionato dal tipo di comportamento sociale da esso assunto¹. Da questa considerazione in questi ultimi anni si è assistito ad un crescente interesse verso il tema della responsabilità sociale dell'impresa (Corporate Social responsibility) correlata al concetto di Accountability intesa come l'obbligo di rendere conto tanto su aspetti economici finanziari, quanto su aspetti di altra natura, di azioni di cui l'azienda può ritenersi responsabile. L'azienda si sente nel dovere di rendicontare la propria responsabilità. La responsabilità dell'azienda è unica e coincide con quella che sorge nei confronti degli stakeholders. Infatti, se il presupposto dell'attività aziendale è creare valore per i propri stakeholders e se si ritiene che nelle relazioni con questi sussistono gli stessi principi etici e sociali che regolano le relazioni fra gli individui, allora il problema della integrazione di una specifica dimensione etica e sociale non si pone perché è insita di per sé nel processo di impresa².

Il processo di creazione di valore di un'azienda ruota intorno alle dimensioni del TBL (Triple Bottom Line). Un framework di sostenibilità relativo alle dimensioni: Etico Sociale ed Ambientale. Questo processo non è più focalizzato agli Shareholder in relazione agli azionisti, ma considerare l'azienda come uno snodo di una rete più ampia. L'azienda deve considerare quali sono gli impatti verso i portatori di interesse, cioè come queste dimensioni impattano sugli stakeholder e come questi ultimi impattano sull'azienda stessa, secondo la teoria di Robert Freeman. Quindi è rilevante l'esigenza di trovare una comunicazione efficace non solo sul profitto, ma anche sugli aspetti non finanziari. Nasce l'esigenza di un report aziendale che soddisfi le dimensioni Etico Sociale ed Ambientale. Quindi recentemente si è diffuso l'approccio ESG (Environment Social Governance) come pilastri che determinano la creazione di valore: Cosa fa l'azienda per l'ambiente? Quali sono le attività che impattano sull'ambiente e sull'aspetto sociale? E domandarsi se il profilo della governance è competente e sensibile agli aspetti etici, sociali, ambientali. Si parla molto di Environment e social e un po' meno di governance, infatti se si vanno a guardare i principi cosiddetti ESRS³ che sono stati stabiliti dalla commissione europea come norme standard da rispettare nella rendicontazione di sostenibilità, ne sono stati emanati 5 in ambito di Environment. 4 in ambito social e uno solo in ambito governance che invece dovrebbe essere quella più rilevante Fig1.

Se l'azienda non riorganizza la propria struttura organizzativa, i processi aziendali in una logica non più funzionale, ma trasversale in linea con questo contesto sociale ed ambientale complesso e quindi non governando questo processo di transizione; probabilmente la rendicontazione sarà più semplicistica di facciata ed addirittura di greenwashing. Quindi la Governance assume un ruolo strategico; l'azienda è tenuta a divulgare i piani di riorganizzazione per affrontare i rischi e opportunità definiti dalle sfide ambientali e sociali. Peraltro l'informazione di sostenibilità è molto più rivolta a quelle che sono le traiettorie sugli scenari e gli impatti futuri (Forward Looking). È più impegnativo rendicontare un bilancio di sostenibilità piuttosto che quello di esercizio, questa difficoltà si evidenzia anche dalla novità apportata in primis dalla direttiva europea e adesso il decreto, cioè che chi la deve adottare deve fare riferimento alla cosiddetta doppia materialità. Le aziende sono nel dovere di scegliere e divulgare quelle che sono le tematiche su cui rendicontare, per dimostrare di aver fatto qualcosa oppure nulla sulla doppia prospettiva della materialità. Da un lato l'azienda deve capire quali possono essere gli impatti che influiscono sull'ambiente esterno e individuare le tematiche rilevanti in tal senso in una prospettiva che va dall'azienda verso l'esterno, contemporaneamente l'azienda deve cogliere quelli che possono essere gli effetti che i cambiamenti ambientali possono influenzare ed impattare sulle grandezze economico finanziarie.

¹ De Nicola 2008, p.11

² Ivi, p.24.

³ European Sustainability Reporting Standards. Sono gli standard che delineano i requisiti di divulgazione che le società devono soddisfare per conformarsi alla CSRD, <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/csrd-essentials/>

Questi impatti non sono rilevanti solamente per le grandi aziende, come la Sonepar che ho preso come modello di riferimento, ma anche per le pmi che subiscono un effetto trascinamento poiché le grandi aziende che rendicontano lo devono fare con le medesime informazioni in riferimento alla loro catena di valore che probabilmente è fatta da aziende piccole a medie che si potrebbero trovare escluse dalla catena del valore e perdere di competitività.⁴ La strada è tracciata, ci sono molti ostacoli che vanno monitorati e affrontati. In base ad una ricerca di Deloitte, in Italia un'azienda su dieci compila il bilancio di sostenibilità. Nel nostro paese la strada da percorrere in questo ambito è ancora molto lunga, ma si intravedono i primi segnali. Sono ancora molto indietro le piccole e medie imprese, che rappresentano la grande maggioranza del tessuto economico del paese. Sarebbe importante implementare il bilancio di sostenibilità anche nelle realtà più piccole come la micro impresa di distribuzione di materiale elettrico dove lavoro, le quali potrebbe essere coinvolte nel processo di rendicontazione di bilancio di sostenibilità e nel frattempo magari trovare una figura professionale che potrebbe seguire i temi legati alla sostenibilità, per non trovarsi impreparati quando ci sarà un obbligo normativo.

Il lavoro di analisi consiste nella valutazione della qualità informativa del bilancio di sostenibilità di Sonepar che emerge nel complesso individuando le fonti con cui l'azienda fa rendicontazione di sostenibilità, anche attraverso i modelli scientifici che emergono dai testi e da tutti gli spunti. Valutare l'attendibilità e la coerenza delle fonti informative in termini di responsabilità sociale alla luce della rendicontazione delle politiche di engagement

IL CASO SPECIFICO DELL'AZIENDA SONEPAR

Sonepar Italia s.p.a. è l'azienda leader nel mercato della distribuzione del materiale elettrico, parte del gruppo internazionale Sonepar, è presente sul territorio nazionale con una rete capillare di 160 punti vendita in 17 regioni, 2300 dipendenti con un fatturato di oltre 1,5 miliardi di euro. L'attività in Italia è nata nel 1988 per poi svilupparsi negli anni con una serie di acquisizioni.

Il bilancio è diviso in 6 parti più una **descrizione introduttiva delle finalità e dei contenuti del documento**⁵ e un'appendice finale con il conto economico, lo stato patrimoniale i dati dell'organico e l'indice dei contenuti GRI. Nella descrizione introduttiva si comunica che il rating 2023 è stato redatto in conformità **allo standard internazionale GRI**, che prevede per ciascuna delle dimensioni di performance (economica, ambientale e sociale) una serie di indicatori. Questi indicatori sono stati inseriti da Sonepar (poiché obbligatori) nell'appendice finale che contiene l'indice dei contenuti GRI⁶ dove sono riportate le informative standard il titolo dell'informativa e la pagina del report relativa ai temi di riferimento.

In questa prima parte dell'introduzione si esprime la consapevolezza della problematica ambientale con il relativo approccio per garantire la spinta alla transizione energetica. Si stabilisce che l'obiettivo primario è il profitto, che verrà utilizzato non solo per gli azionisti, ma anche per generare impatti positivi su tutti gli stakeholder. Quindi si stabilisce che la strategia di Sonepar nell'ambito della sostenibilità è quella di massimizzare la creazione di valore su tre distinte direttrici che sono quelle della Triple Bottom Line economica-ambientale-sociale. Tale impostazione (definita da Sonepar nei relativi capitoli del bilancio come: Governance, Planet, e people,) riflette il concetto di di sostenibilità, al quale GRI si ispira espressamente⁷

⁴ De Luca F, Visionaria 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=YCVkE18oPHA>

⁵ De Nicola M, 2008, p. 99

⁶ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.183-188

⁷ De Nicola M, 2008, p.112

La descrizione introduttiva continua con **la lettera agli stakeholder** dell'amministratore delegato di Sonepar Italia ing. Sergio Novello, dove ribadisce che la consapevolezza sulla diffusione della cultura sostenibile richiede la partecipazione di tutti i portatori di interesse dell'organizzazione, che giocano un ruolo essenziale nel promuovere e sostenere i principi di sostenibilità.

La prima sezione del capitolo 1 è **relativa all'identità aziendale, contenente dettagli relativi alla missione, ai valori aziendali, ai principi etici scelti, all'evoluzione storica dell'azienda, alla descrizione del mercato, al modello di governo e così via**⁸, nonché tutte le core competence e quelle distintive, il modello organizzativo, il mercato e i relativi settori, l'approccio omnicanale al cliente con tutti i canali digitali al suo servizio..

Il secondo capitolo dedicato alla Sostenibilità è **anche la parte in cui si descrivono gli strumenti di responsabilità sociale adottati**.⁹ L'accountability in ambito sociale, rappresenta l'obbligo (etico) per l'azienda di rendere conto dei propri comportamenti alla rete degli stakeholders.¹⁰ L'azienda ritiene che i successi aziendali, traguardi economici, siano interdipendenti con la creazione di valore condivisibile con i propri stakeholder, con una serie di strumenti di comunicazione che può essere utilizzata per il dialogo ed il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati. Il primo step all'attività di engagement è stato fatto con la mappatura degli stakeholders di fig2.



Figura2: Mappatura degli stakeholder¹¹

La Mappatura è stata realizzata nel corso di un focus group gestito da una società di consulenza specializzata (non specifica quale sia) nel marzo 2024 dove hanno preso parte sia il consiglio di amministrazione con il coinvolgimento degli area manager..

Un elemento rilevante di questa attività è che gli stakeholders non devono essere considerati come destinatari "finali" della rendicontazione sociale, ma devono acquisire un ruolo attivo, che possibilmente sia presente in modo diffuso lungo l'intera catena del valore sociale. Questo requisito è rimarcato anche dai principali organismi attivi nella disposizione di linee guida standard

⁸ Ivi, p. 99

⁹ ibidem

¹⁰ Ivi, p.56

¹¹ Immagine presente nel bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, pag. 28

sulla gestione della CSR. Ad esempio, il GRI sottolinea che il processo di rendicontazione sociale è efficace se prevede il coinvolgimento effettivo degli stakeholders¹².

