



RAPPORTO  
ANNUALE  
2016

 **SABAF**

# CONCEPT CREATIVO

---

Il Gruppo Sabaf si è presentato anche nel 2016 come leader mondiale nel settore grazie all'utilizzo di tecnologie avanzate e macchinari sempre più d'avanguardia ed interconnessi tra loro.

È in questo scenario che è nato il concept che accompagna il Rapporto Annuale di quest'anno: **la celebrazione dell'importanza della figura umana nell'era della quarta generazione industriale.**

Nel pieno dell'**industria 4.0** c'è un solo elemento che permette al processo produttivo di non diventare una mera sequenza di passaggi freddi e standardizzati. Questo elemento è l'Uomo che, attraverso le qualità intrinseche nella sua natura e quindi non replicabili dalla macchina, fonda le basi per il raggiungimento degli obiettivi e il miglioramento continuo degli stessi.

Queste qualità, concepite come parole chiave, accompagnano il lettore, copertina dopo copertina, fino al manifesto finale in cui si rivelano fondamentali per la comprensione e per il completamento del testo, esattamente come è necessaria la presenza dell'Uomo nei processi aziendali.

*"Cancello le parole in modo che le si possano notare.  
Il fatto che siano oscure spinge a volerle leggere ancora di più."*

*Jean-Michel Basquiat*

Un messaggio di integrazione e complementarità tra l'uomo e la macchina espresso dal particolare delle mani dei lavoratori Sabaf che operano insieme al macchinario. I due elementi si fondono in un soggetto unico in bianco e nero dai toni particolarmente contrastati, che danno la sensazione che i soggetti siano disegnati direttamente dalla luce che fa affiorare i dettagli per mezzo delle ombre che genera.

Nella copertina l'intervento umano diventa necessario, grazie alla speciale tecnica di stampa "termosensibile" utilizzata, per svelare un dettaglio fondamentale, il claim dell'azienda, in cui passione umana e ricerca tecnologica convivono e progrediscono.

# INDICE

---

## 20 – CAP. 1

BUSINESS MODEL  
E APPROCCIO  
STRATEGICO

## 32 – CAP. 2

DIMENSIONE  
INTERNAZIONALE  
E MERCATI DI  
RIFERIMENTO

## 40 – CAP. 3

CORPORATE  
GOVERNANCE,  
RISK MANAGEMENT,  
COMPLIANCE  
E REMUNERAZIONE

## 64 – CAP. 4

SOSTENIBILITÀ  
SOCIALE E  
AMBIENTALE

---

---

108 – CAP. 5

RELAZIONE  
SULLA GESTIONE

120 – CAP. 6

BILANCIO  
CONSOLIDATO AL  
31 DICEMBRE 2016

158 – CAP. 7

BILANCIO  
SEPARATO AL  
31 DICEMBRE 2016

198 – CAP. 8

RELAZIONE SULLA  
REMUNERAZIONE

---

# LETTERA AGLI AZIONISTI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO ALBERTO BARTOLI

---

*Egredi Azionisti, Gentili Interlocutori,*

firmando la mia quinta e ultima lettera da Amministratore delegato del gruppo Sabaf. A metà gennaio, infatti, non senza travaglio, dopo 23 anni di lavoro in questa Società, ho deciso di lasciare il mio incarico, con un anno di anticipo rispetto alla sua scadenza naturale.

Sono entrato come direttore amministrativo e finanziario nel 1994, in quella che all'epoca era una piccola società a impronta familiare, ma già con la vocazione di diventare più grande e più managerizzata.

Ripercorrendo tutto ciò che è stato fatto da allora (la crescita costante del fatturato mantenendo una marginalità considerevole, la quotazione in Borsa del 1998, la redazione del Bilancio Sociale prima e poi del Rapporto integrato, l'ottenimento delle certificazioni, i premi per i migliori bilanci, le sedi estere), posso dire con orgoglio che poche società possono vantare risultati così brillanti, non tanto e non solo in termini di numeri, ma anche e soprattutto in termini di valori, di concentrazione di conoscenze, di voglia di rispondere alle continue sfide che il contesto competitivo obbliga ad affrontare. Ora che sto per lasciare, posso dire con forza che lavorare in Sabaf è un privilegio, che talvolta non viene compreso appieno dalle stesse persone all'interno della società.

Questi risultati sono stati possibili grazie alla governance introdotta, che ha fatto sì che l'azienda venisse gestita con criteri manageriali, superando la visione angusta del capitalismo familiare che vuole a tutti i costi gli azionisti coinvolti nei ruoli chiave, anche contro i principi meritocratici.

Negli ultimi cinque anni, gli anni della mia direzione, le sfide del mercato sono state sempre più impegnative, ad esse abbiamo reagito percorrendo con decisione la strada dell'internazionalizzazione. Oltre alla sede principale di Ospitaletto, abbiamo ora due eccellenti poli produttivi in Brasile e in Turchia, che saranno sempre più importanti negli anni a venire, e nei quali il continuo miglioramento della qualità dei prodotti e del contenimento dei costi ha già dato nel 2016 eccellenti risultati. Mi auguro che in entrambi i Paesi si possa proseguire su questa strada.

Da tempo è iniziato in Sabaf il percorso verso la fabbrica digitale, frutto di investimenti costanti in Ricerca e Sviluppo. Qui il nuovo paradigma, basato su una produzione che utilizzerà macchine interconnesse e collegate ad internet, servirà a

raggiungere una sempre maggiore flessibilità, per rispondere in tempi sempre più rapidi e con elevati standard di qualità ai cicli di un mercato sempre più ondivago.

Di recente abbiamo introdotto in azienda anche i principi della Lean Manufacturing il cui obiettivo è il miglioramento continuo, collettivo e individuale. Il nuovo principio ispiratore è la partecipazione diretta e la responsabilità di ogni singola persona, rendendo tutti protagonisti attivi dei processi aziendali, rispetto ai quali ci si deve porre in modo propositivo, individuando eventuali sprechi, nuove soluzioni più economiche e funzionali, e possibili occasioni di miglioramento. Le persone di Sabaf stanno rispondendo con grande entusiasmo a questa nuova sfida, perché il miglioramento continuo è insito nella cultura di questa azienda.

Infine, sono convinto che il percorso di crescita del gruppo debba passare inevitabilmente anche attraverso nuove acquisizioni, magari in settori contigui al nostro, sul modello di ciò che è stato fatto con A.R.C., la società di Padova di cui abbiamo acquisito il 70% nel 2016.

Conservo invece un rammarico ed è legato alla Cina. Gli sforzi sono stati notevoli, ma siamo rimasti ancora ai margini di quello che è il mercato potenziale più grande del mondo e la cui penetrazione resta una delle priorità assolute per un'azienda come la Sabaf che vuole essere protagonista a livello internazionale.

Ritengo che i risultati del 2016 siano di grande soddisfazione. In un anno in cui il mercato degli elettrodomestici è arretrato molto, il gruppo Sabaf è addirittura riuscito ad aumentare la marginalità netta. Il 2017 è iniziato positivamente e ci sono tutti i presupposti perché sia un anno di risultati molto soddisfacenti.

Obbedendo ai principi di Adriano Olivetti, ho cercato nel mio piccolo di dare consapevolezza di fini al lavoro delle persone di Sabaf. Spero di esserci riuscito almeno un po', e auguro a tutti di continuare a lavorare con passione, mettendo sempre al primo posto l'azienda. Solo così si potranno raggiungere ambiziosi traguardi professionali e personali.

*Grazie a tutti.  
Alberto Bartoli*

# INTRODUZIONE AL RAPPORTO ANNUALE

## Il percorso di Sabaf verso il Reporting Integrato

La pubblicazione del Rapporto Annuale di Sabaf, giunto quest'anno alla dodicesima edizione, conferma l'impegno del gruppo, intrapreso sin dal 2005, nella rendicontazione integrata delle proprie performance economiche, sociali ed ambientali.

A conferma della rilevanza della rendicontazione integrata come nuovo modello di corporate reporting emergente, sono proseguiti i lavori a livello internazionale sul tema. Nel dicembre 2013 è stato presentato, infatti, da parte dell'*International Integrated Reporting Council (IIRC)*, il *Framework* internazionale sul reporting di sostenibilità "*The International <IR> Framework*", che definisce i principi guida da seguire per la predisposizione di un Bilancio Integrato ed i contenuti chiave dello stesso. L'*Integrated Reporting* rappresenta un'importante evoluzione della rendicontazione aziendale, sempre più focalizzata sulla creazione di maggiore coesione ed efficienza nel processo di rendicontazione e sull'adozione di un "*integrated thinking*".

Sabaf, tra le prime società a livello internazionale a cogliere il trend della rendicontazione integrata, intende proseguire nel cammino intrapreso, ispirandosi a quanto indicato dal Framework internazionale, consapevole che un'informativa integrata, completa e trasparente e in grado di favorire sia le imprese stesse, attraverso

una migliore comprensione dell'articolazione della strategia e una maggiore coesione interna, sia la comunità degli investitori, che può così comprendere in modo più chiaro il collegamento tra la strategia, la governance e le performance aziendali.

Sabaf adotta un approccio virtuoso anche in relazione al rispetto dei nuovi obblighi normativi in tema di rendicontazione non finanziaria. Il 30 dicembre 2016 è entrato in vigore il Decreto Legislativo n. 254 che, in attuazione della Direttiva 2014/95/UE in materia di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, prevede che gli Enti di interesse pubblico rendicontino tutte le informazioni rilevanti per l'attività svolta dall'azienda e gli impatti prodotti a partire dai bilanci aventi inizio a partire dal 1° gennaio 2017. In particolare, le Aziende dovranno fornire un'informativa inerente il modello di gestione, le politiche e i rischi relativi ad aspetti quali la diversità, l'ambiente, la società, i diritti umani, il personale e la corruzione rendicontando altresì gli indicatori di performance rappresentativi degli stessi. Sabaf, in linea con lo spirito pionieristico che la contraddistingue, sta valutando la necessità di definire o aggiornare le politiche e le procedure esistenti per garantire l'adempimento alle richieste del Decreto. Peraltro, il Gruppo già fornisce nel Rapporto Annuale la quasi totalità delle informazioni richieste dalla nuova normativa.

