

GESTIRE INSIEME IL RISCHIO E IL BUSINESS

di MARIA MORO



Nicola Biondo, cfo di Carel

Partita nel 1973 con la produzione di pannelli elettrici, **Carel** opera oggi nei sistemi di controllo elettronico per i mercati Hvac (66% del proprio fatturato) e refrigerazione (34%). La clientela è costituita per i due terzi da produttori di macchine per climatizzazione e refrigerazione, destinate a stabilimenti, grandi edifici o superfici commerciali. L'azienda si muove da sempre in ottica di innovazione continua, fornendo un prodotto tecnologicamente avanzato che abbatte i costi energetici e di gestione e ha un basso impatto ambientale. "L'innovazione – spiega **Nicola Biondo**, cfo di Carel –

LE POTENZIALI INCOGNITE DELL'ATTIVITÀ PRODUTTIVA E DEL MERCATO POSSONO ESSERE PREVISTE E GESTITE IN MANIERA INTEGRATA CON LE ESIGENZE OPERATIVE DELL'IMPRESA. NEL CASO DI CAREL, L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA E IL BACK-UP PER LA CONTINUITÀ PRODUTTIVA RAPPRESENTANO UN VALORE AGGIUNTO E UN SISTEMA PER RIDURRE LE MINACCE CHE SI È RIVELATO EFFICACE ANCHE NEL PERIODO DI LOCKDOWN

rappresenta per noi un vantaggio competitivo, tanto che l'azienda investe ogni anno circa il 6% dei propri ricavi in R&S e conta su un team di 150 ingegneri che operano nei propri centri di ricerca, dislocati strategicamente tra Europa, Usa e Cina per ottimizzare il confronto con le eccellenze locali del settore".

All'attività di progettazione e produzione Carel aggiunge la manutenzione preventiva e i servizi da remoto, ambito su cui l'azienda opera da tempo ma che "ha assunto un valore strategico due anni fa, con la costituzione di una divisione dedicata allo sviluppo delle

tecnologie IoT e della *servitization*". Il 70% dei ricavi del mercato Hvac di Carel deriva dalla realizzazione di prodotti personalizzati, ai quali garantisce l'assistenza continua dando vita a relazioni di lunga durata con i clienti.

GIOCARE D'ATTACCO SULLA CONTINUITÀ OPERATIVA

La strategia produttiva dell'organizzazione affianca la logica commerciale a quella di riduzione del rischio di *business continuity*: "I nostri stabilimenti sono dislocati per rispondere a esigenze *local for local*, con fornitura diretta al mercato di area, ma allo stesso tempo seguiamo un approccio di *mirroring* produttivo, rea-

lizzando ogni tipo di prodotto in almeno due impianti del gruppo. Questa impostazione nel 2020 si è rivelata fondamentale per la continuità operativa nei mesi di *lockdown*; per la medesima ragione cerchiamo di avere almeno due fornitori in grado di garantirci gli stessi componenti omologati secondo le nostre esigenze".

Accanto alle risposte verso il rischio tecnologico e il rischio di continuità operativa, Carel pone grande attenzione al rischio di credito, che riesce a mitigare con una verifica del cliente in occasione del primo ordine e il successivo costante monitoraggio, pratica che determina perdite sui crediti molto contenute.

Un settore come quello della climatizzazione non può non avere attenzione per i trend socio-economici della

PIÙ VICINI ALLE IMPRESE PER CONOSCERE IL RISCHIO

Al via la collaborazione tra Insurance Connect e ItalyPost

Ci sono nel nostro Paese un gran numero di imprese di qualità, guidate da un management esperto in grado di condurle a essere protagoniste dei mercati globali, esportando oltre al prodotto anche l'immagine di qualità tipica del Made in Italy. Molte di queste aziende sono Pmi e hanno le carte in regola per crescere e diventare i *Big player* di questo decennio.

Sono imprese strutturate, che sanno gestire i propri rischi e su questa capacità costruiscono una parte della propria forza: i temi legati al rischio sono la base comune che ha fatto incontrare **Insurance Connect** e **ItalyPost**, realtà che parlano alle imprese da due punti differenti e che hanno costituito una partnership per contribuire, tramite il confronto e la cultura del rischio, alla crescita del mondo imprenditoriale italiano.

ItalyPost è una testata di PostEditori che opera per la conoscenza del mondo delle imprese attraverso analisi e ricerche realizzate dal proprio Centro Studi e organizzando una rete di festival ed eventi finalizzati al confronto tra il mondo imprenditoriale, i professionisti, le istituzioni e il mondo scientifico e accademico.