L'obiettivo della Sonepar è stato quello di identificare i profili degli stakeholders più significativi che successivamente sono stati utilizzati per la profilazione delle attività di engagement. come i clienti, i fornitori, e tutti i portatori di interesse esterni ed interni **e cogliere le opportunità di miglioramento circa le relazioni con gli stakeholders stessi.**¹³

Nell'ottica di Sonepar di descrivere il processo di relazione e di dialogo verso gli stakeholder ho rilevato il modello di gestione della csr elaborata come quella che viene definita "Copenaghen charter"¹⁴. Modello che segue una logica di processo in più fasi e che sostanzialmente è orientata a realizzare un dialogo costante con gli stakeholders tramite sistemi mirati di comunicazione, di identificazione di quelli che sono i key stakeholder, che possono influenzare i giudizi di consenso sociale verso l'azienda e di influenzare il governo e la gestione dell'azienda, di individuazione di un sistema di indicatori in base all'impatto di sostenibilità determinato dall'attività aziendale, di predisposizione di un adeguato sistema di rilevazione dei feedback degli stakeholder al fine di comprendere le esternalità positive e negative generate dall'attività aziendale, coinvolgendoli direttamente in un'indagine mirata ad evidenziare, non solo le loro aspettative e le percezioni rispetto all'agire sostenibile dell'azienda, ma anche i temi di sostenibilità considerati da loro prioritari.

Quindi la Sonepar ha avviato un'analisi di un'attività di engagement con lo scopo principale di ascoltare e coinvolgere gli stakeholder per indagare le percezioni e le aspettative, con l'obiettivo di individuare un sistema di indicatori declinati in base all'impatto di sostenibilità determinato dall'attività aziendale. Gli indicatori sono destinati ad alimentare la fase di comunicazione verso gli stakeholders, pertanto devono essere significativi ai fini delle scelte e delle valutazioni attuate dagli stessi. E' stato necessario, inoltre predisporre un adeguato sistema di rilevazione ¹⁵ del feedback degli stakeholders, attraverso la somministrazione di un apposito questionario tramite la metodologia CAWI/MAWI, (Computer Assisted web Interviewing)¹⁶ veicolato sia esternamente che internamente, tramite un'azione mirata di direct e-mail. Un'attenta valutazione del risultato della survey ha permesso di elaborare la gerarchizzazione dei temi materiali e presentala tramite uno strumento schematico, quale la matrice di materialità.

L'attività di survey ha generato 1644 risposte. I responsabili delle funzioni aziendali facenti parte del focus group per la mappatura degli stakeholder, sono stati intervistati one to one. Le interviste hanno permesso di indagare la sensibilità dei rappresentanti dei livelli rilevanti di governance aziendale verso le tematiche della sostenibilità. Il profilo dei rispondenti del sondaggio evidenzia un alto grado di partecipazione interno, pari all' 86% del totale. Seppur la percentuale dei rispondenti esterni risulti visibilmente inferiore 14%, al fine della rappresentatività del campione il numero di risposte può considerarsi positivo anche se minore in termini assoluti rispetto al numero dei collaboratori interni. Comunque le 104 risposte degli elettricisti che corrispondono al 6% del totale, sono un campione rappresentativo (in crescita del 9% rispetto allo scorso anno). Per migliorare

¹² De nicola M, 2008, p.135

¹³ Ivi, p.99

¹⁴ Ivi, p.108

¹⁵ De Nicola M, 2008, p.110

¹⁶ <https://www.idsurvey.com/it/metodo-cawi/#:~:text=CAWI%20%C3%A8%20l'acronimo%20di,panel%20o%20un%20sito%20web.>

questo aspetto la sonepar si impegnerà a potenziare i canali di engagement degli stakeholder esterni, soprattutto tramite i punti vendita, per raggiungere un tasso di ingaggio positivo.¹⁷

Il punto di vista di tutti gli stakeholder interni ed esterni è stato ricavato mediante domande del tipo: Secondo te, un'azienda sostenibile è un'azienda che.....¹⁸

- Contribuisce al benessere collettivo (collaboratori, fornitori, comunità)
- Un'azienda che non inquina, che limita gli impatti ambientali e rispetta il territorio
- Un'azienda che è efficiente e riduce gli impatti della logistica
- Un'azienda che contribuisce attivamente alla transizione ecologica ed energetica
- Un'azienda attenta alle condizioni di lavoro e della sicurezza dei suoi collaboratori
- Un'azienda che garantisce parità di trattamento ai collaboratori
- Un'azienda impegnata sul fronte dell'innovazione e della digitalizzazione
- Un'azienda che opera in maniera trasparente ed etica

Gli intervistati potevano usare tre opzioni sulla base di otto tematiche per evitare una dispersione di risposte.

Sulla base di questa prima esplorazione¹⁹ è stato chiesto agli intervistati di valutare su base soggettiva l'operato di sonepar in riferimento alle stesse declinazioni elencate²⁰. È stata utilizzata una scala a quattro valori qualitativi al quale è stato collegato un valore quantitativo crescente per poter elaborare i dati medi. Quindi: Per nulla (valore 1), abbastanza (valore 2), molto (valore 3), totalmente (valore 4). Il punteggio realizzato è stato positivo realizzando valori superiori al 2,5 in tutti i campi.²¹ I valori più alti sono stati riscontrati nella trasparenza e l'etica insieme all'impegno per l'innovazione e la digitalizzazione. Quindi gli intervistati riconoscono gli sforzi compiuti da sonepar per la creazione di un ambiente di lavoro sicuro, paritario e privo di discriminazioni.

Da questa prima analisi si evidenzia che il modello di rendicontazione sociale adottato da sonepar in questa fase risulta fedele alla struttura del framework GRI, come dichiarato nelle prime pagine del report, in modo da assicurare al report sufficiente grado di attendibilità e credibilità, in modo tale che tutti gli stakeholder siano stati messi in condizione di effettuare i loro processi di scelta avendo a disposizione sia le informazioni chiare e trasparenti²², su tutte le attività di misurazione, comunicazione, assunzione di responsabilità, aventi ad oggetto la performance di sostenibilità aziendale. Si evidenzia anche il principio di trasparenza, di completezza informativa, che si pone al processo di rappresentazione e comunicazione dell'impatto di sostenibilità dell'azienda e che si estende a tutte le scelte attuate sul piano della gestione e delle relazioni con gli stakeholders²³

¹⁷ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.31

¹⁸ Ivi, p. 32

¹⁹ Ivi p.33

²⁰ Ivi, p.35

²¹ Ivi, p.,35,36,37

²² De nicola M, 2008,p.112

²³ Ivi, p. 115

L'ANALISI DI MATERIALITÀ

Da questa prima analisi avrei rilevato che l'individuazione dei contenuti relativi al report di sostenibilità sia avvenuto nel rispetto del principio di inclusività degli stakeholder, nel contesto di **sostenibilità e completezza**.

Il principio di materialità prescrive l'inserimento del report di quelle informazioni che risultano rilevanti e significative rispetto alla rappresentazione dell'impatto di sostenibilità provocato dall'attività aziendale sul piano economico ambientale e sociale. In tale prospettiva la materialità delle informazioni e degli indicatori inseriti in questo bilancio di sostenibilità risulta rispettoso nei confronti delle influenze che hanno avuto sui processi decisionali degli stakeholders²⁴.

Secondo il principio di **inclusività** questo report ha rappresentato come sono state soddisfatte le aspettative degli stakeholders. La Sonepar ha predisposto la mappa dei suoi interlocutori, ha rilevato tramite la survey le loro differenti aspettative rispetto all'attività istituzionale in considerazione del fatto che l'impatto dell'azienda a livello economico, sociale, ed ambientale deve essere descritto considerando la prospettiva degli stakeholders.

Con il processo dell'analisi di materialità la Sonepar ha coinvolto tutti gli stakeholders sul contesto di sostenibilità che è il principale parametro di riferimento assunto nella descrizione della performance aziendale. Questo approccio aiuta a definire in modo ottimale la strategia e le azioni di sostenibilità, indirizzandole verso le varie esigenze e richieste di tutti i portatori di interesse.

Per analizzare e valutare i temi materiali sono stati utilizzati due strumenti: **La matrice di materialità e la Prioritizzazione dei temi materiali**.

La matrice di materialità rappresenta graficamente l'importanza e l'impatto delle varie tematiche sulla sostenibilità dell'azienda. Le tematiche vengono posizionate su un grafico a due assi in base alla loro rilevanza per l'azienda e il loro impatto sugli stakeholders. Le tematiche considerate più rilevanti e con un impatto significativo, occupano posizioni strategiche all'interno della matrice, sebbene in un'ottica di doppia materialità. Tutte le evidenze dell'attività di engagement rappresentano temi sensibili per la politica di sostenibilità aziendale.²⁵

Il processo di **priorizzazione dei temi materiali** implica la valutazione ed il ranking in base alla loro importanza e urgenza. **Come in un'analisi SWOT, una volta rilevata la lista dei temi materiali prioritari si valutano gli impatti rischi ed opportunità. Le tematiche vengono valutate considerando criteri come l'impatto sull'azienda, l'interesse degli stakeholder e le normative vigenti. Quelle più cruciali e urgenti vengono identificate e ricevono priorità nell'allocazione delle risorse e nella pianificazione delle azioni di sostenibilità.**²⁶

Questi strumenti saranno poi utilizzati per orientare l'attività di comunicazione sull'agire sostenibile evidenziando e approfondendo le tematiche più sensibili per gli stakeholder esterni. Inoltre, indirizzeranno la governance aziendale verso ambiti e progetti realmente rilevanti per l'impresa: i suoi interlocutori interni e i suoi partner esterni, contribuendo così **alla creazione di valore condiviso**.²⁷

Le evidenze raccolte attraverso l'attività di engagement sono state impiegate nella costruzione della matrice di materialità. La realizzazione grafica della matrice non rientra più tra le richieste del GRI, ma l'azienda ha scelto di utilizzare questo strumento visuale per la sua efficacia visiva. La matrice

²⁴ Ivi, p. 116

²⁵ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, pag. 38

²⁶ Ibidem

²⁷ Ibidem

permette infatti, di individuare in modo chiaro le intersezioni dei temi rilevanti per Sonepar e per gli stakeholders. L'interpretazione del grafico in base ai futuri standards ESRS e del principio della doppia materialità e cioè l'identificazione dei temi materiali deve essere il risultato della combinazione tra le tematiche che riscontrano la contemporanea rilevanza per le due tipologie di stakeholders e quelle che sono state considerate prioritarie anche per una sola categoria di interlocutori. L'obiettivo di questa analisi è comunicare la strategia di sostenibilità dell'azienda verso tematiche sensibili per gli stakeholders esterni. Evidenziare i temi rilevanti per l'impresa e i suoi interlocutori esterni al fine di indirizzare la governance verso un percorso di valore condiviso²⁸

Sulla base dell'analisi del modello di business Sonepar e del modello economico-aziendale del settore elettrico, nonché sulla base degli studi di sostenibilità generali e verticali per questo settore sono state individuate 16 tematiche utilizzate nel questionario di ascolto. Tre domande focalizzate su:

- Tematiche ambientali (6 issue)
- Tematiche sociali (5 issue)
- Tematiche economiche e di governance (5 issue)

Per tutte e 16 le tematiche è stato chiesto al rispondente di esprimere un giudizio di rilevanza da 1 ("per nulla importante") a 5 ("essenziale") sulla domanda della survey: Fig:5

Sul piano ambientale, sociale ed economico e di governance quanto è importante che Sonepar si impegni nei seguenti ambiti?