## Nota metodologica

Le Sezioni **1 - Business Model ed approccio strategico**, **2 - Dimensione internazionale e mercati di riferimento** e **4 - Sostenibilità sociale e ambientale** costituiscono il bilancio sociale al 31 dicembre 2016, predisposto secondo le Sustainability Reporting Guidelines G4 definite dal Global Reporting Initiative (GRI) nel 2013, e comprendono gli indicatori previsti per l'opzione di rendicontazione "core". Il bilancio sociale fa inoltre riferimento ai principi AA 1000 emanati da AccountAbility, per quanto attiene il processo di rendicontazione sociale e il dialogo con gli stakeholder. In continuità rispetto agli anni precedenti, il processo di definizione dei contenuti e di determinazione della materialità si è basato sui principi previsti dal GRI (materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità, completezza, comparabilità, accuratezza, tempestività, chiarezza, affidabilità e equilibrio).

Il perimetro di rendicontazione del bilancio sociale è lo stesso del bilancio consolidato, con la sola eccezione di A.R.C. s.r.l., società della quale il Gruppo ha acquisito il controllo nel corso del 2016. Tale società rientra nel perimetro del bilancio consolidato a partire dal 1° luglio 2016, ma non è stata inclusa nel perimetro di rendicontazione del bilancio sociale in quanto alla data di predisposizione non sono ancora disponibili tutte le informazioni richieste. Si evidenzia altresì che l'estensione ad A.R.C. del perimetro di rendicontazione non avrebbe avuto un impatto significativo, in considerazione delle ridotte dimensioni di A.R.C. (vendite 2016 pari a 5,1 milioni di euro, 18 dipendenti a fine 2016) in rapporto al Gruppo Sabaf.

Eventuali ulteriori eccezioni sono opportunamente indicate nel corso del documento.

La Sezione **3 - Governance, Risk Management, Compliance e Remunerazione** riporta le informazioni rilevanti in merito alla struttura di governo societario e al sistema di gestione dei rischi aziendali.

Le Sezioni **5 - Relazione sulla Gestione**, **6 - Bilancio Consolidato** e **7 - Bilancio d'esercizio di Sabaf S.p.A.** costituiscono la Relazione Finanziaria Annuale al 31 dicembre 2016.

Da ultimo è riportata la **Relazione sulla Remunerazione**, predisposta ai sensi dell'articolo 123-ter del Testo Unico della Finanza.

Anche quest'anno tra gli "indicatori non finanziari" sono esposti i risultati conseguiti nella gestione e valorizzazione del capitale intangibile, il principale driver che consente di monitorare la capacità della strategia aziendale di creare valore in una prospettiva di medio-lungo termine.

Al fine di garantire l'attendibilità delle informazioni riportate nel Bilancio Sociale, sono state incluse grandezze direttamente misurabili, limitando il più possibile il ricorso a stime. I calcoli si basano sulle migliori informazioni disponibili o su indagini a campione. Le grandezze stimate sono chiaramente indicate come tali.

Il Rapporto Annuale è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 marzo 2017 e presentato all'assemblea degli azionisti del 27 aprile 2017.

# Analisi di materialità

Le Linee Guida GRI-G4 prevedono che i contenuti del Bilancio Sociale siano definiti sulla base di un'analisi di materialità. Sabaf, in compliance con le richieste del GRI-G4, ha avviato già dal 2014, con il coinvolgimento del management aziendale, un processo di identificazione dei temi materiali (rilevanti) da rendicontare nel Rapporto Annuale, cioè di quei temi:

- di significativo impatto economico, ambientale o sociale per il business di Sabaf
- che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

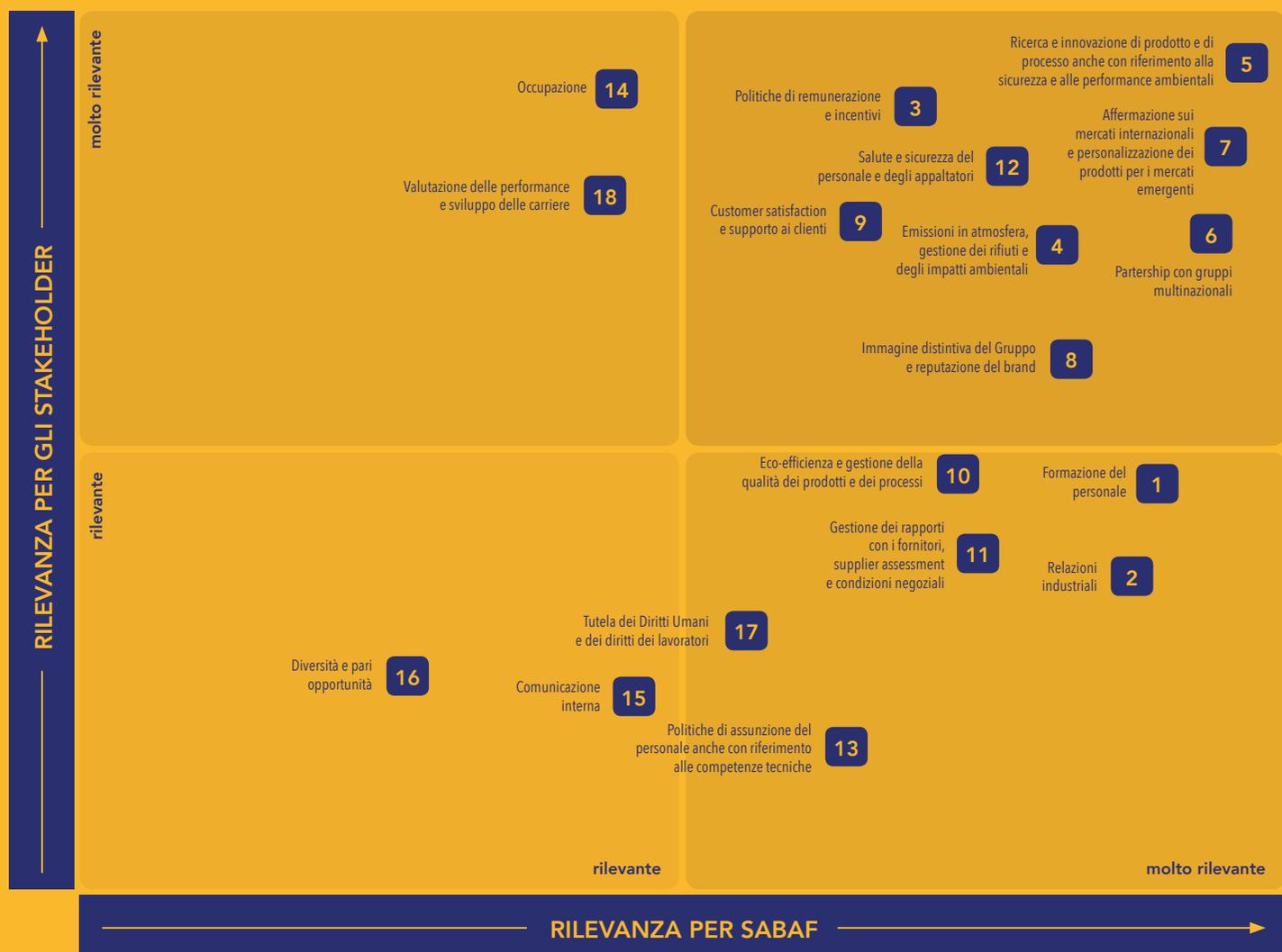
Secondo questa prospettiva, la materialità tiene in considerazione non solo il punto di vista dell'organizzazione ma anche quello degli stakeholder.

Le tematiche si sono confermate come le maggiormente rilevanti anche per il 2016.

Si rileva che nella definizione dei temi materiali i seguenti aspetti sono considerati precondizioni per operare e sono pertanto considerati molto rilevanti sia per Sabaf che per gli stakeholder:

- creazione e distribuzione di valore sostenibile nel tempo**
- un sistema di governance trasparente ed efficace a supporto del business**
- attenzione costante al rispetto della legge nello svolgimento delle proprie attività**