L'iniziativa "**Le imprese e i rischi**", che vede collaborare Insurance Connect e ItalyPost, ha lo scopo di focalizzare le esigenze delle imprese in tema di tutela, obblighi legislativi e necessità di prevenire e misurare il rischio. Protagoniste di una serie di incontri di networking sul territorio (cinque eventi tra maggio e giugno 2021) saranno alcune tra le imprese che ItalyPost classifica come "Champions": sono queste 1.000 Pmi, con fatturato dai 20 ai 500 milioni, selezionate sulla base di specifici parametri di crescita, redditività ed equilibrio patrimoniale-finanziario: in sintesi, le Pmi che hanno le carte in regola per diventare grandi nei prossimi anni. Gli incontri, che avverranno a porte chiuse e nel rispetto delle norme Covid, sono indirizzati a un pubblico ridotto e selezionato, e avranno come oggetto la presentazione di best practice in collaborazione tra imprese e sponsor.

Nell'ambito della partnership tra Insurance Connect e ItalyPost, Insurance Review coinvolgerà alcune aziende Champions, a partire dall'esperienza di Carel che trovate in queste pagine, proponendo una fotografia dell'azienda e un'analisi sulle tematiche di gestione del rischio.

sostenibilità e del cambiamento climatico. L'esigenza deriva certamente dalla proliferazione normativa sui temi dell'impatto ambientale, che impone continui adeguamenti, ma la logica di ricerca del vantaggio competitivo che caratterizza Carel ha fatto sì che l'attenzione in questi ambiti fosse già attiva da tempo. Come precisa Biondo, "da un lato la maggiore sensibilità ambientale è per noi un'opportunità di business, dall'altra ci impone grande attenzione alla *compliance*, soprattutto in considerazione di aspetti normativi che variano da paese a paese. In tal senso operare in Europa ci avvantaggia, perché è l'area geografica con la maggiore complessità normativa e l'esigenza di adeguamento ci permette di essere più avanti rispetto a quanto è richiesto negli altri paesi".

LA STRUTTURA DI GESTIONE DEL RISCHIO

Nella definizione degli organi interni di gestione del rischio, Carel persegue le linee guida previste dal codice di autodisciplina delle imprese quotate alla Borsa Italiana, a cui aderisce dal 2018, e mutua le *best practice* del settore. In tal senso, ha istituito un "Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi" per tutto il gruppo che fa capo al cda. Il consiglio di amministrazione ha dato mandato a un comitato di controllo rischi, composto da tre consiglieri, che ha poteri istruttori e consultivi nelle materie di gestione del rischio e competenze in ambito di sostenibilità; a questo si affianca il *comitato remunerazioni*, che incorpora gli obiettivi Esg. Il primo livello di controllo dei rischi è demandato al management dei singoli settori operativi, sia in sede che nelle filiali, cui spetta il compito di monitorare il rischio relativo alla specifica attività svolta, raccogliere dati e informazioni sul rischio e riportare al cda. Un secondo livello di controllo è costituito da funzioni di regia, residenti nell'*headquarter*, cui spetta la definizione delle politiche di governo del rischio e del processo di *risk management*. Il terzo livello è costituito da un organismo di *internal audit* che verifica il rispetto delle linee guida e riporta al comitato gestione rischi. I rischi sono classificati secondo tre macro-insiemi che vengono calati nei singoli dipartimenti: rischi operativi, di compliance e di gestione dei rapporti con gli *stakeholder*, mentre il rischio reputazionale è considerato trasversale a tutto il sistema di controllo.

CAREL INDUSTRIES SPA

Sede: Brugine (PD)
 Fatturato (2019): 327 milioni di euro
 (80% da export)
 Struttura:
 9 stabilimenti (4 in Italia)
 5 centri di ricerca (2 in Italia)
 20 filiali commerciali estere.
 Dipendenti: più di 1.700 persone, il 25% impiegato in R&S.



La sede di Carel

TRASPARENZA E COLLABORAZIONE PER UNA COPERTURA EFFICACE

Nel rapporto con il settore assicurativo, Carel si affida per alcuni rischi a un broker internazionale e per altri all'accordo diretto con le compagnie. La sede centrale concorda le condizioni a livello di gruppo per la copertura dei rischi sistemici, mentre le singole filiali estere sono autonome per i rischi operativi di minore impatto.

Nell'ultimo anno l'azienda ha deciso di sistematizzare l'attività di *risk assessment* coinvolgendo i propri riferimenti assicurativi: "abbiamo istituito degli incontri periodici di valutazione, che coinvolgono anche le nostre funzioni operative, al fine di verificare l'adeguatezza dei massimali e delle coperture assicurative in relazione all'evoluzione dei rischi. I nostri partner si sono mostrati collaborativi e abbiamo potuto lavorare in piena trasparenza reciproca, un clima costruttivo che è senz'altro frutto del rapporto di lungo periodo che abbiamo instaurato con loro".