Dalla matrice di materialità (Fig:6) che scaturisce dal sondaggio emerge che il giudizio espresso sulla rilevanza della tematica delle condizioni di lavoro dei dipendenti è quello che ha ottenuto il punteggio maggiore. Ora bisogna comprendere se le attese dei dipendenti saranno soddisfatte e porteranno risultati, poiché da come si evince dalla statistica sulle dimissioni dei dipendenti esse sono in aumento ogni anno²⁹. Se si decide di intraprendere una relazione con gli stakeholders attraverso la loro consultazione è opportuno considerare come questo tema abbia rilevato un impatto negativo sulle attese di tutti i collaboratori.

Questo fabbisogno di un cambiamento organizzativo per il miglioramento di questo aspetto negativo, dovrebbe essere gestito mediante un processo affidato ad un task group che possa predisporre opportune azioni concrete di informazione e formazione rivolto al personale aziendale³⁰. Anche gli stakeholders interni della Sonepar possono contribuire al processo di definizione degli impatti, rischi opportunità relativi a tutte le tematiche di sostenibilità, poiché tramite le proprie attività gestiscono la relazione con gli stakeholder esterni conoscendo i potenziali impatti dai quali potrebbero essere influenzati o influenzare l'azienda.

Il processo di aggiornamento di analisi di materialità di Sonepar nel 2023 è stato condotto con le ultime novità del Global Reporting Initiative (GRI3) , anticipando e tenendo conto dei futuri requisiti normativi , quali: La direttiva CSRD e gli standard europei ESRS ³¹.Lo standard GRI sottolinea che il processo di rendicontazione sociale è efficace se prevede il coinvolgimento effettivo degli stakeholders: Gli strumenti di accountability perdono rilevanza sostanziale se non riescono ad incidere sulle scelte decisionali delle aziende stesse e sul ruolo dei loro interlocutori.³²

La gerarchizzazione dei temi è il risultato di una complessa valutazione che ha coinvolto esperti del settore ed è emersa dall'analisi quantitativa e qualitativa delle molteplici attività

²⁸ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 39

²⁹ Ivi, p. 174

³⁰ De Nicola M, p.110

³¹ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, p.39

³² Ivi, p.135

di stakeholders engagement citate. In questa lista è riportato l'impegno rivolto ad ogni tematica e le attività chiave per migliorare il processo di efficientamento.³³ Da quello che emerge è che, nonostante l'attenzione alle persone sia il tema più sensibile emerso dal sondaggio esso è posizionato dopo l'efficientamento alla logistica, l'innovazione e digitalizzazione, in quanto la Sonepar è sempre stata focalizzata allo sviluppo delle competenze distintive per ottimizzare i processi di magazzino automatizzato, miglioramento dei tempi di consegna dei prodotti, tramite l'efficientamento dei processi di movimentazione interna ed esterna, monitoraggio dei trasporti esterni e la riduzione delle emissioni del magazzino e del trasport management. La Sonepar è impegnata al potenziamento costante dell'interfaccia digitale dell'azienda come strumento, per coltivare la vicinanza con il cliente. L'investimento nella transizione digitale è continuo, ponendo particolare attenzione al tema della cybersecurity. Per stimolare l'interesse degli stakeholder e rafforzarne il rapporto, sono stati invitati ad esprimere la propria opinione su quali possano essere i canali di interesse per trasmettere le informazioni rispetto agli impegni sostenibili di Sonepar. Gli strumenti principali individuati sono i social media (35%) e il sito internet aziendale. Questa attività è finalizzata ad intensificare il dialogo con gli stakeholder e sottolinea che il GRI è efficace se prevede il loro coinvolgimento e come in questo caso hanno inciso sulle scelte decisionali dell'azienda³⁴. Infatti il risultato di questo sondaggio³⁵ rispecchia il forte orientamento digitale della Sonepar. La politica di sostenibilità dell'azienda prende in esame la matrice di materialità, le attività di mappatura, e gestione del rischio e l'ascolto degli stakeholder interni ed esterni.

IL piano strategico denominato Impact Plan (fig:4) si fonda su quattro pilastri e tre campi di azione ed orienta l'agire nelle tre aree di Ambiente, Governance e persone

³³ Bilancio sostenibilità di Sonepar, 2023, p.42,43,44

³⁴ De Nicola, 2008, p.135

³⁵ Bilancio sostenibilità di Sonepar, 2023, p 45

TEMATICHE AMBIENTALI				
		totale	esterni	interni
1	Riduzione degli impatti dei punti vendita e delle sedi	3,77	3,45	3,83
2	Riduzione degli impatti della logistica e dei trasporti	4,11	3,79	4,17
3	Riduzione del packaging e dei rifiuti	4,25	4,07	4,28
4	Riduzione delle emissioni	4,17	4,00	4,20
5	Proposta di prodotti ad alto efficientamento energetico	4,04	3,89	4,07
6	Monitoraggio degli impatti ambientali dei fornitori	3,75	3,69	3,76
TEMATICHE SOCIALI				
7	Condizioni di lavoro e sicurezza dei d	4,46	4,18	4,51
8	Condizioni di lavoro e sicurezza dei fornitori	3,79	3,84	3,78
9	Sviluppo dei talenti e formazione dei collaboratori	4,36	4,14	4,39
10	Sviluppo di progetti di pari opportunità e inclusione	4,21	3,88	4,26
11	Sviluppo di interventi a supporto della collettività e della solidarietà	3,93	3,74	3,96
TEMATICHE ECONOMICHE E DI GOVERNANCE				
12	Creazione di benessere per tutti gli stakeholder	3,84	3,59	3,88
13	Trasparenza, etica e integrità della gestione	4,22	3,97	4,26
14	Gestione etica e trasparente dei fornitori	4,02	3,90	4,04
15	Progetti di innovazione e digitalizzazione	4,18	3,92	4,22
16	Promozione di un comportamento sostenibile presso i clienti	3,99	3,80	4,02

Fig 5: Risultati della survey³⁶³⁶ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023 p.40

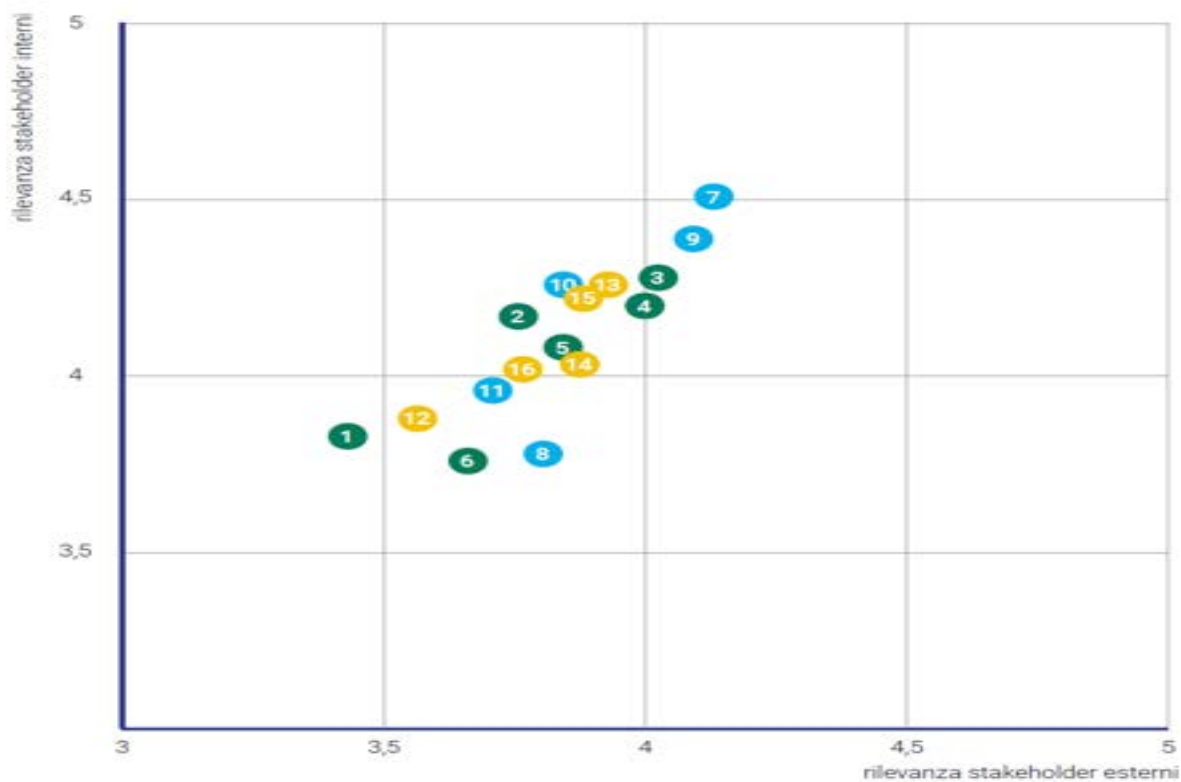


Figura: 6 Matrice di materialità³⁷



Figura 4: Pilastri di sostenibilità e ambiti di azione

³⁷ Bilancio sostenibilità di Sonepar, 2023, p.41

IL gruppo ha dunque elaborato un piano strategico integrato per costruire una filosofia globale di sostenibilità per orientare concretamente le operazioni per i prossimi cinque anni