## Matrice di materialità



# Tematiche materiali

ID	TEMATICA MATERIALE	IMPORTANZA DELLA TEMATICA PER SABAF	LINK AGLI ASPECTS DEL GRI-G4	IMPATTI INTERNI	IMPATTI ESTERNI
1	Formazione del personale	Attività di formazione con lo scopo di garantire la continua crescita professionale dei dipendenti	Training and education (G4-LA9)	Sabaf	
2	Relazioni industriali	Rapporto tra SABAF e le rappresentanze sindacali interne, basato sui principi di trasparenza e correttezza reciproca	Freedom of Association and Collective Bargaining (G4-HR4)	Sabaf	Organizzazioni sindacali
3	Politiche di remunerazione e incentivi	- Definizione delle componenti fisse e variabili di retribuzione per i dipendenti - Sistema incentivante basato sul raggiungimento di obiettivi prefissati al fine di perseguire gli obiettivi aziendali	- Market Presence (G4-EC5) - Training and education (G4-LA11) - Equal Remuneration for Woman and Man (G4-LA13)	Sabaf	Organizzazioni sindacali
4	Emissioni in atmosfera, rifiuti e gestione degli impatti ambientali	Definizione delle attività di monitoraggio e riduzione delle emissioni di sostanze inquinanti in atmosfera e dei rifiuti generati dai processi produttivi di SABAF	- Materials (G4-EN1, G4-EN2) - Energy (G4-EN3, G4-EN5) - Water (G4-EN8, G4-EN9, G4-EN10) - Emissions (G4-EN15, G4-EN16, G4-EN20, G4-EN21) - Effluents and Waste (G4-EN22, G4-23, G4-EN24) - Overall (G4-EN31)	Sabaf	Ambiente, Collettività
5	Ricerca e innovazione di prodotto e di processo anche con riferimento alla sicurezza e alle performance ambientali	Individuazione di nuove soluzioni tecnologiche e produttive (anche con particolare attenzione alla sicurezza e alle performance ambientali) che permettano alla società di rafforzare la leadership nel settore industriale di appartenenza	Product and Services (G4-EN27) Customer Health and Safety (G4-PR1)	Sabaf	Clienti, Collettività, Ambiente
6	Partnership con gruppi multinazionali	Apertura di SABAF a collaborazioni strategiche con i principali player del settore	(*)	Sabaf	Clienti
7	Affermazione sui mercati internazionali e personalizzazione dei prodotti per i mercati emergenti	Replicare il modello di business di SABAF nei Paesi Emergenti, adattandolo alle culture locali	(*)	Sabaf	Clienti, Collettività
8	Immagine distintiva del Gruppo e reputazione del brand	Operare mantenendo l'immagine distintiva che il brand SABAF ha acquisito sul mercato, sinonimo di affidabilità, qualità ed innovazione	(*)	Sabaf	Clienti, Finanziatori
9	Customer satisfaction e supporto ai clienti	Capacità di rispondere efficacemente alle aspettative dei clienti, in tutte le fasi della relazione (dalla progettazione all'assistenza post-vendita)	Product and Service Labeling (G4-PR5)	Sabaf	Clienti
10	Eco-efficienza e gestione della qualità dei prodotti e dei processi	Ricerca di prestazioni e soluzioni di prodotto o processo migliori sotto il profilo dell'impatto ambientale. Progettazione di nuovi prodotti eco-efficienti	Si rimanda alle tematiche 4 e 5	Sabaf	Clienti, Ambiente, Collettività
11	Gestione dei rapporti con i fornitori, supplier assessment e condizioni negoziali	Impegno di SABAF nella definizione di un rapporto con la catena di fornitura basato sui principi di correttezza negoziale, integrità ed equità contrattuale. Condivisione dei valori aziendali con i fornitori. Definizione da parte di SABAF di criteri minimi per la creazione di un rapporto duraturo coi fornitori, basato sui principi della responsabilità sociale	- Supplier Assessment for Labor Practices (G4-LA14) - Assessment (G4-HR9) - Supplier Human Rights Assessment (G4-HR10)	Sabaf	Fornitori, Ambiente, Collettività
12	Salute e sicurezza del personale e degli appaltatori	Gestione, in compliance con la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, degli aspetti legati alla salute e sicurezza dei lavoratori: formazione, prevenzione, monitoraggio, obiettivi di miglioramento.	Occupational Health and Safety (G4-LA6, G4-LA7, G4-LA8)	Sabaf	Fornitori
13	Politiche di assunzione del personale anche con riferimento alle competenze tecniche	Politica di assunzione del personale che intende garantire uguali opportunità per tutti i candidati evitando qualsiasi tipo di discriminazione. Valutazione dei candidati basata sulle competenze, la formazione, le precedenti esperienze lavorative e il potenziale.	Employment (G4-LA1)	Sabaf	Collettività
14	Occupazione	Attenzione a mantenere rapporti stabili, per la consapevolezza della rilevanza del capitale umano per l'attuazione delle strategie aziendali.	Employment (G4-LA2, G4-LA3)	Sabaf	
15	Comunicazione interna	Attività e progetti volti a sviluppare un dialogo continuo tra l'azienda e i propri collaboratori.	(*)	Sabaf	
16	Diversità e pari opportunità	Impegno volto a garantire pari opportunità al personale femminile o svantaggiato.	Diversity and equal opportunity (G4-LA12)	Sabaf	
17	Tutela dei Diritti Umani e dei diritti dei lavoratori	Tutela dei diritti umani previsti dalla "Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo" e dei principi dettati dalle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro. La gestione socialmente responsabile dei processi lavorativi e delle condizioni di lavoro nella catena di fornitura secondo i requisiti della norma SA8000.	- Non-discrimination (G4-HR3) - Child Labor (G4-HR5) - Forced or Compulsory Labor (G4-HR6) - Assessment (G4-HR9) - Supplier Human Rights Assessment (G4-HR10)	Sabaf	Fornitori
18	Valutazione delle performance e sviluppo delle carriere	- Sviluppo interno delle competenze privilegiato rispetto all'acquisizione all'esterno delle professionalità - Crescita basata sulla meritocrazia.	- Training and education (G4-LA11)	Sabaf	

(\*) Riguardo alla tematica in oggetto (non direttamente collegata ad un Aspect previsto dalle Linee guida GRI-G4), Sabaf riporta nel documento l'approccio di gestione adottato e i relativi indicatori.



## Sabaf aderisce al Codice di Comportamento del CECED

Sabaf ha aderito al codice di condotta di CECED Italia, associazione che rappresenta oltre 100 imprese del settore dell'industria degli apparecchi elettrodomestici.

Il **Codice di Condotta CECED**, afferma l'impegno dell'industria europea dell'elettrodomestico nel sostenere comportamenti **etici ed equi**. Il Codice intende promuovere standard corretti e sostenibili nelle **condizioni di lavoro** e nella **tutela ambientale** per sostenere una **competizione leale** sui mercati globali.

I produttori aderenti si impegnano **volontariamente** ad implementare condizioni di lavoro dignitose, che prevedano il rispetto di standard comuni relativi all'**età minima**, agli **orari di lavoro**, alle **condizioni igieniche** e di **sicurezza**, al rispetto della **libertà di associazione** e **contrattazione collettiva**, così come il rispetto delle **norme ambientali**. Le aziende firmatarie si impegnano inoltre a **sensibilizzare** i propri **fornitori** rispetto ai principi del Codice di Condotta e li incoraggiano a perseguirli. Richiedono inoltre che, attraverso questi ultimi, gli stessi principi vengano proposti all'intera catena di fornitura.

Il Rapporto Annuale di Sabaf rappresenta in tal senso anche lo strumento attraverso il quale il Gruppo relaziona anno per anno sull'attuazione pratica dei principi del Codice e sui progressi ottenuti, come specificamente richiesto alle aziende aderenti.



## Sabaf aderisce al Global Compact

Sabaf nell'aprile del 2004 ha formalmente aderito al *Global Compact*, l'iniziativa delle Nazioni Unite per le aziende che si impegnano a sostenere e promuovere i dieci principi universalmente accettati relativi ai diritti umani, ai diritti del lavoro, alla tutela dell'ambiente e alla lotta alla corruzione. Con la pubblicazione del Rapporto Annuale 2015, rinnoviamo il nostro impegno per fare del *Global Compact* e dei suoi principi parte integrante della nostra strategia, della nostra cultura e delle nostre operazioni quotidiane e ci impegniamo inoltre a dichiarare esplicitamente questo nostro impegno a tutti i dipendenti, ai partner, ai clienti e più in generale all'opinione pubblica.

Nel Rapporto Annuale sono illustrate dettagliatamente le azioni intraprese dal Gruppo Sabaf a supporto dei dieci principi; i riferimenti sono contenuti nell'indice degli indicatori GRI, secondo la linea-guida "Making the connection. The GRI Guidelines and the UNGC Communication on Progress".

**Alberto Bartoli**

# I 10 principi del Global Compact

## Diritti umani

### PRINCIPIO I

ALLE IMPRESE È RICHiesto DI PROMUOVERE E RISPETTARE I DIRITTI UMANI UNIVERSALMENTE RICONOSCIUTI NELL'AMBITO DELLE RISPETTIVE SFERE DI INFLUENZA E

### PRINCIPIO II

DI ASSICURARSI DI NON ESSERE, SEPPURE INDIRECTAMENTE, COMPLICI NEGLI ABUSI DEI DIRITTI UMANI.

## Lavoro

### PRINCIPIO III

ALLE IMPRESE È RICHiesto DI SOSTENERE LA LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE DEI LAVORATORI E RICONOSCERE IL DIRITTO ALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA.

### PRINCIPIO IV

L'ELIMINAZIONE DI TUTTE LE FORME DI LAVORO FORZATO E OBBLIGATORIO.

### PRINCIPIO V

L'EFFETTIVA ELIMINAZIONE DEL LAVORO MINORILE.

### PRINCIPIO VI

L'ELIMINAZIONE DI OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE IN MATERIA DI IMPIEGO E PROFESSIONE.

## Ambiente

### PRINCIPIO VII

ALLE IMPRESE È RICHiesto DI SOSTENERE UN APPROCCIO PREVENTIVO NEI CONFRONTI DELLE SFIDE AMBIENTALI E

### PRINCIPIO VIII

DI INTRAPRENDERE INIZIATIVE CHE PROMUOVANO UNA MAGGIORE RESPONSABILITÀ AMBIENTALE; E

### PRINCIPIO IX

DI INCORAGGIARE LO SVILUPPO E LA DIFFUSIONE DI TECNOLOGIE CHE RISPETTINO L'AMBIENTE.

## Lotta alla corruzione

### PRINCIPIO X

LE IMPRESE SI IMPEGNANO A CONTRASTARE LA CORRUZIONE IN OGNI SUA FORMA, INCLUSE L'ESTORSIONE E LE TANGENTI.

# Indicatori di performance in sintesi (KPI)

## CAPITALE ECONOMICO

		2016	2015	2014
RICAVI DELLE VENDITE	€/000	130.978	138.003	136.337
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	€/000	25.365	26.172	25.952
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	€/000	12.530	14.091	13.175
UTILE ANTE IMPOSTE	€/000	12.446	13.474	12.157
UTILE NETTO	€/000	9.009	8.998	8.338
CAPITALE CIRCOLANTE	€/000	46.084	48.163	45.844
CAPITALE INVESTITO	€/000	135.767	136.948	137.671
PATRIMONIO NETTO	€/000	112.309	111.040	110.738
INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO	€/000	23.458	25.908	26.933
REDDITIVITÀ DEL CAPITALE INVESTITO (EBIT/CAPITALE INVESTITO)	%	9,2	10,3	9,6
DIVIDENDI PAGATI	€/000	5.467	4.613	16.146 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Il 12 novembre 2014 è stato pagato agli azionisti un dividendo straordinario pari a € 1,00 per azione (dividendi totali pari a 11.533.000 euro)

## UTILE NETTO

€/000



## CAPITALE UMANO

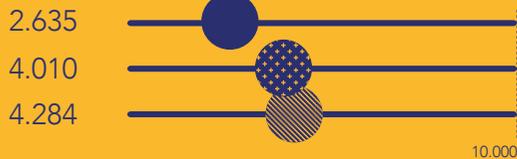
 <b>ETÀ MEDIA DEL PERSONALE</b> <small>(somma dell'età dei dipendenti/ totale dipendenti al 31/12)</small> ANNI	 <b>LIVELLO DI SCOLARITÀ</b> <small>(numero laureati e diplomati/ totale dipendenti al 31/12)</small> %	 <b>TURNOVER IN USCITA</b> <small>(dipendenti dimessi e licenziati/ totale dipendenti al 31/12)</small> %	 <b>ORE DI FORMAZIONE PER ADDETTO</b> <small>(ore di formazione/ dipendenti medi)</small> ORE			
38,6	57,2	15,4	8,7	15,7	2016	
37,7	55,7	25,1	18,9	17,5	2015	
37,2	54,4	11,9	20	14,4	2014	
 <b>INVESTIMENTI IN FORMAZIONE / FATTURATO</b> %	 <b>ORE DI SCIOPERO PER CAUSE INTERNE</b> N°	 <b>TOTALE DIPENDENTI</b> N°	 <b>TASSO DI MALATTIA</b> <small>(ore di malattia/ totale ore lavorabili)</small> %			
0,23	0	736	65,5	34,5	3,28	2016
0,33	0	759	65,1	34,9	2,93	2015
0,31	0	726	64,9	35,1	2,88	2014
 <b>INDICE DI FREQUENZA DEGLI INFORTUNI</b> <small>(numero infortuni - esclusi infortuni in itinere - x 1.000.000/tot. ore lavorate)</small>	 <b>INDICE DI GRAVITÀ DEGLI INFORTUNI</b> <small>(giorni di assenza - esclusi infortuni in itinere - x 1.000/tot. ore lavorate)</small>	 <b>POSTI DI LAVORO CREATI</b> <small>(persi)</small> N°				
9,21	0,04	(23)			2016	
13,73	0,40	33			2015	
11,08	0,39	(4)			2014	

