

## **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, che l'azienda sia pienamente responsabile degli impatti, che le attività aziendali generano sull'ambiente e sugli aspetti sociali e 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 CO<sub>2</sub>, 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 assunto<sup>1</sup>. 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 impresa<sup>2</sup>.

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 ESRS<sup>3</sup> 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.

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). E' 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

---

<sup>1</sup> De Nicola 2008, p.11

<sup>2</sup> Ivi, p.24.

<sup>3</sup> 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/>

ambientali possono influenzare ed impattare sulle grandezze economico finanziarie. 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 trascinato 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.<sup>4</sup> La strada è tracciata, ci sono molti ostacoli che vanno monitorati e affrontati. In base ad una ricerca di ILO, 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**<sup>5</sup> 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 GRI<sup>6</sup> 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 delle problematiche ambientali 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 sostenibilità, al quale GRI si ispira espressamente<sup>7</sup>

---

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

<sup>5</sup> DE Nicola M, 2008, p. 99

<sup>6</sup> Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023, p.183-188

<sup>7</sup> 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**<sup>8</sup>, 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**.<sup>9</sup> L'accountability in ambito sociale, rappresenta l'obbligo (etico) per l'azienda di rendere conto dei propri comportamenti alla rete degli stakeholders.<sup>10</sup> 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 stakeholder<sup>11</sup>

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 sulla

<sup>8</sup> Ivi, p. 99

<sup>9</sup> ibidem

<sup>10</sup> Ivi, p.56

<sup>11</sup> Immagine presente nel bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, pag. 28

gestione della CSR. Ad esempio, il GRI sottolinea che il processo di rendicontazione sociale è efficace se prevede il coinvolgimento effettivo degli stakeholders<sup>12</sup>.

L'obiettivo della Sonepar è stato quello di indentificare 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.**<sup>13</sup>

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 "Copenhagen charter"<sup>14</sup>. 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.