Gli ambiti di azione:³⁸

- **Governance e integrità:** A questi due aspetti deve essere correlata anche la compliance come fonte di creazione di valore, ma anche come ottimizzazione dei processi e delle operazioni di gestione e mitigazione dei rischi. La Sonepar concretizza questo valore attraverso un programma specifico: il **Compliance Program**³⁹, concepito nell'ottica di miglioramento costante orientato al pieno rispetto di stringenti norme etiche.
- **Ambiente:** La Sonepar si impegna a favorire la transizione del mercato verso orizzonti sostenibili, concentrando gli sforzi verso la minimizzazione degli impatti ambientali e dell'approccio al carbonio (validati nel 2022 dalla Science Based Targets Initiative_SBTi). Le linee guida della politica e linee di azioni è disegnato dalla confluenza tra sostenibilità e valori aziendali. Il piano strategico deve riflettere le aspettative di crescita del gruppo con le prospettive di accelerazione globale dell'elettrificazione e di impiego di energie rinnovabili.
- **Capitale sociale ed umano:** Si rileva la rilevanza che la Sonepar attribuisce alle persone, siano esse dipendenti o stakeholder esterni e l'impegno nel costruire un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro, una gestione delle risorse umane ottimizzata. Un'organizzazione flessibile che valorizzi tutti i livelli strutturali.

A sostegno delle tre vie di azione, l'impact plan del gruppo individua quattro pilastri portanti.⁴⁰

- **Performance:** Mantenere elevati livelli di performance economico finanziaria costituisce un fattore prioritario per dare continuità alla creazione di valore condiviso lungo tutta la catena del valore. I due target principali individuati al fine di garantire performance di successo sono:
 1. **La digitalizzazione**, in grado di garantire l'efficienza dell'esperienza d'acquisto omnichannel.
 2. **L'automazione e la standardizzazione** dei processi attraverso l'utilizzo di strumenti di robotica e l'applicazione dell'internet of things.
- **Clienti:** Il focus del cliente viene declinato tramite due principi:
 1. Il più alto livello di personalizzazione dell'offerta e del servizio
 2. Impegno costante per innovare ed ottimizzare le soluzioni offerte, anche attraverso un'esperienza di acquisto omnicanale.
- **Pianeta:** In linea con gli accordi di Parigi la Sonepar si impegna a ridurre la propria **impronta di carbonio** in tutti i paesi in cui opera e ad agire per limitare l'aumento della temperatura globale a 1,5 gradi. Per questo sono stati implementati piani di **formazione intensiva** sulla sostenibilità e iniziative come il programma **Green Offer**⁴¹, anche nell'ottica di raggiungere il **Net Zero** a livello globale.
- **Persone:** La Sonepar riconosce il valore delle persone che collaborano nel suo processo di creazione e a tal fine identificano tre priorità per una gestione sostenibile e una valorizzazione delle risorse umane:
 1. La creazione di **un ambiente di lavoro inclusivo ed equo** che garantisca lo sviluppo e la formazione dei dipendenti.

³⁸ Ivi, p. 46

³⁹ Ivi, p. 68,69,70,71,72,73,74,75,76

⁴⁰ Ivi, p. 47

⁴¹ Ivi, P. 51

2. La predisposizione di strumenti **di analisi dati per la gestione dei talenti** interni e per monitorare il loro coinvolgimento e benessere.
3. La creazione di un'**organizzazione flessibile** che incentivi la crescita e lo sviluppo continuo delle conoscenze ad ogni livello della struttura organizzativa

La struttura dell'Impact Plan evidenziano le intersezioni che si originano nella progettazione di un piano di sostenibilità integrato. Gli obiettivi di Sonepar nell'ambito dei quattro pilastri generano tra loro interdipendenze e favoriscono intersezioni fra le aree di azione, esigendo che gli impegni in senso sostenibile siano sempre valutati attraverso un'interpretazione olistica, come previsto nel contesto di una strategia di sostenibilità integrata.⁴²

La CSR non è solo rispetto del diritto: l'impresa che vuole essere socialmente responsabile deve ovviamente rispettare le norme giuridiche, ma ciò non esaurisce il suo impegno a ridurre le esternalità negative derivanti dalla sua attività e ricercare modalità di collaborazione con i suoi Stakeholders. Questa precisazione è rilevante se riferita a quei paesi del Sud del mondo (Dove è presente Sonepar), o dell'Estremo oriente in cui abbiamo ordinamenti per i quali sono lecite pratiche che contrastano con il rispetto della persona umana e dell'ambiente naturale. Si pensi a legislazioni sul lavoro che consentano l'impiego di minori in attività nocive alla loro salute o a normative ambientali che tollerino gravi forme di inquinamento. Una multinazionale come la Sonepar è tenuta a comportamenti che siano più possibile coerenti con quelli adottati nei più rigorosi paesi occidentali e in ogni caso deve rispettare quelle linee-guida internazionali, anche se formalmente prive di un pieno valore giuridico (codiddetto "Soft Law"), identificano standard di comportamenti socialmente responsabili.⁴³ Le linee guida dell' OCSE destinate alle multinazionali, la politica sociale dell' Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), i principi guida su business e diritti umani delle nazioni unite e soprattutto gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030. Sul piano della comunicazione che la narrativa dell'azienda deve essere coerente per evitare gravi differenze di trattamento dei lavoratori tra paesi diversi. Dunque rispettare il diritto è condizione necessaria ma non sufficiente perché un'organizzazione sia socialmente responsabile. Nell'Agenda 2030 sono indicati 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile che i governi membri dell'ONU hanno approvato nel 2015 e che si propongono di raggiungere nel 2030. I 17 obiettivi sono tecnicamente identificati come "**Sustainable Development Goals**" (SDG) di Fig 7, e bilanciano le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: La dimensione economica, sociale e ambientale. In particolare essi riguardano sia tematiche sociali primarie (come la sconfitta della povertà e della fame), sia lo sviluppo umano (come l'istruzione, la parità di genere) sia la protezione dell'ambiente (come l'acqua pulita, la lotta contro il cambiamento climatico o la vita sulla terra), sia l'equo progresso economico (come il diritto a un lavoro dignitoso, la crescita economica, l'innovazione o la riduzione delle disuguaglianze).⁴⁴ Conosciamo inoltre i danni che sono stati generati dall'esportazione verso i paesi in via di sviluppo di rifiuti solidi, liquidi tossici e dalle attività inquinanti di imprese che fanno nei paesi meno sviluppati ciò che non possono fare nei paesi che apportano loro capitale. "Constatiamo che spesso le imprese che operano così sono multinazionali, che fanno qui quello che non è loro permesso nei paesi sviluppati. Generalmente quando cessano le loro attività, lasciano grandi danni umani e ambientali come la disoccupazione, villaggi senza vita, esaurimento di alcune riserve naturali, deforestazione, impoverimento dell'agricoltura e dell'allevamento locale, crateri, colline devastate, fiumi inquinati e qualche opera sociale che non si può più sostenere."⁴⁵ Anche la Sonepar accompagna la propria iniziativa di responsabilità sociale facendo esplicito riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030, che si

⁴² ibidem

⁴³ Invernizzi, E. Romenti, S., 2020, P. 34.

⁴⁴ Ivi, p. 35

⁴⁵ Vescovi della regione patagonia-comahue (Argentina), Mensaje de Navidad (dicembre 2009), citato in Lettera Ecclesiale Laudato Si' di Papa Francesco, p49

raccomanda ad ogni professionista che voglia comunicare nell'ambito della CSR: in essa sono presenti non solo i contenuti principali in cui oggi si sostanzia la sostenibilità, ma anche le logiche soggiacenti e le modalità di attuazione.

Questo bilancio di sostenibilità è orientato a dare un'informazione sul tipo e sul grado di contributo della Sonepar nell'intercettare quelli che sono i quattro pilastri dell'impact plan rispetto a 15 obiettivi dei 17 SDG. Sono questi gli obiettivi su cui l'azienda si impegna a dimostrare la capacità di essere sostenibile in quei campi di azione scaturiti dalla matrice di materialità con la conseguente prioritizzazione delle dimensioni oggettive risultanti dal coinvolgimento di tutti gli stakeholders.

AMBITO GOVERNANCE DI AZIONE

Quindi come possiamo verificare⁴⁶ ognuno dei quattro pilastri interseca quelli che sono i temi SDG rilevanti per Sonepar. Sui pilastri della **governance** e quella dei **clienti** si rileva che uno dei fondamenti essenziali per la creazione di valore per l'azienda è quella la **digitalizzazione**, dove dichiarano di investire costantemente con un'attenzione particolare rivolta ai temi della **cybersecurity**. Questo tema è trattato **nella compliance program** nel contesto della gestione e mitigazione dei rischi, dove dichiarano di essere conformi al GDPR e che, siccome hanno i dati crescenti sull'utilizzo delle piattaforme digitali, sono stati chiamati ad introdurre specifici e rigorosi protocolli di cybersecurity., **(dove non troviamo un racconto in cui hanno dovuto affrontare una violazione dei dati)**. **Quindi sulla rischiosità del business la Sonepar non può risultare trasparente a 360 gradi, anche perché sono assenti dei framework di riferimento specifico a questo tema. Comunque dalla Compliance Program risulta che la mitigazione dei rischi generati dall'impatto della digitalizzazione sulla proposta di valore, sugli stakeholder è implementato da una politica per la sicurezza dei dati e delle informazioni che si pone come obiettivo di impegnarsi al meglio per garantire la sicurezza e l'accurata elaborazione delle informazioni di cui l'azienda viene a conoscenza con l'applicazione di un modello organizzativo di gestione della privacy che richiama a procedure interne sulla protezione dei dati personali e si ispira in modo sostanziale alle indicazioni previste dallo standard ISO 27001⁴⁷. Infatti lo scopo dello standard è quello di proteggere i dati e le informazioni da una vasta gamma di minacce: (Accesso non autorizzato, distruzione e furto dati, interruzione di servizio, virus informatici). Al fine di assicurare la continuità dell'attività aziendale.**

Si potrebbe quindi sostenere e verificare che la Sonepar sta implementando una serie di pratiche e comportamenti che aiutano tutta l'organizzazione ad usare i dati e le tecnologie digitali in modi che sono percepiti come socialmente, economicamente e ambientalmente responsabili, in linea con la definizione di Corporate Digital Responsibility (CDR)⁴⁸

Sulla dimensione oggettiva della digitalizzazione l'obiettivo della governance di proposta di valore è quello di mantenere alti livelli di performance economico finanziaria proponendo al cliente un'esperienza di acquisto omnicanale ed alti livelli di personalizzazione dell'offerta. La strategia omnicanale integra il network di vendita con soluzioni digitali avanzate, una gamma di strumenti digitali avanzati seguendo soluzioni sempre più avanzate, efficaci e accessibili, come la nuova piattaforma e-commerce⁴⁹.