## CAPITALE RELAZIONALE



### VALORE DI BENI E SERVIZI ESTERNALIZZATI stampaggio ottone e pressofusione alluminio

€/000



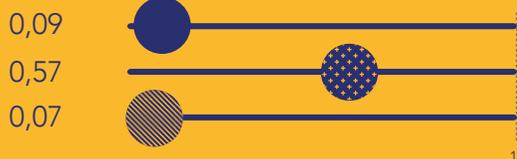
### VALORE DI BENI E SERVIZI ESTERNALIZZATI altre lavorazioni

€/000



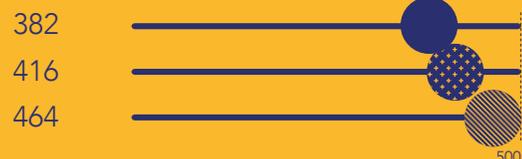
### SCARTI PRESSO I CLIENTI (addebiti da clienti e note di credito a clienti per resi/fatturato)

%



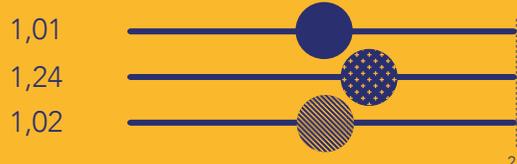
### FATTURATO MEDIO PER CLIENTE (fatturato totale/numero di clienti)

€/000



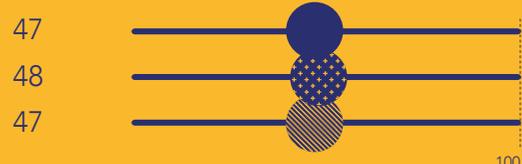
### PERCENTUALE DI FATTURATO DERIVANTE DAI NUOVI CLIENTI (fatturato derivante dai nuovi clienti/fatturato)

%



### INCIDENZA PERCENTUALE DEI PRIMI 10 CLIENTI

%



### INCIDENZA PERCENTUALE DEI PRIMI 20 CLIENTI

%



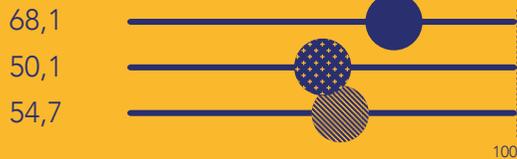
### RECLAMI DA CLIENTI

N°



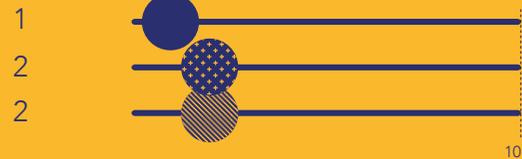
### FATTURATO FORNITORI CERTIFICATI (fatturato fornitori certificati/acquisti)

%



### NUMERO DI ANALISTI CHE SEGUONO CON CONTINUITÀ IL TITOLO

N°





CAUSE AVIATE CONTRO LE SOCIETÀ DEL GRUPPO



PERCENTUALE DI FATTURATO DEI FORNITORI IN PROVINCIA DI BRESCIA

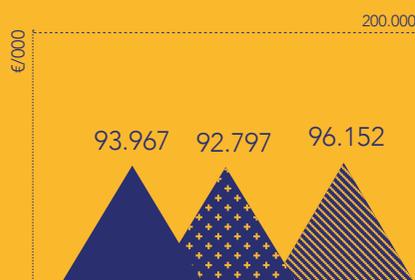


LIBERALITÀ/UTILE

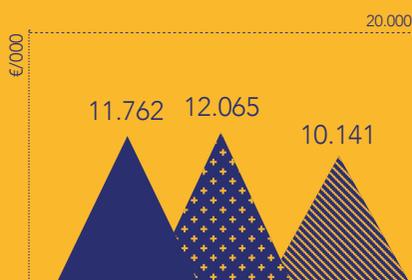


## CAPITALE PRODUTTIVO

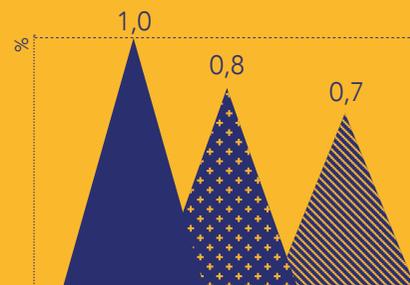
CAPITALE IMMOBILIZZATO



INVESTIMENTI TOTALI NETTI



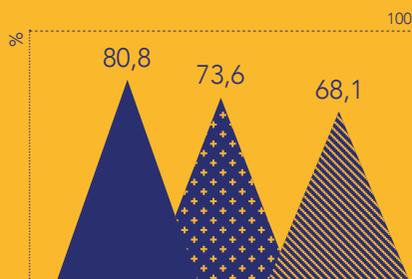
BUDGET IT (investimenti + spese correnti) / FATTURATO



INVESTIMENTI MATERIALI / FATTURATO



QUANTITÀ VENDUTE RUBINETTI IN LEGA LEGGERA SU TOTALE RUBINETTI E TERMOSTATI



QUANTITÀ VENDUTE BRUCIATORI AD ALTA EFFICIENZA ENERGETICA SU TOTALE BRUCIATORI



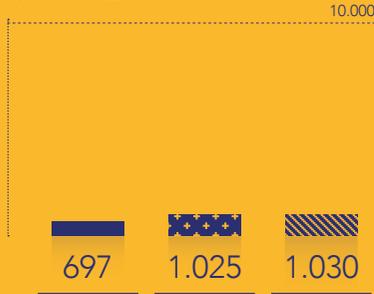
Legenda



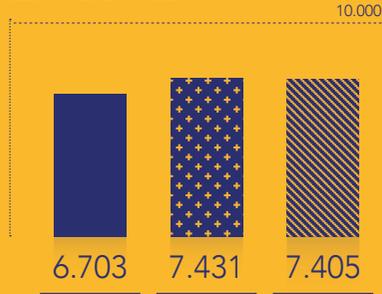
## CAPITALE AMBIENTALE

MATERIALI UTILIZZATI (t)

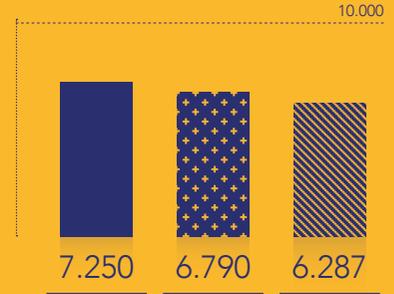
OTTONE



LEGHE DI ALLUMINIO

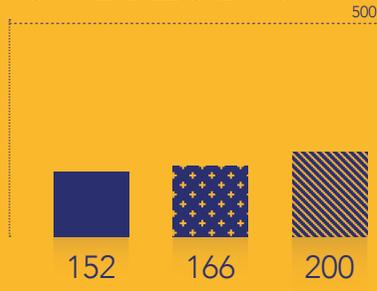


ACCIAIO

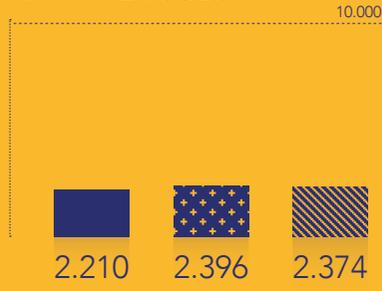


RIFIUTI (t)

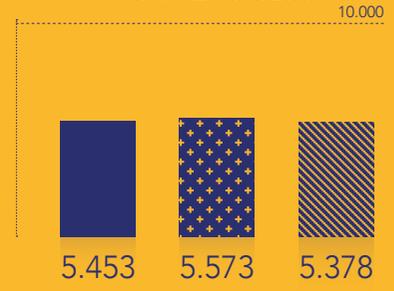
ASSIMILABILE URBANO



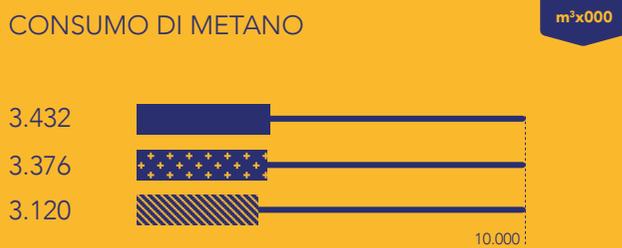
RIFIUTI PERICOLOSI



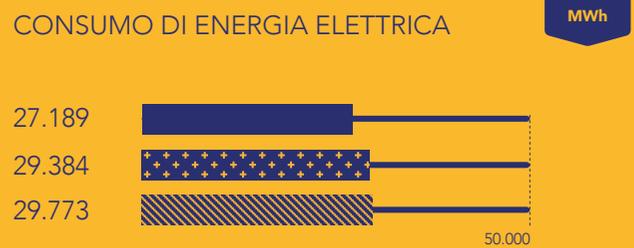
RIFIUTI NON PERICOLOSI



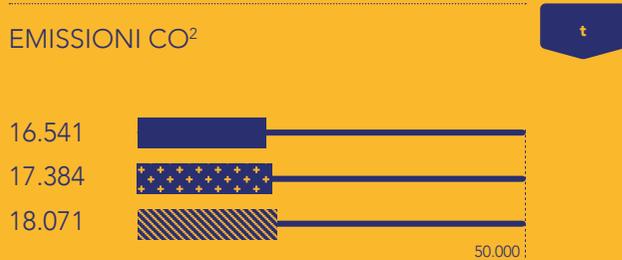
CONSUMO DI METANO



CONSUMO DI ENERGIA ELETTRICA



EMISSIONI CO<sup>2</sup>



SPESE CORRENTI AMBIENTALI/ FATTURATO AL 31/12



INVESTIMENTI AMBIENTALI/ FATTURATO AL 31/12



INCIDENZA RIFIUTI PERICOLOSI (kg rifiuti pericolosi / tot.produzione pressofusione)



Legenda



## CAPITALE INTELLETTUALE

		2016	2015	2014	
	INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO CAPITALIZZATI	€ /000	231	297	341
	ORE DEDICATE ALLO SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI/ORE LAVORATE	%	1,5	1,4	1,8
	ORE DEDICATE ALL'INGEGNERIA DI PROCESSO/ORE LAVORATE (ore dedicate a commesse per la costruzione di nuove macchine per nuovi prodotti o per aumentare la capacità produttiva/totale ore lavorate)	%	2,3	3,0	2,0
	INVESTIMENTI IMMATERIALI/FATTURATO	%	0,4	0,6	0,5
	SPESE CORRENTI PER LA QUALITÀ/FATTURATO	%	0,24	0,19	0,11
	INVESTIMENTI PER LA QUALITÀ/FATTURATO	%	0,10	0,05	0,08
	VALORI DEGLI SCARTI/FATTURATO (scarti in produzione/fatturato)	%	0,87	1,22	1,25
	INCIDENZA COSTI QUALITÀ/FATTURATO (scarti in produzione + addebiti e resi da clienti/fatturato)	%	0,96	1,80	1,31
	NUMERO CAMPIONATURE PER I CLIENTI	N°	1.154	1.069	1.143
	NUMERO DI CODICI FORNITI AI PRIMI 10 CLIENTI	N°	2.303	2.278	2.158

# Valore Economico Generato e Distribuito

Si riporta di seguito l'analisi della determinazione e della ripartizione del valore economico tra gli stakeholder, elaborata in conformità alle indicazioni del GRI.

