

## GESTIONE DEI PRINCIPALI RISCHI D'IMPRESA

In linea con la *best practice* internazionale, è attivo nell'ambito del Gruppo un processo di "ERM – *Enterprise Risk Management*" (identificazione e valutazione dei principali rischi di Gruppo) strutturato e formalizzato, che prevede il coinvolgimento di tutto il management mondiale sotto il coordinamento del *Chief Risk Officer* di Gruppo.

Sulla base di uno specifico "*Risk Model*", il management mondiale procede all'identificazione e valorizzazione dei rischi - sia a livello potenziale che residuo - in correlazione con gli obiettivi strategici di Gruppo, nonché all'identificazione delle strategie di *risk mitigation*.

In particolare, nell'ambito del *Risk Model*, il *Chief Risk Officer* identifica preliminarmente le aree di rischio prioritarie rispetto agli obiettivi ed alle linee strategiche di Gruppo (*keyvalue driver*) (quali ad esempio materie prime/*commodities*, congiuntura economica, tassi di cambio, innovazione tecnologica, bilanciamento *customer portfolio*, monitoraggio *competitors*, ecc.), e definisce i parametri economico-finanziari di riferimento per la misurazione dei rischi e dei loro impatti (*Impact on Revenues, EBIT, etc.*) quando applicabili; riguardo a tali aree di rischio prioritarie preventivamente identificate, i manager a livello di *business unit* e locali sono chiamati ad effettuare una validazione/integrazione delle esposizioni, indicando anche i relativi piani di *risk mitigation* e completando in tal modo la definizione del Sogefi Group ERM Report complessivo. Tale metodologia garantisce pertanto che siano sempre definiti e costantemente aggiornati:

- i livelli target di esposizione ai rischi prioritari;
- le strategie di *risk management*, in linea con la propensione al rischio esistente (trasferire, ridurre, eliminare, mitigare il rischio);
- i piani di azione e gli indirizzi di "gestione" per mantenere i livelli di esposizione entro limiti "target".

Inoltre, le risultanze del Sogefi Group ERM Report sono utilizzate per la definizione del Piano degli Interventi di Internal Audit secondo un approccio "*risk based*", in linea con la *best practice* internazionale: nel dettaglio, il Piano degli Interventi di Internal Audit è annualmente definito in diretta correlazione con le risultanze delle valutazioni effettuate nel processo di *Enterprise Risk Management*, concentrandosi sulle aree che, a seguito delle citate valutazioni ERM, risultino caratterizzate da maggior rischio.

Per maggiori dettagli sulla metodologia di valutazione dei rischi e sui compiti e funzioni del Sistema di Controllo e Rischi della Società si rimanda al "Codice di Autodisciplina di Sogefi S.p.A." allegato alla "Relazione Annuale sulla *Corporate Governance*" dell'esercizio 2016, disponibile sul sito internet [www.sogefigroup.com](http://www.sogefigroup.com).

Di seguito si riporta una disamina dei principali rischi e incertezze cui il Gruppo risulta potenzialmente esposto nel raggiungimento dei propri obiettivi di *business/operatività*, unitamente alla descrizione delle modalità di gestione di tali rischi attuate.

Per una più agevole esposizione, i fattori di rischio sono raggruppati in funzione della loro origine in categorie di rischio omogenee, distinguendo tra quelli che nascono all'esterno del Gruppo (**rischi esterni**) e quelli connessi alle caratteristiche e

all'articolazione dell'organizzazione stessa (**rischi interni**).

Per quanto riguarda i **rischi esterni**, il Gruppo effettua innanzitutto una gestione centralizzata (a livello di Gruppo o di *business unit*) dei **rischi finanziari** (ove si includono **rischi di variazione tassi di interesse e tassi di cambio, rischi di variazione prezzi materie prime, rischi di credito e rischi di liquidità**), descritta nel dettaglio nell'ambito delle *Note Esplicative ed Integrative sui Prospetti Contabili Consolidati* cui si fa rimando<sup>1</sup>.

Riguardo ai **rischi relativi alla concorrenza**, il Gruppo, posizionato ai primi posti a livello mondiale sia nel settore componenti per sospensioni che in quelli della filtrazione ed aria e raffreddamento, beneficia del progressivo consolidamento del mercato e, conseguentemente, della progressiva riduzione del numero dei *competitors*.

Per quanto concerne in particolare il settore Sospensioni, il Gruppo gode di oggettive barriere all'entrata di nuovi competitori in quanto si tratta di un settore strutturalmente *capital intensive* caratterizzato da un forte gap tecnologico e qualitativo dei produttori di paesi *low-cost*. Le medesime considerazioni sul gap tecnologico e qualitativo costituiscono barriere all'entrata di nuovi competitori anche nei settori Filtrazione ed Aria e Raffreddamento relativamente ai componenti di primo equipaggiamento, mentre, per quanto riguarda il mercato del ricambio, importanti barriere all'entrata sono costituite dalla completezza del catalogo prodotti di Gruppo e dalla mancanza di notorietà caratterizzante i marchi dei produttori di paesi *low-cost*.