⁴⁶ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 49,50

⁴⁷ Ivi, p. 72

⁴⁸ <https://corporatedigitalresponsibility.net/>

⁴⁹ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 95

Nei processi di Governance delle operazioni di gestione di creazione di valore e mitigazione dei rischi la Compliance Program è concepito nell'ottica di miglioramento costante e orientato al pieno rispetto di stringenti norme etiche. **Il codice etico**⁵⁰ rappresenta lo strumento di gestione che orienta le attività commerciali e le relazioni aziendali sui valori fondamentali del rispetto e dell'integrità.

La Sonepar ha individuato e descritto formalmente nel codice etico i valori aziendali. Rilevare i valori aziendali in un documento formalizzato favorisce la loro "visibilità" all'interno della cultura aziendale e permette di definire l'orientamento verso la responsabilità sociale.⁵¹

Oltre al codice etico la Sonepar si avvale di altri strumenti⁵² di Governance e Compliance: Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche Lgs 231/2001, anticorruzione e conflitti di interesse, la possibilità per i dipendenti di segnalare nell'interesse generale, eventuali illeciti di cui sono venuti a conoscenza ("Whistleblowing"), anticoncorrenzialità, politica per la qualità, politica per la sicurezza dei dati e delle informazioni, politica per la parità di genere, la diversità e l'inclusione, politica per la sicurezza nei luoghi di lavoro.

AMBITO DI AZIONE AMBIENTALE

A supportare Queste azioni e' rilevante il passo concreto verso la sostenibilità che l'azienda ha implementato con la **Green Offer**⁵³ che risulta essere il primo indicatore di performance ambientale di prodotto nel mercato del materiale elettrico. Il fine del green offer è offrire al cliente un sistema di valutazione della sostenibilità e che faciliti la comparazione tra prodotti, permettendogli di scegliere consapevolmente quelli con la minore impronta di carbonio.

Un altro passo concreto verso la sostenibilità è la **traiettoria di decarbonizzazione**⁵⁴, che consiste nell'identificazione e la misurazione degli impatti ambientali per poi avviare un reale processo di sostenibilità ambientale orientato alla decarbonizzazione e al raggiungimento degli obiettivi definiti con l'accordo di Parigi che mira a limitare l'aumento della temperatura globale a 1,5-2 gradi celsius sopra i livelli preindustriali. La Sonepar vuole essere protagonista concreto del progetto Global Net Zero che punta a ridurre le emissioni di gas serra del gruppo il più vicino possibile allo zero. Il gruppo ha definito gli obiettivi di emissione delle riduzioni di carbonio per il 2030 per gli scope 1,2 e 3. Il 24 dicembre 2022, l'Sbti⁵⁵ ha convalidato l'obiettivo di Sonepar per gli ambiti 1e2 ed ha stabilito la coerenza del piano con una traiettoria di 1,5 gradi.

La strategia di decarbonizzazione di Sonepar⁵⁶ **prevede l'evoluzione del modello di business**, dei processi e le infrastrutture per misurare, controllare e ridurre gli impatti climatici. **Prevede inoltre il coinvolgimento di tutti i dipendenti sui temi della sostenibilità** con vari corsi di formazione per tutti gli stakeholders con la creazione dell' **Energy Transition Academy**⁵⁷ che mira ad accelerare il cambiamento culturale sviluppando una generazione di operatori responsabili e impegnati. Oltre all'Academy la Sonepar sviluppa corsi di formazione di divulgazione culturale sui temi ambientali. Inoltre nella strategia si valorizza anche la green offer.

⁵⁰ Ivi, p. 68

⁵¹ Invernizzi E, Romenti, S, 2020, p. 45

⁵² Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 68,69,70,72,72,73,74,75,76

⁵³ Ivi, p.51

⁵⁴ Ivi, p.52

⁵⁵ <https://www.reteclima.it/science-based-target-initiative-sbti-aziende-protagoniste-della-decarbonizzazione/>

⁵⁶ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.53

⁵⁷ Ivi, p.150

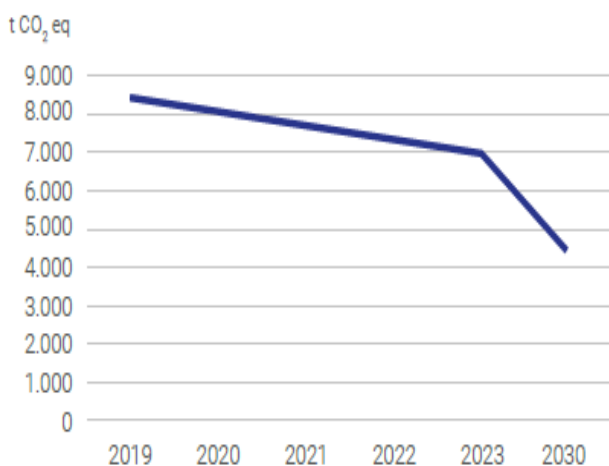
Apartire dal 2020 il Gruppo ha definito gli impegni, ed ha pubblicato i risultati sulle emissioni⁵⁸, sulla via della decarbonizzazione e per raggiungere questi obiettivi strategici il gruppo ha definito le seguenti attività:

- **100% Energia sostenibile 15% produzione propria entro il 2023**
- **100% energy management entro il 2023**
- **100% riciclo dei rifiuti entro il 2030**
- **100% illuminazione a led entro il 2025**
- **100% veicoli “low carbon” entro il 2030**
- **Proposta di prodotti a più bassa impronta di carbonio**

Obiettivi da realizzare al fine di raggiungere gli obiettivi degli scope 1 e 2 e successivamente l'ambito3 I grafici sulle emissioni scope 1,2,3 indicano una traiettoria in decrescita fino al 2023. Inoltre il grafico di fig 8 indica lo scenario con l'obiettivo fino al 2030 convalidato da Science Based Targets (SBTi) un'organizzazione che aiuta le imprese a fissare obiettivi ambiziosi in linea con le ultime scoperte scientifiche sul clima.

Nel corso del 2023 La Sonepar in riferimento ai rating ESG ha ottenuto buone valutazioni della sostenibilità dalle piattaforme ECOVADIS ,OPEN-ES e SYNESGY, su un'analisi dettagliata comprese quelle legate all'ambiente, al lavoro, ai diritti umani, all'etica e agli acquisti sostenibili . le imprese vengono valutate secondo una serie di criteri e indicatori specifici, ottenendo un punteggio che riflette il livello di sostenibilità delle loro pratiche (Ecovadis). La piattaforma Open-es offre la simulazione e la valutazione degli scenari di emissioni di gas serra e inquinanti atmosferici. Il rating Synesgs, basato su framework proprietario crif, rappresenta un sistema di valutazione che misura la sostenibilità sociale di impresa delle aziende attraverso un set di indicatori.

Traiettorie scope 1&2 scenario 1,5 °C



Traiettorie scope 3 scenario 2 °C

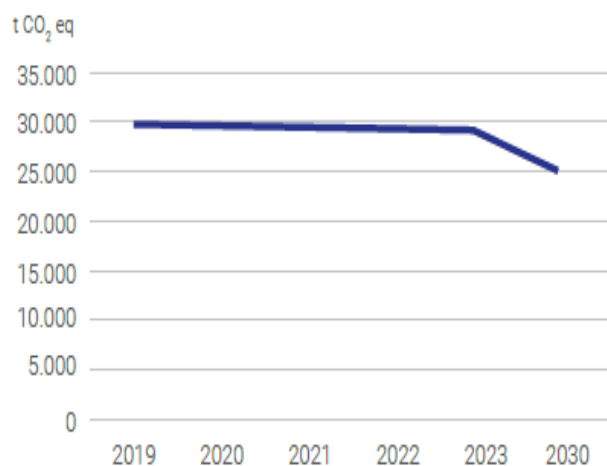


Figura 8: Traiettorie scope Sonepar⁵⁹

⁵⁸ IVI, p.116-119

⁵⁹ Ivi, p.55

AMBITO DI AZIONE: CAPITALE SOCIALE ED UMANO

Questo ambito si traduce nella rilevanza che la Sonepar attribuisce alle persone, siano essi dipendenti oppure stakeholder esterni. Questa tematica vuole evidenziare l'impegno dell'azienda nel costruire un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro, una gestione delle risorse umane ottimizzata a un'organizzazione flessibile che valorizzi tutti i livelli strutturali. L'impegno sarebbe quello di costruire un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro, una gestione ottimizzata e flessibile delle risorse umane che valorizzi tutti i livelli strutturali. Come abbiamo verificato a pagina 8, dall'analisi di materialità la condizione di lavoro dei dipendenti era il tema che ha ottenuto il punteggio maggiore nel sondaggio e doveva essere il tema di primaria importanza da implementare in azione concreta. Dalla statistica sulle dimissioni,⁶⁰ presente in appendice del report, risulta invece che queste sono in aumento ogni anno. Ho potuto constatare sul campo che quando hanno acquisito un'azienda marchigiana familiare molto radicata e virtuosa sul territorio con molte risorse umane competenti hanno subito ridotto il personale invitando e incoraggiando alcuni dipendenti ad una risoluzione consensuale tra le parti (Naspi ecc) invece di ricollocarle secondo le intenzioni dichiarate di gestione flessibile delle risorse umane. Questa incoerenza che ho rilevato nella mia zona sarebbe stata più evidente se oltre alla statistica relativa alle dimissioni avessero pubblicato anche quella dei licenziamenti.