Il prospetto è stato predisposto distinguendo tre livelli di valore economico. Quello generato, quello distribuito e quello trattenuto dal Gruppo. Il valore economico rappresenta la ricchezza complessiva creata da Sabaf, che viene successivamente ripartita tra i diversi stakeholder: fornitori (costi operativi), collaboratori, finanziatori, azionisti, pubblica amministrazione e collettività (liberalità esterne).

IN MIGLIAIA DI EURO

	2016	2015	VARIAZIONE
<b>VALORE ECONOMICO GENERATO DAL GRUPPO</b>	<b>134.937</b>	<b>142.648</b>	<b>(7.711)</b>
Ricavi	130.978	138.003	(7.025)
Altri proventi	2.752	3.689	(937)
Proventi finanziari	101	67	34
Rettifiche di valore	842	1.230	(388)
Svalutazione crediti	(189)	(356)	167
Differenze di cambio	435	(89)	524
Proventi/oneri dalla vendita di attività materiali ed immateriali	18	104	(86)
<b>VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO DAL GRUPPO</b>	<b>118.396</b>	<b>126.098</b>	<b>(7.702)</b>
Remunerazione dei fornitori	76.809	83.844	(7.035)
<i>di cui per spese ambientali</i>	559	559	0
Remunerazione dei collaboratori	32.112	32.526	(414)
Remunerazione dei finanziatori	621	596	25
Remunerazione degli azionisti <sup>2</sup>	5.467	4.613	854
Remunerazione della pubblica amministrazione <sup>3</sup>	3.351	4.475	(1.124)
Liberalità esterne	36	44	(8)
<b>VALORE ECONOMICO TRATTENUTO DAL GRUPPO</b>	<b>16.541</b>	<b>16.550</b>	<b>(9)</b>
Ammortamenti	12.853	12.185	668
Accantonamenti	127	49	78
Utilizzo fondi	(67)	(69)	2
Riserve	3.628	4.385	(757)

<sup>2</sup> L'importo è stimato sulla base del dividendo proposto

<sup>3</sup> Include le imposte differite



 SABAF®



1

IN  
TUI  
ZIO  
NE

# CAPITOLO 1

BUSINESS  
MODEL  
E APPROCCIO  
STRATEGICO

---

## LA SABAF 4.0

Con "Industria 4.0" si vuole indicare la quarta rivoluzione industriale, ovvero quella che porterà a una produzione quasi integralmente basata su un utilizzo di macchine intelligenti, interconnesse e collegate ad internet.

Macchine tuttavia non ancora in grado di lavorare da sole: perché a una più potente capacità di calcolo e archiviazione dei dati andrà affiancata una migliore efficienza nel ricavarne valore. Oggi solo l'1% dei dati raccolti vien utilizzato dalle imprese per perfezionare i loro processi sulla base delle informazioni a disposizione.

Per noi, che abbiamo intrapreso già da una decina di anni il cammino verso l'industria 4.0, attraverso l'impiego di robot e la capacità delle diverse fasi del lavoro di comunicare fra loro, la nuova frontiera consiste nel raggiungere una maggiore flessibilità, per rispondere in tempi

sempre più rapidi e con elevati standard di qualità ai cicli di un mercato sempre più ondivago.

Il nostro obiettivo è quello di rendere disponibili e utilizzabili in tempo reale i dati derivanti da queste integrazioni alle persone direttamente coinvolte sui processi, **perché è solo il sapere dell'uomo che può garantire la vera rivoluzione 4.0**, soprattutto in una realtà verticalizzata e integrata come Sabaf. Dobbiamo imparare a usare tutto ciò al meglio per ricavarne prestazioni più alte, risparmio di tempo, di sprechi, di costi, di energia.

Dobbiamo tutti quanti diventare le menti di processi nuovi e potenti. Il sapere di Sabaf, la sua storia, la sua tradizione, le sue competenze e le nuove frontiere del lavoro. Ecco cosa significa per noi "Industria 4.0"

## Sabaf e la filosofia lean

Modello giapponese, lean production, qualità totale. Sono le formule con cui l'industria manifatturiera cerca di stare al passo dei tempi, delle sfide globali che rendono il mercato incerto e i vantaggi competitivi non acquisiti per sempre.

**Sabaf già da tempo è orientata alla filosofia del miglioramento continuo e applica, in fabbrica come nelle attività d'ufficio, numerose tecniche tipiche del lean manufacturing e del lean office.**

È una strada necessaria per non perdere quote di mercato in una realtà resa complicata dal momento economico difficile, non solo per il settore degli elettrodomestici.

Sappiamo anche che il miglioramento continuo è un obiettivo che deve riguardare tutti, a qualunque livello. Se desideriamo rimanere al passo con i tempi ognuno deve impegnarsi per **fare in modo eccellente ciò che già sa fare bene**. Ognuno è invitato a fare emergere le capacità che possiede e a condividere con gli altri l'esperienza e il sapere acquisiti sul campo.

**Siamo consapevoli che ogni risorsa mal impiegata o non impiegata è una risorsa sprecata**, si parli di energia, di tempo, di persone, di intelligenze, di materia prima.

Sappiamo infine che il miglioramento continuo implica la **propensione delle persone al cambiamento**, come ci ha insegnato

Charles Darwin non è la specie più forte o la più intelligente a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio al cambiamento.

Per rendere più strutturato e continuare a supportare questo percorso, **nel 2016 è stato avviato un ambizioso programma di formazione** sui temi della lean philosophy e della lean production, che abbiamo chiamato "Il percorso dell'eccellenza".

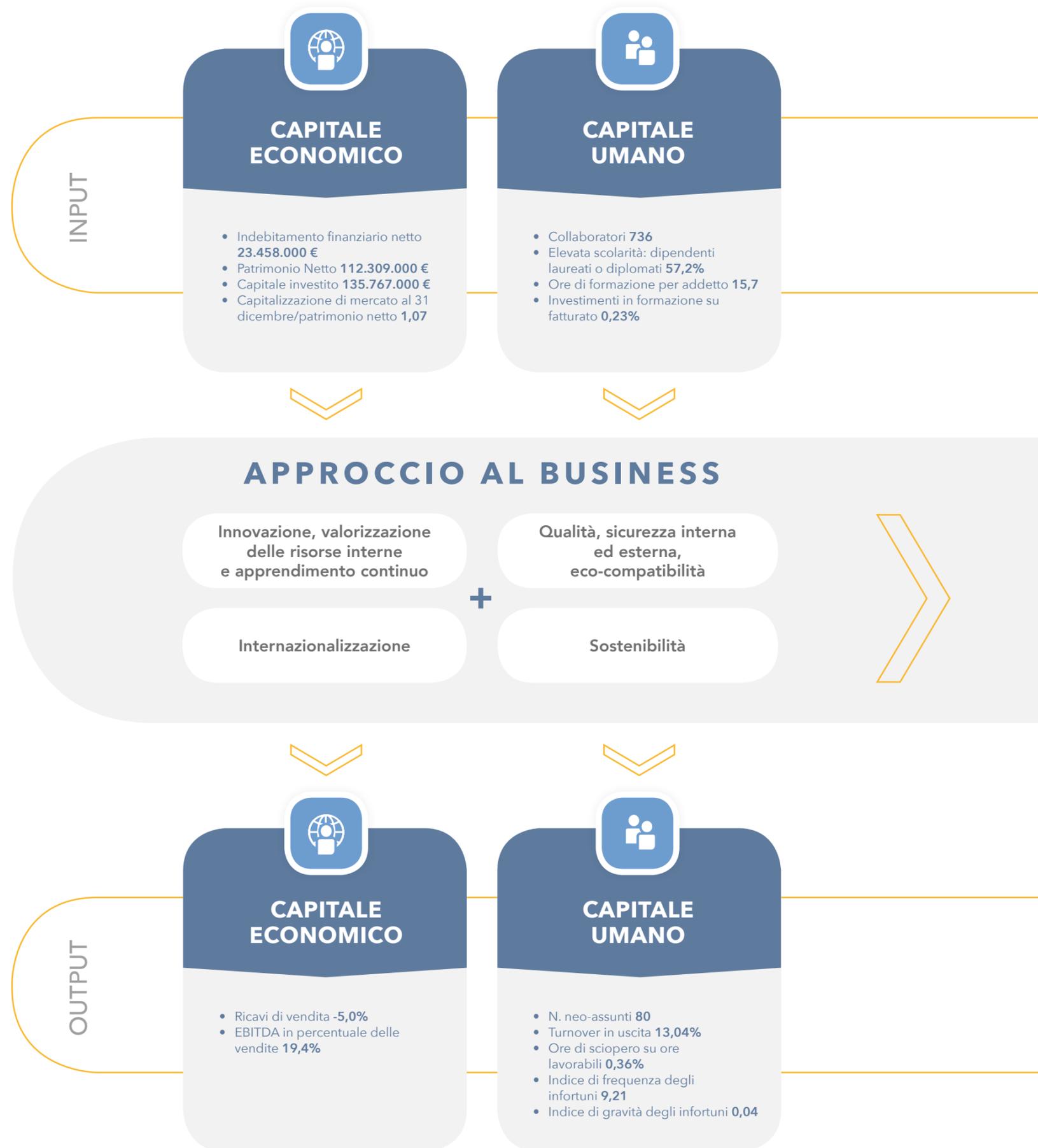
Sono stati coinvolti prima di tutto i manager, che hanno seguito un percorso formativo di 32 ore, focalizzato principalmente sullo sviluppo delle competenze umane (la ricerca dell'eccellenza come opportunità di crescita umana e professionale). Una seconda fase del percorso formativo, avviata a inizio 2017, sta interessando quasi 200 persone, impiegate sia in attività di ufficio che di produzione.