Relativamente ai **rischi connessi alla gestione dei clienti**, oltre alla gestione del **rischio di credito** già citata in precedenza nell'ambito della gestione dei **rischi finanziari**, il Gruppo gestisce il **rischio di concentrazione della domanda** mediante opportuna diversificazione del portafoglio clienti, sia dal punto di vista geografico che per differenziazione di canale distributivo (le principali case produttrici mondiali di automobili e veicoli industriali per il mercato di primo equipaggiamento e primaria clientela internazionale per il mercato del ricambio).

Per quanto riguarda il **rischio di credito**, il Gruppo ha ridotto significativamente negli ultimi anni tale tipologia di rischio nell'ambito del mercato *Aftermarket* indipendente (IAM), mentre per quanto riguarda il mercato di primo equipaggiamento (OEM) e ricambio originale costruttori (OES) il rischio è da considerarsi molto contenuto essendo i clienti rappresentati dalle principali case produttrici mondiali di automobili e veicoli industriali.

Per quanto concerne i **rischi connessi alla gestione dei fornitori**, la sempre maggior attenzione posta nella ripartizione degli acquisti, orientati sempre più verso fornitori extraeuropei e verso la ricerca di alternative, consente di ridurre significativamente il **rischio di eccessiva dipendenza da fornitori-chiave/monofornitori**.

Va inoltre considerato che la predetta diversificazione ottenuta mediante ricorso a più fornitori operanti nelle diverse parti del mondo per ciascuna tipologia di materia prima acquistata, contribuisce anche a ridurre il **rischio di variazione dei prezzi delle**

---

<sup>1</sup> Per una spiegazione dettagliata della gestione centralizzata dei rischi finanziari effettuata dal Gruppo cfr. "Note Esplicative ed Integrative sui Prospetti Contabili Consolidati", Cap. E Nota n. 39.

**materie prime** già precedentemente citato nell'ambito della gestione dei **rischi finanziari**.

Particolare attenzione è inoltre rivolta da parte del Gruppo alla gestione del **rischio paese**, stante la rilevante diversificazione geografica delle proprie attività a livello mondiale.

Sul fronte dei **rischi connessi all'innovazione tecnologica**, il Gruppo è attivo nella costante ricerca di innovazione nell'ambito dei prodotti e dei processi produttivi.

In particolare, il Gruppo ha nella propria *pipeline* alcune innovazioni di prodotto/processo non in possesso dei principali concorrenti quali ad esempio nuovi componenti elastici per sospensione in materiale composito, una nuova tecnologia di raffreddamento olio mediante impiego di *aluminium foam* ed un innovativo sistema di abbattimento emissioni di particolato.

Per quanto riguarda i **rischi attinenti alla salute, sicurezza e ambiente**, tutte le società controllate dispongono di una propria organizzazione aziendale specializzata che gestisce ogni aspetto del “sistema di gestione” della Salute, Sicurezza e Ambiente (SSA), secondo gli indirizzi delle leggi in vigore nel proprio Paese e considerando le direttive del Gruppo Sogefi. Più specificatamente, la Capogruppo Sogefi S.p.A. ha approvato una politica Ambientale per la Salute e Sicurezza nella quale si stabiliscono i principi ai quali tutte le attività delle controllate si devono ispirare per l'organizzazione del sistema di gestione SSA. Particolare attenzione è rivolta al monitoraggio del rischio incidenti, che rappresenta peraltro anche uno degli assi della metodologia operativa di stabilimento “Kaizen Way” applicata in tutti i siti produttivi del Gruppo nel mondo e coordinata da specifica direzione centrale a livello di Gruppo.

In correlazione con la politica ambientale, gli stabilimenti attualmente certificati secondo lo standard internazionale ISO 14001 sono 18 nella *business unit* Sospensioni, 12 nella *business unit* Filtrazione e 8 nella *business unit* Aria e Raffreddamento. Per quanto riguarda la certificazione del sistema di salute e sicurezza secondo lo standard OHSAS 18001, tale certificazione è stata ottenuta da 2 stabilimenti nell'ambito della *business unit* Filtrazione, 2 nell'ambito della *business unit* Aria e Raffreddamento e 1 nell'ambito della *business unit* Sospensioni.

Sono state altresì incrementate da parte della Società le azioni mitigative in materia ambientale al fine di ridurre, soprattutto nel processo produttivo, il consumo di energia e al tempo stesso aumentare l'utilizzo di energie derivanti da fonti rinnovabili. Inoltre, è stato intrapreso un percorso di riduzione delle emissioni di gas nell'ambiente, un aumento delle attività di riciclo e ri-uso di materiali allo scopo di ridurre significativamente la produzione di rifiuti (e questo soprattutto nei paesi dove il Gruppo prevede una cospicua crescita dei volumi) e non ultimo il miglioramento degli impianti di depurazione per meglio trattare i rifiuti liquidi prima della loro immissione nell'ambiente naturale e nella rete fognaria.