Sul piano delle risorse umane la CSR richiede l'attivazione di una serie di azioni mirate ad agevolare lo sviluppo dei valori sociali ed ambientali⁶¹. Questa finalità riguarda il miglioramento del clima organizzativo e della cultura aziendale e comporta un sostanziale impegno dell'azienda verso l'attuazione di un rapporto con gli stakeholder interni incentrato sui principi della responsabilità sociale. La predisposizione e l'impiego del codice etico⁶² può facilitare l'identificazione e il comportamento del personale reputati auspicabili e di quelli che, di contro sono da ritenersi sanzionabili. Con riferimento specifico al miglioramento del rapporto con i dipendenti, possiamo verificare i seguenti accorgimenti⁶³:

- **Pianificare un percorso strutturato di formazione che consenta la crescita professionale:**
la Sonepar ha sempre dato un'importanza fondamentale alle persone e alla loro competenza. La formazione e il miglioramento continuo costituiscono un solido pilastro della visione aziendale. La Sonepar non si limita a soddisfare i requisiti di formazione obbligatoria, ma mira a dotare tutti i collaboratori tutti gli strumenti e competenze necessarie per lavorare in un 'ambiente aziendale con molteplici corsi di formazione⁶⁴ e le numerose piattaforme digitali dedicate⁶⁵ anche sui temi della sostenibilità.
- **Attenzione dedicata alle problematiche legate alla salute e alla sicurezza del lavoro⁶⁶**
Con un'organizzazione e una struttura organizzativa coerente con il Testo Unico Sicurezza.
- **Facilitare la possibilità di conciliare le esigenze lavorative con quelle della vita familiare.**
Nel 2023 è stato introdotto un piano di welfare aziendale⁶⁷ con lo scopo di assicurare al personale dipendente la possibilità di fruire di una serie di benefici finalizzati a supporto della vita familiare e personale, nonché al potenziamento della propria copertura previdenziale e sanitaria.
- **Valutazione dei dipendenti. Sistemi premianti, incentivi e benefit.**

⁶⁰ Ivi, p. 174

⁶¹ De Nicola M, 2008, p.57

⁶² Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 69

⁶³ De Nicola M, 2008, p.57

⁶⁴ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.146-151

⁶⁵ Ivi, p.151

⁶⁶ Ivi, p.152-154

⁶⁷ Ivi, p.133

- La retribuzione prevede sistemi premianti basati sul conseguimento di obiettivi aziendali⁶⁸
- **Attivare canali e strumenti di comunicazione che consentono di segnalare spunti di miglioramento o di presentare il proprio punto di vista in merito a problemi aziendali**
Attraverso l'ascolto delle persone la Sonepar sostiene di essere costantemente impegnata a valorizzare le voci dei collaboratori. L'ascolto attivo dei dipendenti, (Employee Experience) favorisce il loro coinvolgimento nel processo di innovazione e crescita dell'azienda.⁶⁹
- **Impegni per la diversità & inclusione implementati**⁷⁰
L'azienda vuole garantire a tutte le persone indipendentemente dal sesso, dalla religione e provenienza sia garantito pari accesso a tutte le opportunità e a tutte le risorse che la Sonepar mette a disposizione.

Nella fase di **Selezione del personale** ⁷¹, non troviamo in questo report, soluzioni per quelle particolari situazioni di coloro che si trovano in condizioni di svantaggio di disoccupazione di lunga durata, che provengono da minoranze etniche da paesi extracomunitari o da condizioni di basso reddito familiare , piuttosto che iniziative per favorire l'inserimento sociale del personale proveniente da altri paesi, prevedendo, ad esempio, iniziative come corsi di italiano , facilitazioni di accesso all'assistenza sanitaria integrativa, agevolazioni per l'alloggio e così via.⁷² Comunque non è chiaro se queste categorie siano state incluse nell'approccio alla D&I. (Diversità e Inclusione) Queste situazioni sono rilevanti sull'orientamento dell'azienda verso prassi socialmente responsabili⁷³

L'orientamento verso un comportamento socialmente responsabile richiede una coerente impostazione nella gestione aziendale rispetto alle problematiche di natura esterna. La Sonepar in questo ambito ha **avviato progetti con le scuole**⁷⁴ principalmente rivolta agli istituti dei settori tecnici e professionali, legati al mondo dell'elettricità, con modalità di coinvolgimento previste dai programmi di alternanza scuola-lavoro. **Sul fronte universitario** l'azienda ha avviato **le attività di tirocinio** con affiancamento concreto alle funzioni HR, marketing, e logistica. Inoltre l'azienda è integrata con il territorio in cui opera e delle comunità a cui fanno riferimento ed a importanti progetti di solidarietà⁷⁵

Anche la rilevanza che la Sonepar intende attribuire agli **Stakeholders esterni (Clienti)** non riflette l'atteggiamento adottato nei confronti dei piccoli e medi installatori che per decenni sono stati abituati a relazionarsi con una "Governance" di gestione familiare nel contesto territoriale Marche-Abruzzo .Quindi la Compliance program relativa ai clienti(che magari produce valore aggiunto in altre zone del paese) , ha creato malumori nei clienti storici cresciuti nell'azienda familiare PMI che è stata poi rilevata da Sonepar si sono trovati all'improvviso (senza una progressiva formazione)in un'ambiente con una struttura digitalizzata e automatizzata con un touch point fisico ridotto, non sono riusciti ad adattarsi e si sono allontanati verso nuovi fornitori. Mentre le ditte di installazione più grandi e strutturate hanno avuto più risorse e volontà di assorbire le nuove procedure sono rimaste fedeli e ne hanno tratto beneficio per la creazione di valore, anche supportata dalla tecnologia della nuova piattaforma e-commerce sviluppata in questi

⁶⁸ Ibidem

⁶⁹ Ivi, p. 140,141

⁷⁰ Ivi, p. 134-137

⁷¹ De Nicola M, 2008, p.57

⁷² Ibidem

⁷³ De Nicola M, 2008, p.57

⁷⁴ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.144

⁷⁵ Ivi, p. 155

anni da Sonepar per rispondere alle esigenze dei clienti più attenti alle tecnologie digitali. Piattaforma creata con l'ambizione di diventare la prima azienda al mondo nella distribuzione di materiale elettrico ad offrire un'esperienza di acquisto completamente digitale e sincronizzata. Dei 1.400 miliardi di euro di fatturato del 2023, ben 340 milioni sono stati generati dall'e-commerce con un incremento del 23% rispetto all'anno precedente⁷⁶. **Il focus sui grandi clienti**⁷⁷ è il principale target di riferimento. Per quanto riguarda la mia zona, GLI altri target (fig 9), non sono stati approcciati con un'analisi di marketing strategico sul piano dei bisogni dei clienti e l'analisi della concorrenza, per cui il piano di marketing operativo conseguente non è stato efficace. Tutto questo ha portato una perdita delle loro quote di mercato a favore della concorrenza. La conseguenza più evidente è stata la chiusura della filiale di A.P.

La Sonepar punta a fornire un supporto specializzato alle grandi aziende attraverso un team di esperti in grado di offrire assistenza tecnico-commerciale di alto livello e una serie di servizi su misura con la massima personalizzazione comprendendo l'assistenza amministrativa, lo sviluppo di strumenti digitali su misura nonché servizi logistici avanzati. L'attenzione crescente dei grandi clienti verso i temi della sostenibilità rappresenta per l'azienda un grande stimolo per evolvere sempre più nella direzione sui temi di industria 5.0 che impattano in modo significativo sugli ambiti di risparmio energetico, la sempre maggior rilevanza dell'automazione e delle soluzioni connesse, la richiesta in aumento di soluzioni caratterizzate da prestazioni crescenti di sostenibilità stanno modificando i criteri di scelta e le dinamiche di procurement degli interlocutori. L'evoluzione dei modelli di business di queste aziende, unita alla crescente consapevolezza dell'importanza della sostenibilità lungo tutta la catena di produzione ha spinto la Sonepar a fornire risposte concrete e precise con alcune azioni concrete⁷⁸ supportando grandi aziende come Repower in attività di formazione sui temi del relamping e risparmio energetico. ABC Napoli con un progetto di ammodernamento e digitalizzazione delle reti idriche. Enel ed Edison attraverso progetti di relamping e ammodernamento dell'impianto antincendio. Tutte queste attività sono state caratterizzate non solo dalla fornitura di prodotti, ma anche da una significativa componente di consulenza tecnica e impiantistica.

La principale fonte di fatturato proviene dagli installatori del mondo elettrico ed in questo insieme sono compresi i grandi clienti piuttosto che i piccoli medi installatori e nonostante la Sonepar puntasse alla personalizzazione del servizio logistico avanzato, assistenza amministrativa, sviluppo di servizi digitali su misura, i circa 15/20 clienti più grandi del settore sparsi sul territorio nazionale hanno risposto positivamente alla proposta della Sonepar richiedendo di compilare questionari di valutazione specifici sulla sostenibilità. Clienti che hanno richiesto al fornitore soluzioni crescenti di sostenibilità, richiesta di dati e informazioni sulle pratiche sostenibili.