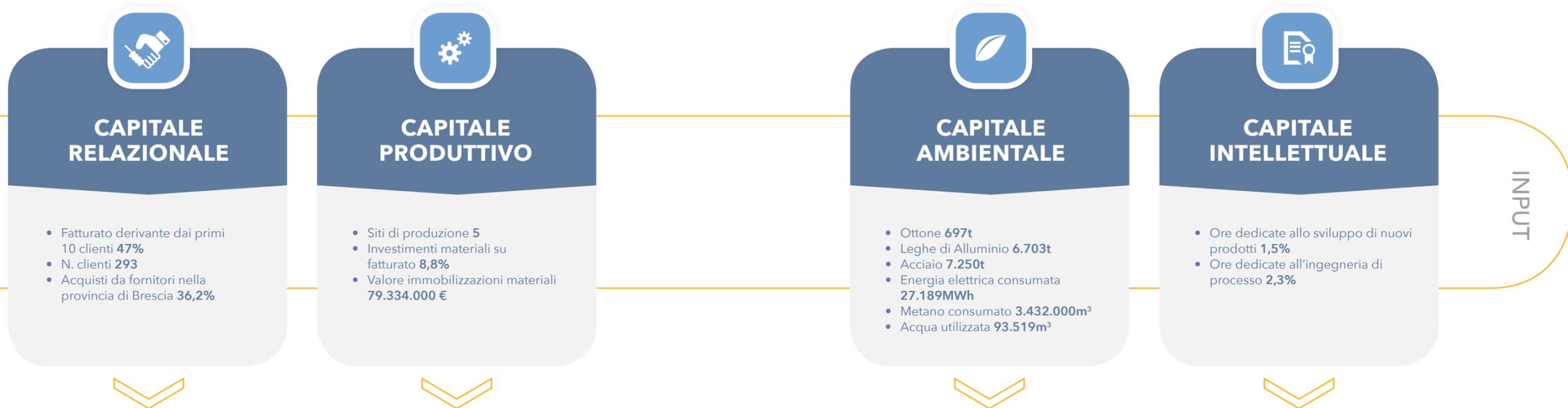
I primi feedback sono estremamente positivi, le persone hanno accolto con entusiasmo l'iniziativa e manifestato la disponibilità e la volontà di mettersi continuamente in gioco. Un osservatore esterno ne rimarrebbe sorpreso: è noto quanto forte sia in molte organizzazioni la resistenza al cambiamento e quanto scetticismo si possa riscontrare di fronte alle novità. Ma per chi, come noi, **è cresciuto con la tradizionale passione per il "fare bene" tipicamente bresciano, caratteristica fondamentale del nostro DNA, è un'ulteriore conferma della validità del fattore umano in Sabaf, il vero punto di forza su cui costruire il nostro futuro.**

# MODELLO DI BUSINESS

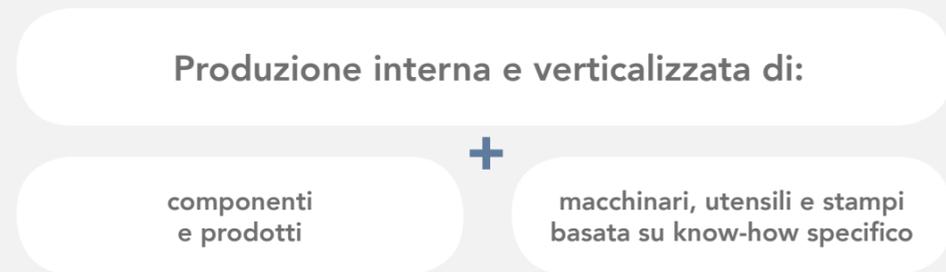
Coerentemente con i valori condivisi e la propria missione, la Società ritiene che esista un modello industriale e culturale di successo da consolidare prioritariamente attraverso la crescita organica.

L'innovazione, la sicurezza, la valorizzazione delle persone e la sostenibilità socio-ambientale rappresentano le caratteristiche distintive del modello Sabaf.

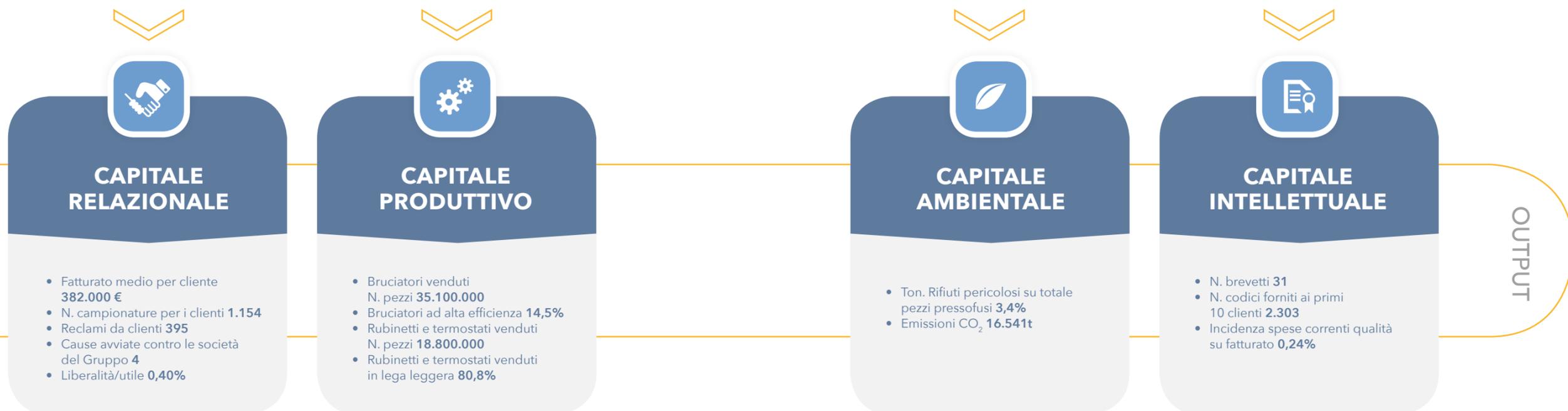




**FATTORI DISTINTIVI**



**PRODOTTI**



## Approccio strategico e creazione di valore



## Valori, visione e missione

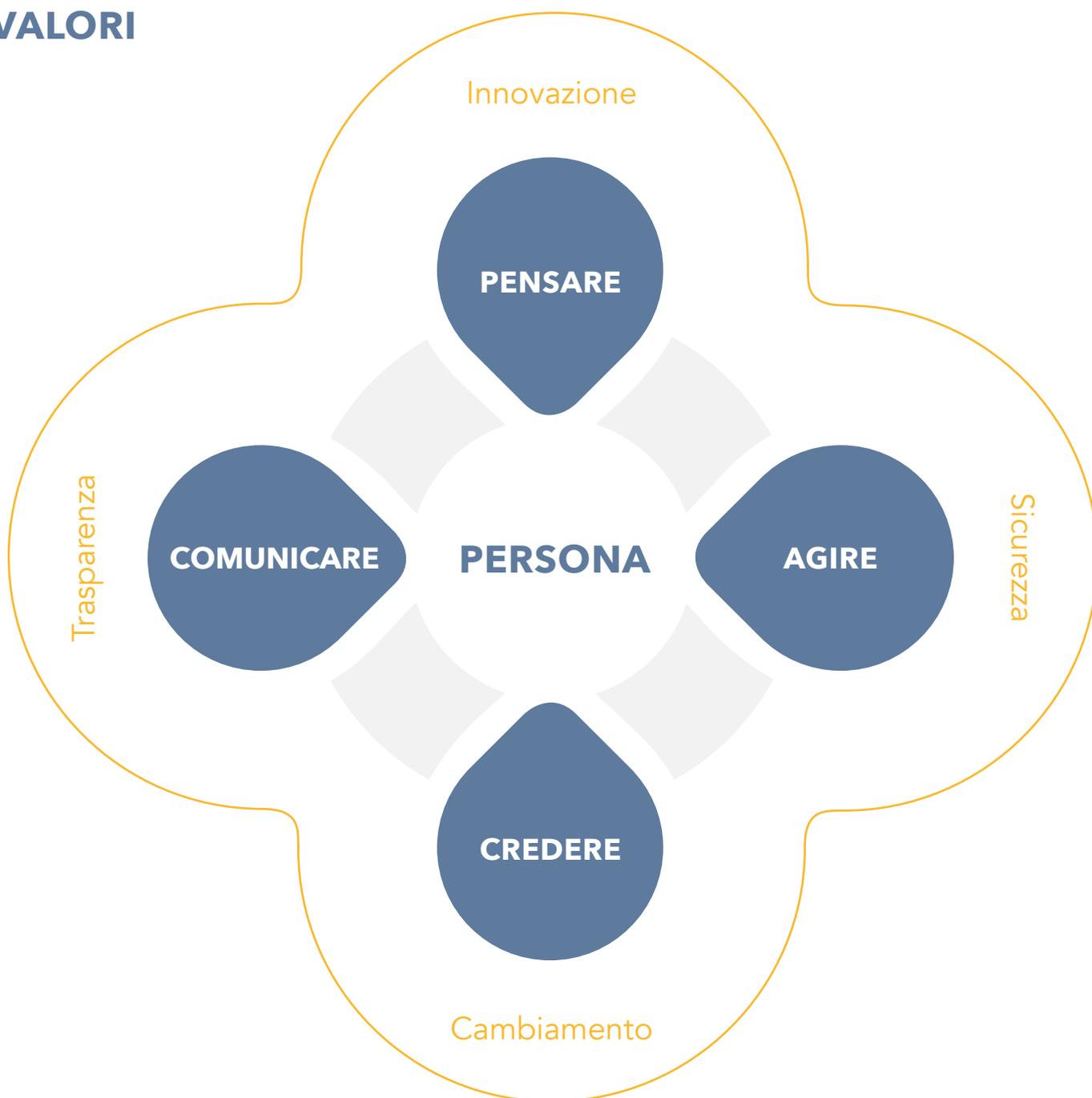
Sabaf assume come valore originario e quindi come criterio fondamentale di ogni scelta la Persona, da cui deriva una visione imprenditoriale incentrata che assicuri dignità e libertà alla Persona all'interno di regole di comportamento condivise.