Da segnalare infine gli sforzi intrapresi del Gruppo in ambito logistico tramite azioni mirate volte non solo ad un a maggiore efficienza operativa ma anche ad una significativa riduzione dell'impatto ambientale (a titolo esemplificativo: riduzione dei trasporti eccezionali, aumento dell'uso di *returnable container*, standardizzazione della dimensione dei pallet, utilizzo di magazzini maggiormente localizzati in prossimità degli impianti produttivi dei clienti, ecc.).

Il monitoraggio delle attività condotte negli stabilimenti viene effettuata sia da verificatori interni qualificati che da verificatori esterni. Particolare attenzione viene rivolta alla formazione del personale allo scopo di consolidare e diffondere una cultura della sicurezza.

Per quanto riguarda i **rischi interni**, ovvero i rischi principalmente correlati alle attività interne e alle caratteristiche dell'organizzazione stessa, tra i principali identificati, monitorati ed attivamente gestiti dal Gruppo vi sono innanzitutto i **rischi di qualità prodotti/reclami per non conformità**: in proposito, appare opportuno innanzitutto sottolineare che il Gruppo Sogefi considera il miglioramento continuo della qualità un obiettivo fondamentale per soddisfare le esigenze dei clienti. Analoga attenzione agli aspetti qualitativi è posta in fase di selezione e validazione dei fornitori nonché nel monitoraggio continuo della qualità delle forniture impiegate nel processo di lavorazione (materie prime, semilavorati, ecc.), al fine di prevenire non conformità dei prodotti di Gruppo riconducibili in tutto o in parte a difettosità delle forniture utilizzate. In correlazione con la politica della qualità di Gruppo, gli stabilimenti attualmente certificati secondo lo standard internazionale ISO TS 16949 sono 20 nella *business unit* Sospensioni, 15 nella *business unit* Filtrazione e 9 nella *business unit* Aria e Raffreddamento. Alcuni stabilimenti hanno poi il sistema certificato secondo specifiche settoriali. I rischi non prevedibili sono coperti da garanzia assicurativa sia per quanto attiene la Responsabilità civile prodotto che per quanto riguarda il possibile avvio di campagne di richiamo dei prodotti.

Relativamente ai **rischi connessi all'adeguatezza del supporto manageriale (es. efficacia/efficienza dei sistemi di monitoraggio e reporting di Gruppo, dei flussi informativi interni, ecc.)**, si rimanda a quanto esposto nella "Relazione annuale sulla *corporate governance*".

Per quanto concerne l'insieme dei **rischi connessi alle gestione delle risorse umane**, il Gruppo riconosce la centralità delle risorse umane e l'importanza di mantenere chiare relazioni basate sulla reciproca lealtà e sulla fiducia, nonché sull'applicazione dei comportamenti dettati dal Codice Etico.

La gestione e la collaborazione nei rapporti di lavoro si ispira al rispetto dei diritti dei lavoratori e alla piena valorizzazione del loro apporto nell'ottica di favorirne lo sviluppo e la crescita professionale. Processi di selezione qualificati, percorsi di carriera, piani di incentivazione sono gli strumenti a supporto finalizzati alla valorizzazione delle risorse. Il Gruppo applica inoltre sistemi di valutazione delle prestazioni annuali basati su una chiara definizione di obiettivi condivisi, misurabili in termini numerici, economici e finanziari oltreché individuali e qualitativi, cui è subordinata l'erogazione di un importo variabile in base al grado di raggiungimento degli stessi. Per quanto attiene l'incentivazione di medio-lungo periodo, anche nel 2016 è stato assegnato un piano di *stock grant* per posizioni aziendali di rilievo.

Per quanto riguarda, infine, i rischi connessi alla gestione dei Sistemi Informativi, il Gruppo gestisce mediante apposite aree organizzative strutturate a livello centrale i rischi connessi all'eventuale incompletezza/inadeguatezza delle infrastrutture informatiche e i rischi legati alla sicurezza fisica e logica degli impianti in termini di protezione e salvaguardia dei dati e delle informazioni riservate. Un focus particolare tuttavia è dato dal Gruppo ai “*Cyber Risks*” relativi ai tentativi di frodi *online* e di furto di informazioni sensibili e/o soggette a privacy. Per far fronte a tutti questi tipi rischi, sono in corso di implementazione e/o *upgrade* misure tecniche e misure procedurali tali da impedire l'accesso fraudolento non autorizzato a terzi parti nei diversi sistemi informativi del Gruppo e prevenire così perdite finanziarie e perdite di dati sensibili.