L'orientamento ai valori etici e di sostenibilità deve essere integrato anche nelle relazioni che si attivano lungo **la supply chain**. Ciò implica una mirata impostazione dei rapporti con i fornitori. L'azienda responsabile deve orientare i propri rapporti commerciali verso quei fornitori che operano nel rispetto dei principi guida adottati e deve incentivare gli interlocutori commerciali meno sensibili alle problematiche in oggetto a contemplare nei loro processi i valori etici e sociali considerati essenziali⁷⁹. Per un'industria di distribuzione come Sonepar la scelta di fornitori impegnati su queste tematiche influisce positivamente sulla sostenibilità complessiva, soprattutto nel settore in cui oper

⁷⁶ Ivi, p.96

⁷⁷ Ivi, p. 98

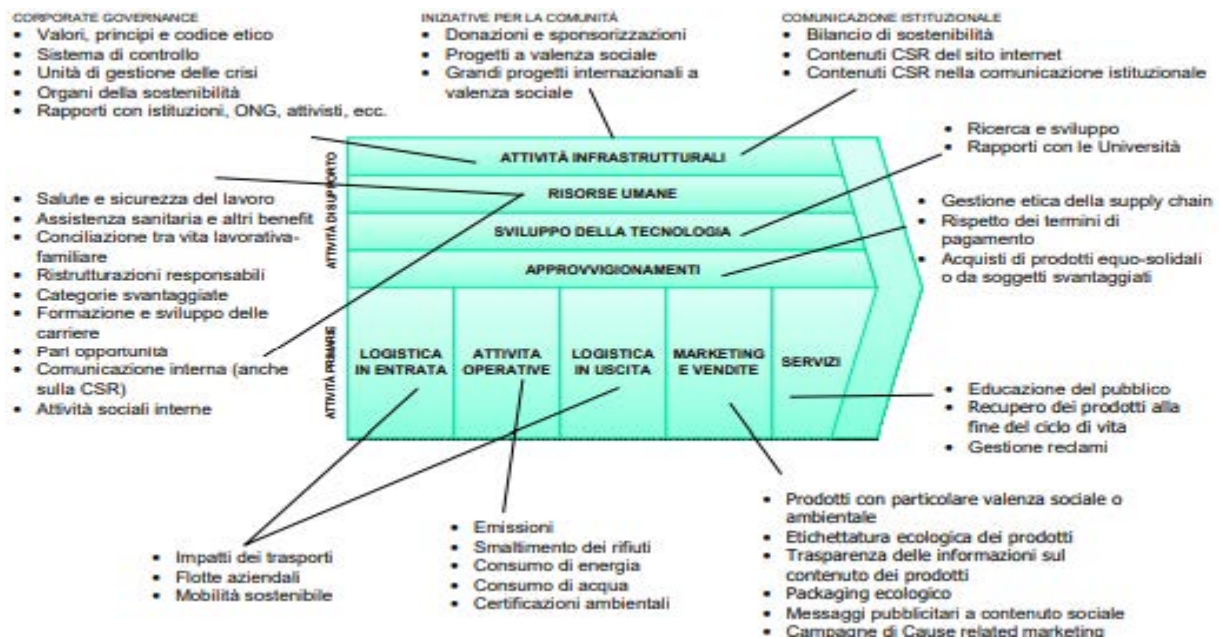
⁷⁸ Ivi, p. 99

⁷⁹ De Nicola, M, 2008, p.61

il gruppo, che lo chiama a contribuire attivamente alla transizione energetica sostenibile. Nel 2023 è stato avviato un progetto pilota che ha visto la somministrazione di un questionario di valutazione dell'operato sostenibile ad un gruppo selezionato di fornitori aziendali strategici⁸⁰

Dalle osservazioni svolte sono emerse specifiche implicazioni che la CSR implica sulle attività gestionali distinguendo indicativamente la dimensione interna da quella esterna. Per una rappresentazione sintetica dei fabbisogni di cambiamento delle varie attività aziendali, si può fare ricorso alla catena del valore di Porter che si presta agevolmente a tal fine. In particolare le classi di attività tipicamente previste dal modello possono essere correlate con gli interventi gestionali richiesti per attuare gli obiettivi della CSR in base alle seguenti direzioni ⁸¹: Fig 10

- **Prevalentemente interna**, riguarda le attività relative alla gestione delle risorse umane.
- **Prevalentemente esterna**, comprende le attività orientate alla creazione di partnership ed altre iniziative di cooperazione nell'ambito delle relazioni con le comunità locali; quelle finalizzate alle creazioni di relazioni sostenibili lungo l'intera filiera (approvvigionamenti), finalizzate alla creazione di relazioni sostenibili lungo l'intera filiera; quelle finalizzate a diffondere nei clienti la cultura del consumo responsabile.
- **Sia interna che esterna**, raggruppa le attività che consentono di orientare la corporate governance al coinvolgimento degli stake holders sulle questioni della Csr e di adottare specifici strumenti di reporting, controllo e comunicazione. Comprende anche le iniziative finalizzate alla realizzazione di innovazioni tecniche e di processo richieste per il rispetto dei principi di responsabilità sociale e gli interventi sulla linea operativa (dalla logistica in entrata al marketing e vendite).



⁸⁰ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.90

⁸¹ De Nicola M, 2008, p.63

Figura 10: le relazioni tra catena del valore e Csr⁸²

Le attività di fig 10 sono quelle dove Sonepar è intervenuta a livello gestionale per attuare gli obiettivi di CSR e la creazione di valore condiviso per tutti gli stakeholders. Sono tutti quegli ambiti di azione di Governance, Ambientali e Sociali dove è orientata l'azione sostenibile. Il valore condiviso è l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera⁸³. L'azienda ha dedicato un capitolo **Prosperity**⁸⁴ sulla rendicodazione di questo paradigma sostenibile di crescita aziendale che non elimina la rilevanza del profitto come obiettivo del fare impresa, ma piuttosto lo reinterpreta secondo una nuova chiave di lettura.

L'approccio che non separa la responsabilità sociale dalla strategia di impresa è quello che ha contraddistinto la proposta di Porter e Kramer che hanno esplicitamente sostituito l'acronimo CSR con CSV (Creating Shared Value), creare valore condiviso, e quindi marcare nettamente la distanza da attività meritorie che a volte sono state associate alla CSR, ma che non toccano l'operatività dell'impresa nel suo insieme⁸⁵.

Il fine ultimo dell'azienda sostenibile è la creazione di valore condiviso, infatti la catena del valore è la protagonista di questo nuovo percorso verso la prosperità. Tutti coloro che interagiscono con l'azienda e contribuiscono al raggiungimento dei suoi obiettivi economico-finanziari, sono riconosciuti come beneficiari del valore creato. Gli stakeholders il territorio e le comunità diventano quindi, destinatari diretti del benessere generato dall'azienda.

Il Fine di Sonepar rimane la generazione di profitto. Infatti un'azienda sana riesce a garantire continuità del business di conseguenza tenere fede agli impegni presi nei confronti di collaboratori, fornitori, collettività e stato. La Sonepar ha approcciato il concetto di CSV con una rilettura delle voci del bilancio di esercizio, in particolare, quelli che sono identificati come costi, nell'ottica di valore condiviso vengono classificati come parte di tale valore movimentato e diffuso. Gli acquisti non sono costi, ma trasferimenti di valore che permettono a fornitori e partner di continuare ad operare. Anche le retribuzioni non devono essere interpretate dall'azienda come costi, ma piuttosto come condivisione diretta del valore generato con i collaboratori che hanno contribuito alla sua stessa creazione. Gli oneri finanziari permettono di alimentare il sistema del credito e le tasse sorreggono l'architettura e le infrastrutture pubbliche. Sponsorizzazioni e liberalità costituiscono un sostegno concreto al terzo settore, alla cultura e allo sport. Gli utili non distribuiti si traducono in un investimento diretto per il perseguimento degli obiettivi strategici.⁸⁶

Possiamo verificare come in questo capitolo la Sonepar riesce a rendere fruibile il bilancio di esercizio⁸⁷ lo scenario di mercato⁸⁸ i risultati economici finanziari a tutti gli stakeholders e come sia stato rendicontato e riclassificato lo stato patrimoniale ed il conto economico secondo il criterio funzionale⁸⁹. Possiamo dichiarare che questo bilancio di sostenibilità sia complementare al bilancio di esercizio e come abbia come oggetto la rendicontazione della performance aziendale nella sua globalità. Si afferma anzi che questo bilancio sociale integra il bilancio di esercizio⁹⁰.

⁸² Ivi p.64

⁸³ Invernizzi E, Romenti S, 2020, p.47

⁸⁴ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.77

⁸⁵ Invernizzi E, Romenti S, 2020, p.47

⁸⁶ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.78

⁸⁷ Ivi, p.82,83

⁸⁸ Ivi, p.80,81

⁸⁹ Ivi, p. 158,159

⁹⁰ De Nicola M, 2008, p.93

CONTENUTO NARRATIVO

L'importanza del contenuto narrativo è dovuto sia al contesto della comunicazione che è sempre più caratterizzata da un overload informativo che alla presenza di lettori e stakeholders multitasking, inoltre la soglia di attenzione delle nuove generazioni si è ridotta a 9 secondi.

Si intuisce fin dal 1 capitolo (Il mondo Sonepar) che l'obiettivo è quello di creare una narrazione di valore per attrarre gli stakeholder soprattutto quelli esterni con una particolare attenzione ai grandi clienti, con contenuti narrativi gestiti in modo strategico che punta a distinguersi dai propri concorrenti, contenuti finalizzati ad acquisire riconoscibilità verso i portatori di interesse ed invitarli a compiere un percorso finalizzato al raggiungimento dello scopo.

Il content creation è finalizzato al raggiungimento di determinati obiettivi di marketing. La produzione di testi, narrazioni ed immagini rispondono ad un preciso obiettivo che è quello di attrarre clienti mettendo loro a disposizione tutti i servizi di prodotti soluzioni consulenze, supporti tecnici con team di esperti qualificati ecc⁹¹; nonché contenuti digitali di qualità al servizio del cliente implementati da progetti futuri di miglioramenti costanti dell'utilizzo di big data, non più solo con parametri tradizionali, ma tramite cluster comportamentali ed altri progetti come il futuro utilizzo dell'AI che fanno parte dell'approccio omnicanale del gruppo⁹².

La narrazione di impresa di questo 1 capitolo è stata creata per emozionare e relazionarsi con gli stakeholders. Infatti il capitolo inizia con una citazione di Peter Ferdinand Duker: "Dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa" che rivela **la presenza dell'eroe**, il protagonista dell'azione come primo elemento dello **schema narrativo canonico**⁹³. **La definizione di un'impresa da compiere e La sfida:** GLI obiettivi entro il 2028 in ambito ESG sono riportati nel paragrafo: "Il nostro purpose", un approccio organizzativo con la creazione del Purpose Board composto da 23 membri che hanno definito sei direttrici⁹⁴. Il mercato fortemente concorrenziale rappresenta **l'avversario** che l'eroe deve superare, ma sempre rispettando le corrette dinamiche di mercato con regole di vigilanza mirate a prevenire comportamenti e strategie che potrebbero portare a posizioni di monopolio. **Il conflitto/trauma:** I contrasti da superare sono le sfide di questo mondo complesso e dinamico che richiedono un forte orientamento verso il futuro, l'adozione di nuove tecnologie e l'utilizzo di strumenti digitali. **Il tesoro:** Vale a dire il vantaggio da raggiungere che è sintetizzato nella mission della Sonepar che si pone come un punto di riferimento per tutti gli operatori del settore, diventando il principale distributore elettrico professionale al mondo in grado di offrire ai clienti un'esperienza completamente digitalizzata e omnicanale.