La centralità della Persona rappresenta un valore universale, ossia una iper-norma applicabile senza differenze di tempo e di spazio. Nel rispetto di tale valore universale il Gruppo Sabaf opera promuovendo le diversità culturali attraverso il criterio dell'equità spaziale e temporale. Un tale impegno morale implica una rinuncia a priori a tutte le

scelte che non rispettano l'integrità fisica, culturale e morale della Persona, anche se tali decisioni possono risultare efficienti, economicamente convenienti e legalmente accettabili.

Rispettare il valore della Persona significa, innanzi tutto, ricondurre a priorità gerarchica la dimensione della categoria dell'Essere in rapporto con il Fare e l'Avere, e quindi tutelare e valorizzare le manifestazioni "essenziali" che permettono di esprimere la pienezza della Persona.

## VALORI



---

## La Carta dei Valori Sabaf

La Carta Valori di Sabaf è lo strumento attraverso il quale il Consiglio di Amministrazione di Sabaf esplicita i valori, i principi di comportamento e le modalità di gestione dei rapporti tra Sabaf e i suoi stakeholder. Tutte le società del Gruppo sono tenute formalmente a recepirla.

La Carta Valori rappresenta anche un documento di riferimento nell'ambito del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e, come tale, espone una serie di regole generali di condotta alle quali i collaboratori del Gruppo sono tenuti ad attenersi.



## Innovazione

L'innovazione rappresenta per Sabaf uno degli elementi essenziali del modello industriale di Sabaf ed una tra le principali "leve strategiche".

Grazie all'innovazione continua il Gruppo è riuscito a raggiungere risultati d'eccellenza, individuando soluzioni tecnologiche e produttive tra le più avanzate ed efficaci attualmente disponibili e instaurando un circolo virtuoso di miglioramento continuo dei processi e dei prodotti, fino ad acquisire una competenza tecnologica con caratteristiche difficilmente replicabili dai concorrenti. Il know-how acquisito negli anni nello sviluppo e realizzazione interna di macchinari, utensili e stampi, che si integra sinergicamente con il know-how nello sviluppo e nella produzione dei nostri prodotti, rappresenta il fattore critico di successo del Gruppo.

Gli investimenti in innovazione hanno permesso alla società di divenire leader a livello mondiale in un settore di nicchia ad altissima specializzazione e di raggiungere nel tempo elevati livelli di sviluppo tecnologico, specializzazione e flessibilità produttiva. I siti produttivi in Italia e all'estero sono progettati per garantire prodotti secondo i più elevati livelli di tecnologia oggi disponibili e rappresentano un modello all'avanguardia sia per il rispetto dell'ambiente sia per la sicurezza dei lavoratori.

## Eco-efficienza

La strategia di innovazione di prodotto di Sabaf si basa in modo prioritario sulla ricerca di prestazioni superiori sotto il profilo dell'impatto ambientale. L'attenzione ai temi ambientali si concretizza sia in processi produttivi innovativi che determinano un minore impatto energetico nella fabbricazione dei prodotti, sia, soprattutto, nella progettazione di prodotti eco-efficienti durante il loro uso quotidiano. Gli sforzi di innovazione sono orientati verso lo sviluppo di bruciatori che riducano i consumi di combustibile (metano o altri gas) e le emissioni (in particolare anidride carbonica e monossido di carbonio) in utenza.

## Sicurezza

La sicurezza è stata da sempre uno degli elementi imprescindibili del progetto imprenditoriale di Sabaf.

Sicurezza per Sabaf non è una mera adesione agli standard esistenti, ma è una filosofia gestionale orientata al miglioramento continuo delle proprie prestazioni, al fine di garantire all'utente finale un prodotto sempre più sicuro. Il Gruppo, oltre ad investire nella ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, ha scelto di rendersi parte attiva nel diffondere la cultura della sicurezza, sia favorendo la vendita dei prodotti con dispositivi di sicurezza termoelettrica, sia attraverso una politica di comunicazione finalizzata alla promozione dell'uso di prodotti con dispositivi di sicurezza termoelettrica. Da tempo Sabaf si è fatta promotrice in tutto il mondo - nelle diverse sedi istituzionali - dell'introduzione di norme che rendano obbligatoria l'adozione di prodotti con dispositivi di sicurezza termoelettrica. La sicurezza si è rilevata fattore critico di successo, anche perché la Società è riuscita ad anticipare la domanda di prodotti con dispositivi di sicurezza nel mercato europeo e a stimolare la diffusione di tali prodotti anche nei Paesi in via di sviluppo. Sabaf si è inoltre fatta promotrice del divieto di utilizzazione della zamak (lega di zinco e alluminio) per la produzione di rubinetti gas per la cottura, in considerazione dell'intrinseca pericolosità. Ad oggi, peraltro, in Brasile, in Messico e in altri Paesi sudamericani l'uso della zamak rimane consentito, limitando di fatto le opportunità di business nel segmento dei rubinetti per Sabaf, che non intende prendere in considerazione la produzione di rubinetti in zamak.

## Affermazione sui mercati internazionali

Sabaf persegue la propria crescita attraverso l'affermazione sui mercati internazionali, cercando di replicare il proprio modello industriale nei Paesi emergenti e adattandolo alla cultura locale.

Coerentemente con i valori di riferimento e la propria missione, il Gruppo sta cercando di portare know-how e tecnologie all'avanguardia in tali Paesi, operando nel pieno rispetto dei diritti della persona, dell'ambiente e osservando il codice di condotta delle Nazioni Unite per le imprese transnazionali. Tale scelta è guidata dalla consapevolezza che solo operando in modo socialmente responsabile è possibile assicurare alle esperienze industriali nei mercati emergenti uno sviluppo di lungo periodo.

## Allargamento della gamma di componenti e partnership con i gruppi multinazionali

L'ampliamento continuo della gamma ha lo scopo di fidelizzare sempre più la clientela attraverso il più ampio soddisfacimento dei bisogni. La possibilità di offrire una gamma completa di componenti rappresenta inoltre per Sabaf un ulteriore elemento distintivo rispetto ai concorrenti.

Tale ampliamento è perseguito sia tramite la ricerca interna, sia tramite la crescita per linee esterne, anche in settori contigui. Ne è un esempio l'acquisizione nel 2016 della quota di maggioranza di A.R.C. s.r.l., società leader in Italia nella produzione di bruciatori per la cottura professionale.

Il Gruppo intende inoltre consolidare ulteriormente i rapporti di collaborazione con i clienti e rafforzare il proprio posizionamento come unico fornitore di una gamma completa di prodotti nel mercato dei componenti di cottura, anche grazie alla capacità di adattare i processi produttivi alle specifiche esigenze dei clienti.

## Valorizzazione delle attività immateriali e del proprio capitale intellettuale

La valorizzazione delle attività immateriali è essenziale per competere in modo efficace sul mercato internazionale.

Sabaf è attenta a monitorare e incrementare il valore delle proprie attività immateriali: l'alta competenza tecnica e professionale delle persone che vi lavorano, l'immagine sinonimo di qualità e affidabilità, la reputazione d'impresa attenta alle problematiche sociali e ambientali e alle esigenze dei propri interlocutori. La promozione dell'idea del lavoro e dei rapporti con gli stakeholder come "**passione di un progetto fondato su valori comuni in cui tutti possono riconoscersi simmetricamente**" rappresenta non solo un impegno morale, ma la vera garanzia di valorizzazione degli asset immateriali. In questa prospettiva la condivisione dei valori rappresenta l'anello di congiunzione tra la promozione di una cultura d'impresa orientata alla responsabilità sociale e la valorizzazione del proprio capitale intellettuale.

## La responsabilità sociale nei processi di business

» Per tramutare in scelte di intervento ed attività gestionali i valori ed i principi dello sviluppo sostenibile, Sabaf applica una metodologia strutturata, i cui fattori qualificanti sono i seguenti:

### 1

la **condivisione dei valori, della missione e della strategia di sostenibilità;**

### 2

la **formazione e la comunicazione;**

### 3

un **sistema di controllo interno** capace di monitorare i rischi (inclusi quelli etici e quelli reputazionali) e di verificare l'attuazione degli impegni verso gli *stakeholder*;

### 4

**indicatori chiave di performance (KPI)**, capaci di monitorare le prestazioni economiche, sociali e ambientali;

### 5

un **sistema di rendicontazione** chiaro e completo, in grado di informare efficacemente le diverse categorie di *stakeholder*;

### 6

un **sistema di rilevazione (stakeholder engagement)**, per confrontarsi con le aspettative di tutti gli *stakeholder* e per ricevere feedback utili nell'ottica di un miglioramento continuo.

### Approccio precauzionale

La consapevolezza dei risvolti sociali e ambientali che accompagnano le attività svolte dal Gruppo, unitamente alla considerazione dell'importanza rivestita tanto da un approccio cooperativo con gli stakeholder quanto dalla buona reputazione del Gruppo stesso, ha spinto Sabaf ad adottare un **approccio precauzionale** nella gestione delle variabili economiche, sociali ed ambientali e che deve quotidianamente gestire. A questo scopo il Gruppo ha sviluppato specifiche analisi sui principali rischi delle differenti dimensioni di operatività.

Informazioni di dettaglio sul sistema di controllo interno e sul sistema di risk management sono illustrate nella **Sezione 3 "Governance, Risk Management, Compliance e Remunerazione"**.

## STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Sabaf è impegnata nel rafforzare costantemente il valore sociale delle proprie attività di business attraverso un'attenta gestione delle relazioni con gli *stakeholder*. La società intende instaurare un dialogo aperto e trasparente, favorendo momenti di confronto al fine di rilevarne le legittime aspettative, accrescere la fiducia nei confronti dell'Azienda, gestire i rischi e identificare nuove opportunità.

L'identificazione degli *stakeholder* è un punto di partenza essenziale per la definizione dei processi di reporting socio-ambientale. La "mappa degli stakeholder" fornisce una rappresentazione sintetica dei principali interlocutori di Sabaf, individuati in funzione delle peculiarità di business, degli aspetti caratteristici di mercato e dell'intensità delle relazioni con questi ultimi.

Il Rapporto Annuale rappresenta lo strumento privilegiato di comunicazione per la presentazione delle performance di rilievo conseguite nell'anno in ambito economico, sociale ed ambientale.