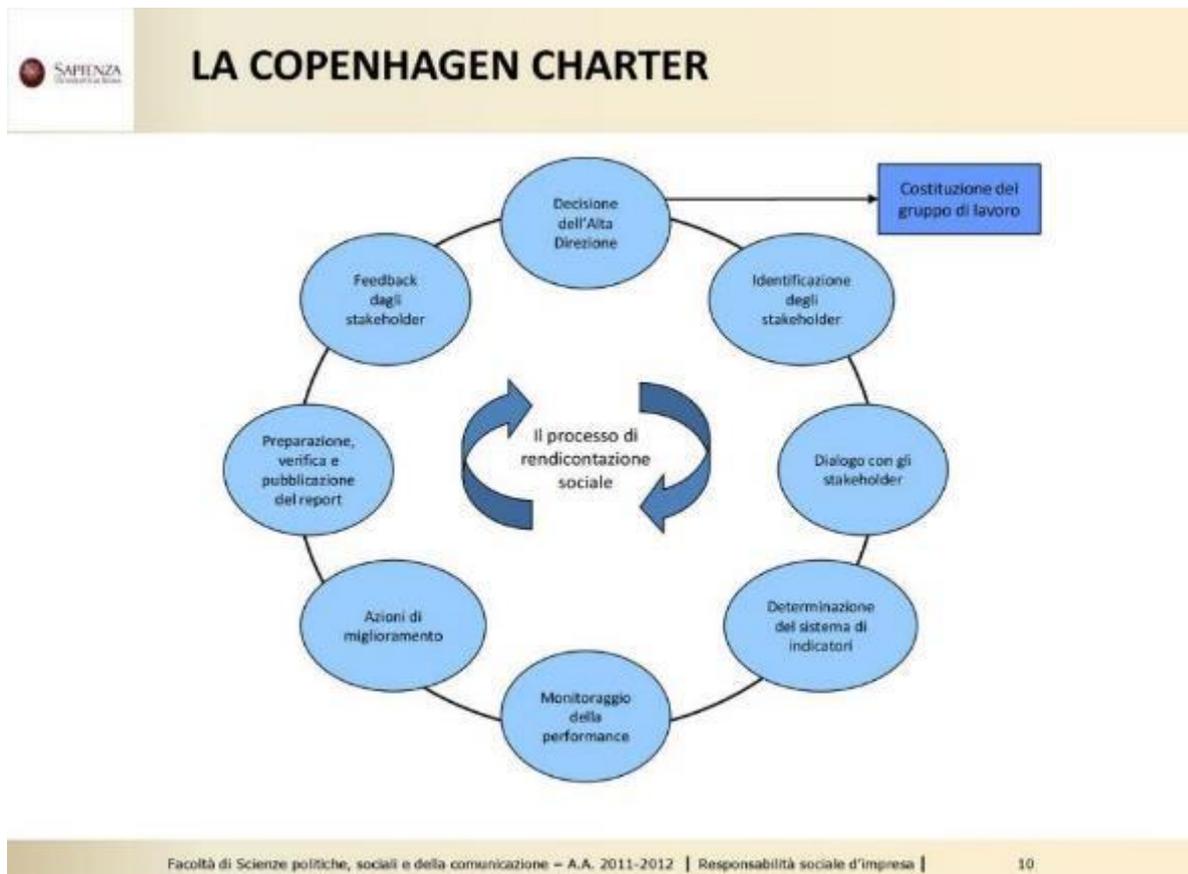


Fig3: Processo di relazione con gli stakeholder<sup>15</sup>

<sup>12</sup> De nicola M, 2008, p.135

<sup>13</sup> Ivi, p.99

<sup>14</sup> Ivi, p.108

<sup>15</sup> <https://slideplayer.it/slide/13856378/>

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 stakeholder, pertanto devono essere significativi ai fini delle scelte e delle valutazioni attuate dagli stessi. E' stato necessario, inoltre predisporre un adeguato sistema di rilevazione<sup>16</sup> del feedback degli stakeholder, attraverso la somministrazione di un apposito questionario tramite la metodologia CAWI/MAWI, (Computer Assisted web Interviewing)<sup>17</sup> 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 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.<sup>18</sup>

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.....<sup>19</sup>

- 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 esplorazione<sup>20</sup> è stato chiesto agli intervistati di valutare su base soggettiva l'operato di sonepar in riferimento alle stesse declinazioni elencate<sup>21</sup>. E' 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.<sup>22</sup> I valori più alti sono stati riscontrati nella trasparenza e l'etica insieme all'impegno per

---

<sup>16</sup> De Nicola M, 2008, p.110

<sup>17</sup> <https://www.idsurvey.com/it/metodo-cawi/#:~:text=CAWI%20%C3%A8%20l'acronimo%20di,panel%20o%20un%20sito%20web.>

<sup>18</sup> Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p.31

<sup>19</sup> Ivi, p. 32

<sup>20</sup> Ivi p.33

<sup>21</sup> Ivi, p.35

<sup>22</sup> Ivi, p.,35,36,37

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 trasparenti<sup>23</sup>, 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 stakeholders<sup>24</sup>

## 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 stakeholders<sup>25</sup>.

Secondo il principio di **inclusività** questo report ha rappresentato come sono state soddisfatte le aspettative degli stakeholder. 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 stakeholder.

Con il processo dell'analisi di materialità la Sonepar ha coinvolto tutti gli stakeholder 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 stakeholder. Le tematiche considerate più

---

<sup>23</sup> De Nicola M, 2008, p.112

<sup>24</sup> Ivi, p. 115

<sup>25</sup> Ivi, p. 116

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.<sup>26</sup>

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.**<sup>27</sup>

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.**<sup>28</sup>

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 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 stakeholder 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 stakeholder esterni. Evidenziare i temi rilevanti per l'impresa e i suoi interlocutori esterni al fine di indirizzare la governance verso un percorso di valore condiviso<sup>29</sup>

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 anno<sup>30</sup>. Se si decide di intraprendere una relazione con gli stakeholder attraverso la loro consultazione è opportuno considerare**

---

<sup>26</sup> Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, pag. 38

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> Ibidem

<sup>29</sup> Bilancio di sostenibilità di Sonepar, 2023, p. 39

<sup>30</sup> Ivi, p. 174

**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 aziendale<sup>31</sup>. 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 normativo , quali: La direttiva CSRD e gli standard europei ESRS <sup>32</sup>.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.<sup>33</sup>

**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 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.<sup>34</sup> 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'azienda <sup>35</sup>. Infatti il risultato di questo sondaggio<sup>36</sup>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 stakeholders 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, Governace e persone**

---

<sup>31</sup> De Nicola M, p.110

<sup>32</sup> Bilancio di sostenibilita di Sonepar, p.39

<sup>33</sup> Ivi, p.135

<sup>34</sup> Bilancio sostenibilita di Sonepar, 2023, p.42,43,44

<sup>35</sup> De Nicola, 2008, p.135

<sup>36</sup> Bilancio sostenibilita di Sonepar, 2023, p 45

## 2

### La sostenibilità in Sonepar Analisi di materialità

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 survey<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Bilancio di Sostenibilità di Sonepar, 2023 p.40