La creazione del contenuto di valore si basa sulla cura del contenuto narrativo che si esplora nel modello di **Content Management**⁹⁵ come gestione del contenuto narrativo attraverso tutti i mezzi di comunicazione compreso questo report.

Lo sviluppo strategico inizia con la fase di **Audit** che Sonepar ha implementato nella fase di engagement degli stakeholders per sviluppare conoscenza e comprensione riguardo i loro interessi ed esigenze per stimolare la costruzione di un significato condiviso⁹⁶.

⁹¹ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.23

⁹² Ivi, p.22

⁹³ Invernizzi E, Romenti S, 2020, p.199

⁹⁴ Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.15

⁹⁵ Invernizzi E, Romenti S, 2020, P.205,206

⁹⁶ ibidem

Il modello di ascolto riscontrabile in questo report è quello definito **la Social intelligence**⁹⁷. Tutti i dati raccolti nella fase di Engagement come abbiamo visto hanno contribuito insieme alle funzioni aziendali a produrre la gerarchizzazione dei temi materiali, vale a dire la possibilità di tradurre in azione questi dati pronti ad essere tradotti in insight strategici che hanno alimentato i processi decisionali dell'impresa come gli ambiti di azione dell'Impact plan della Sonepar.

La seconda fase⁹⁸ della definizione delle strategie di creazione di contenuti di valore prevede la definizione di obiettivi che si intendono raggiungere. la strategia di contenuto rilevabile in questo bilancio di sostenibilità ha previsto la creazione del contenuto (**Content Creation**)⁹⁹ che prevede il raggiungimento di tre macro obiettivi : Informare i propri stakeholders in merito alle potenziali novità e iniziative che riguardano l'organizzazione , i prodotti e servizi; intrattenere e coinvolgere emotivamente tutti gli stakeholders attorno ad una specifica tematica di interesse per l'organizzazione stimolare azioni concrete che possano stimolare gli acquisti di prodotti e servizi¹⁰⁰.Una volta definiti gli obiettivi in questa seconda fase si delineano le principali strategie di creazione di contenuto . Uno degli approcci maggiormente utilizzati dai professionisti di comunicazione si basa sulla comprensione e applicazione del cosiddetto **customer journey**, definito come un processo dinamico e interattivo che sintetizza le varie fasi vissute dal cliente durante il suo percorso di conoscenza dell'organizzazione e di acquisto dei suoi prodotti e servizi¹⁰¹. In questo report il cliente ha tutte le informazioni per percorrere le diverse fasi:

Awareness, in cui sviluppa la conoscenza dell'azienda dei prodotti e servizi; **Consideration**, in cui valuta la qualità del prodotto e del servizio e lo paragona con quelli offerti dai principali concorrenti; **Purchase**, in cui effettua il processo di acquisto vero e proprio ; **Service**, in cui rafforza la relazione con l'organizzazione grazie a tutti i sistemi di assistenza post vendita; **Loyalty**, in cui il cliente diventa fedele e si trasforma in un vero e proprio ambasciatore e promotore dell'organizzazione.



Figura 12: Customer journey integrato

⁹⁷ Ivi, p.208

⁹⁸ Ivi, p.210

⁹⁹ Ivi, p.201

¹⁰⁰ Ivi, p.210

¹⁰¹ ibidem

Nel report sono presenti cinque macro strategie¹⁰² di contenuto che Sonepar ha messo in atto nelle diverse fasi del customer journey.

- **La strategia propositiva:** E' utile nella fase iniziale del customer journey (fase di awareness), in cui l'azienda fornisce ai clienti una ragione ed una motivazione di scelta. Occorre stabilire un elemento di differenziazione e fornire ai in termini di contenuto perché i dovrebbero scegliere i suoi prodotti e servizi a discapito della concorrenza in questa fase la Sonepar usa un approccio razionale riferiti a dati oggettivi¹⁰³.
- **La strategia di acquisizione:** Il processo di attrazione e conversione di potenziali clienti che hanno manifestato un certo interesse nei confronti dei prodotti e dei servizi offerti dall'organizzazione si può rilevare in una **call to action** presente nel sito aziendale¹⁰⁴ dove si invita il potenziale prospect a registrarsi ed iscriversi all'e-commerce per avere accesso alle offerte piuttosto che far scoprire la competenza delle business, utilizzare i configuratori messi a disposizione dai fornitori esterni, per semplificare la scelta e l'acquisto dei componenti, l'esplorazione di cataloghi ecc.
- **La strategia di contenuto:** Consiste nella trasformazione dei prospect/lead in clienti effettivi. Siamo nella fase di purchase del customer journey. La Sonepar utilizza gli hashtag che rendono il messaggio abbastanza fruibile e visibile nel flusso di conversazioni. La sezione web dedicata alla vendita online è stata sviluppata per rispondere alle esigenze dei clienti con l'ambizione di diventare la prima azienda al mondo ad offrire un'esperienza di acquisto completamente digitale e sincronizzata.
- **La strategia di contenuto di fidelizzazione e loyalty.** Non ho trovato vere e proprie community che possano supportare l'attività di gruppi di discussione e la gestione di meccanismi collaborativi e dove partecipano clienti accumulati da interessi e passioni verso l'organizzazione, i suoi prodotti e servizi. Comunque per migliorare il livello di fiducia e ottenere una maggiore fedeltà la Sonepar ha innovato il concetto di vicinanza e supporto al cliente con un customer service strutturato su tre livelli¹⁰⁵. Gli **Experience center** sono spazi dove clienti e fornitori possono toccare con mano i prodotti e soluzioni. I **solution center** offrono supporto tecnico con un team di esperti qualificati. I **solution point** mettono a disposizione del cliente consulenza specializzata all'interno del punto vendita.

Nel contesto del mercato attuale è necessario che il professionista di comunicazione sviluppi competenze specifiche di Storytelling, di Digital Copywriting, di Visual Communication e di Data-Driven Communication. La competizione tra imprese dello stesso settore avviene sul terreno della creazione e della distribuzione dei contenuti e del valore che le narrazioni sono in grado di generare anche attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholders interni ed esterni dell'impresa.

La corporate storytelling¹⁰⁶ di Sonepar sviluppa tutto un processo di creazione di contenuti generano emozione e che si intravedono nel primo capitolo del report, "Il mondo Sonepar", dove si costruisce una rappresentazione strategica dell'impresa, la competenza di strategia del racconto si basa sulla capacità di costruire una strategia narrativa che (come abbiamo visto ampiamente nella strategia di engagement), mantenga un equilibrio tra il punto di vista dell'organizzazione e quello degli stakeholder. La capacità di gestire l'intero processo della narrazione, dalla identificazione dei destinatari e ideazione di contenuti, all'implementazione del processo, alla sua misurazione e valutazione. La componente visiva della narrazione di impresa della Sonepar è presente nel report con contenuti di semiotica visiva e di visual

¹⁰² Ivi, p.212,213

¹⁰³ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar,2023, p.95-99

¹⁰⁴ <https://www.sonepar.it/it-it>

¹⁰⁵ Bilancio di Sostenibilità di Sonepar,2023, p.23

¹⁰⁶ Invernuzzi E, Romenti S, 2020, p. 220

communication con immagini che possono contribuire alla costruzione di senso e stimolare riflessione ed interpretazioni in chi le osserva.

CONCLUSIONI.

Risulta abbastanza evidente che che questo report risulta fruibile e comprensibile da tutti i lettori che non fanno parte del settore della distribuzione del materiale elettrico, anche con un linguaggio semplice ma, non semplicistico. Con un numero di pagine accettabile riesce a riassumere i contenuti da comunicare in modo poco dispersivo, infatti i dati riportati sono stati analizzati tranne alcuni che abbiamo individuato soprattutto nella dimensione delle risorse umane¹⁰⁷ e che rispetto ad una valutazione fatta da quelli come il sottoscritto che li hanno vissuti sul mercato di riferimento, hanno evidenziato uno spazio a vuote dichiarazioni di intenti rilasciando un'impatto negativo sulle attese espresse dagli stakeholder nelle varie fasi di Engagement attraverso le Survey

Questo bilancio separa gli obiettivi di sostenibilità in ambito ESG nei rispettivi ambiti di azione e riporta sia gli obiettivi da raggiungere che quelli ottenuti da azioni concrete fornendo una maggiore rilevanza a questi ultimi.

Quindi non basta redigere un bilancio di sostenibilità rispettando la legge, seguendo gli standard GRI ed ottenere le certificazioni da società di revisione autorizzate, possiamo dire che non è semplice per un gruppo multinazionale comunicare la sostenibilità. Non è sufficiente fornire una serie di dati per risultare credibili. Quindi per una multinazionale come la Sonepar sarebbe opportuno che, prima di fare delle acquisizioni di aziende presenti in un preciso contesto territoriale di mercato calarsi nel contesto stesso e comprenderne il significato. Tranne che per quel particolare tema sociale delle risorse umane che ha generato l'impatto negativo, è possibile dimostrare la concretezza della proposta di valore con strategie operative di azioni implementate attraverso le quali l'azienda auspica di soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder sia interni che esterni.

¹⁰⁷ Esternalità negativa riferita ad un particolare contesto di mercato e territorio dopo la fase di acquisizione di Pmi storiche radicate da decenni sul mercato. Non posso dire se questo problema si sia rivelato anche su altre zone del paese.

BIBLIOGRAFIA.

M. De Nicola, La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli, Franco Angeli, 2008.

E. Invernizzi, S. Romenti, Corporate Communication e Relazioni Pubbliche, Mc Graw-Hill Education, 2020.

Vescovi della regione patagonia-comahue (Argentina), Mesaje de Navidad (dicembre 2009), citato in Lettera Eciclica Laudato Si'di Papa Francesco, p49

Sonepar, bilancio di sostenibilità 2023, consultabile e scaricabile sul sito istituzionale www.sonepar.it

www.sonepar.it

<https://www.reteclima.it/science-based-target-initiative-sbti-aziende-protagoniste-della-decarbonizzazione/>

<https://corporatedigitalresponsibility.net/>

<https://www.agenziacoessione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://slideplayer.it/slide/13856378/>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/csrd-essentials/>

De luca F, Visionaria 2024, <https://www.youtube.com/watch?v=YCVkE18oPHA>