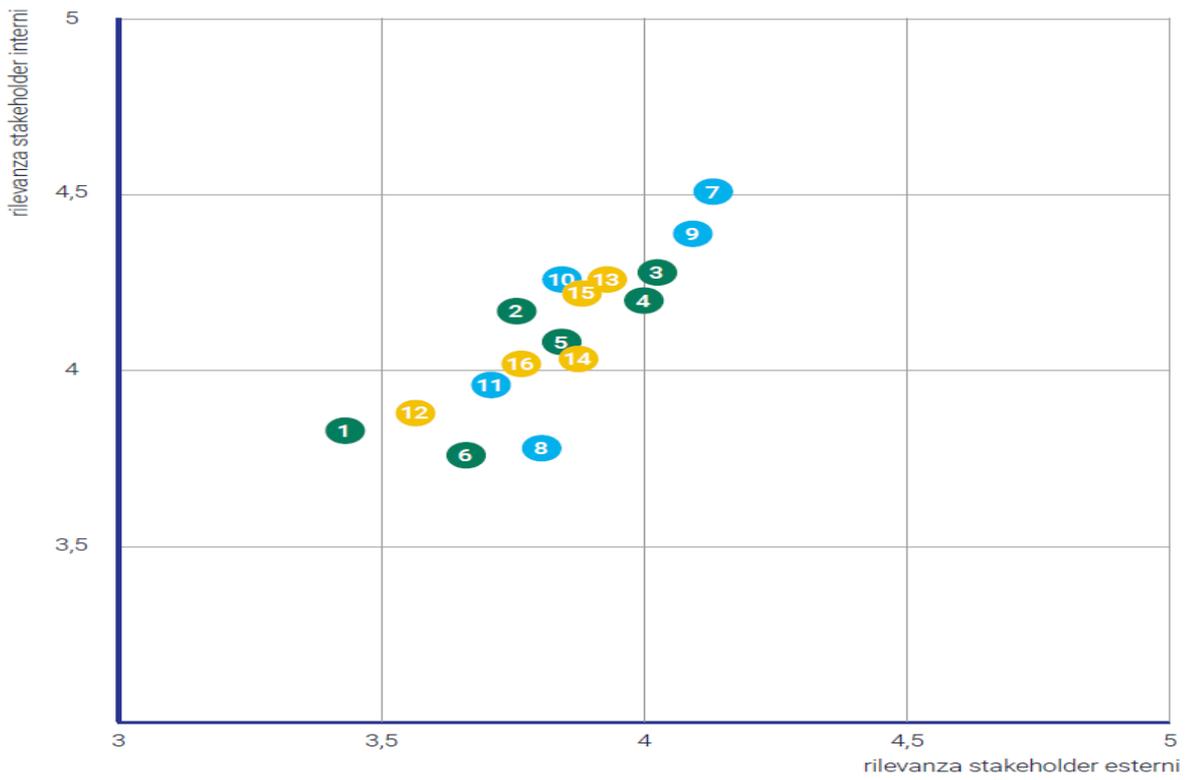


Figura: 6 Matrice di materialità<sup>38</sup>



Figura 4: Pilastri di sostenibilità e ambiti di azione

<sup>38</sup> 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:<sup>39</sup>

- **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**<sup>40</sup>, 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.<sup>41</sup>

- **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**<sup>42</sup>, 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.

---

<sup>39</sup> Ivi, p. 46

<sup>40</sup> Ivi, p. 68,69,70,71,72,73,74,75,76

<sup>41</sup> Ivi, p. 47

<sup>42</sup> 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.<sup>43</sup>

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 piu' 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 (codidetto "Soft Law"), identificano standard di comportamenti socialmente responsabili.<sup>44</sup> 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).<sup>45</sup> 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."<sup>46</sup> Anche la Sonepar accompagna la propria iniziativa di responsabilità sociale facendo esplicito riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030, che si raccomanda ad ogni professionista che voglia comunicare nell'ambito della

<sup>43</sup> ibidem

<sup>44</sup> Invernizzi, E. Romenti, S., 2020, P. 34.

<sup>45</sup> Ivi, p. 35

<sup>46</sup> Vescovi della regione patagonia-comahue ( Argentina), Mensaje de Navidad (dicembre 2009), citato in Lettera Ecologica Laudato Si' di Papa Francesco, p49

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.



Figura 7: 17 obiettivi SDG