Si riportano, di seguito, le iniziative di coinvolgimento rispetto a ciascuno *stakeholder* che vengono svolte periodicamente (generalmente con frequenza biennale o triennale). I temi rilevanti emersi da tali attività sono riportati nella sezione Sostenibilità Sociale ed Ambientale.



Dipendenti	Clienti	Fornitori	Soci	Collettività e Istituzioni	Stakeholder
SURVEY DI EMPLOYEE SATISFACTION E ANALISI DI CLIMA ..... INCONTRI CON I DIPENDENTI ..... PANEL CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI	INDAGINE DI CUSTOMER SATISFACTION	QUESTIONARIO ..... INCONTRI PERIODICI	QUESTIONARIO DEDICATO AGLI ANALISTI FINANZIARI E AI GESTORI DI FONDI DI INVESTIMENTO ..... INCONTRI CON I GESTORI DI FONDI ETICI	PANEL MULTISTAKEHOLDER ..... DIALOGO CON LE UNIVERSITÀ	Iniziative di stakeholder engagement intraprese



Vario-elite X8

 **SABAF**

COO

NOO

SCCE

NZZA

# CAPITOLO 2

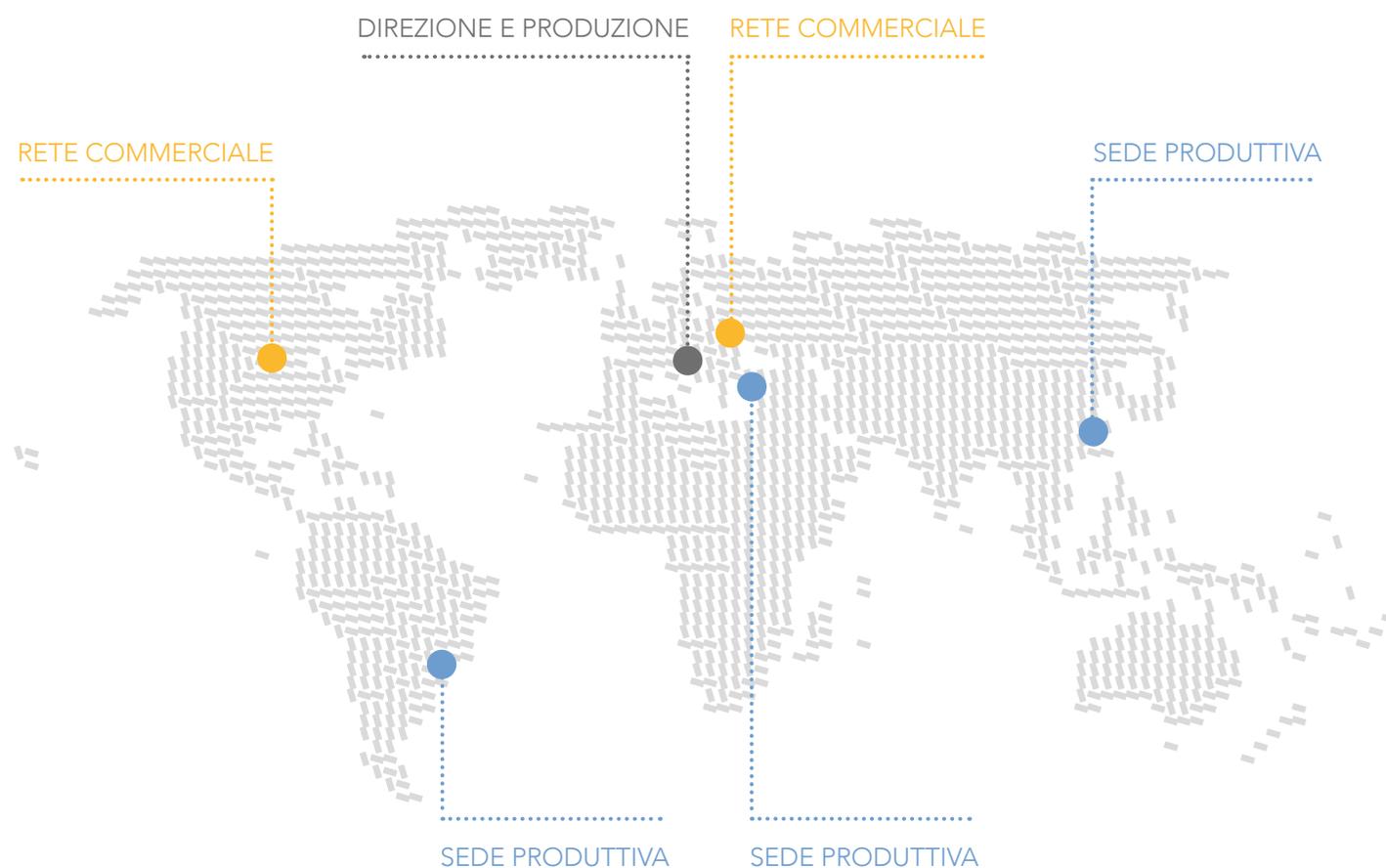
DIMENSIONE  
INTERNAZIONALE  
E MERCATI  
DI RIFERIMENTO

---

## PRESENZA INTERNAZIONALE

Il Gruppo Sabaf è uno dei principali produttori mondiali di componenti per apparecchi domestici per la cottura a gas, con una quota di mercato di circa il 50% in Europa e superiore al 10% a livello mondiale. Il mercato di riferimento è rappresentato dai produttori di elettrodomestici, ed in particolare di cucine, piani di cottura e forni. La maggior parte delle vendite è costituita dalla fornitura di primo equipaggiamento, mentre sono trascurabili le vendite di componenti destinati alla ricambistica.

>> Quota di mercato di circa il 50% in Europa e superiore al 10% a livello mondiale



### Principali linee di produzione

#### Rubinetti e termostati

Sono i componenti che regolano il flusso di gas verso i bruciatori coperti (del forno o del grill) o scoperti; i termostati si caratterizzano per la presenza di un dispositivo termoregolatore per il mantenimento costante della temperatura prescelta.

#### Bruciatori

Sono i componenti che, mediante la miscelazione del gas con l'aria e la combustione dei gas impiegati, producono una o più corone di fiamma.

#### Cerniere

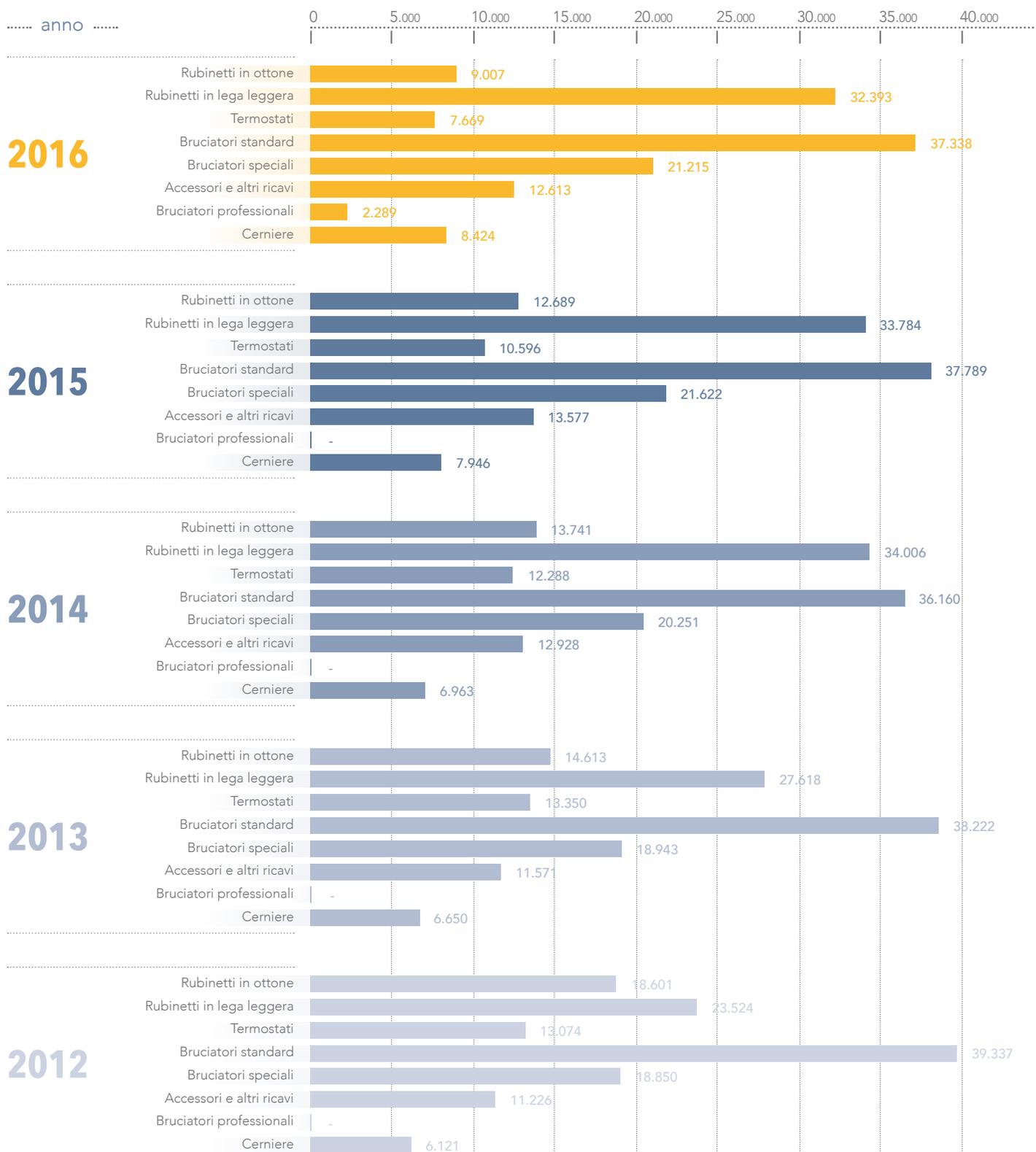
Sono i componenti che permettono il movimento ed il bilanciamento in fase di apertura e chiusura della porta del forno, della lavatrice o della lavastoviglie.

#### Accessori

Il Gruppo inoltre produce e commercializza un'ampia gamma di accessori, che integrano l'offerta delle principali linee di prodotto.

## Fatturato per linea di prodotto

Mgl €



## TOTALI

130.978

138.003

136.337

130.967

130.733

# LO SVILUPPO INTERNAZIONALE DI SABAF: SFIDE ED OPPORTUNITÀ

Fatturato per area geografica

Mgl €

ANALISI DELLO SCENARIO

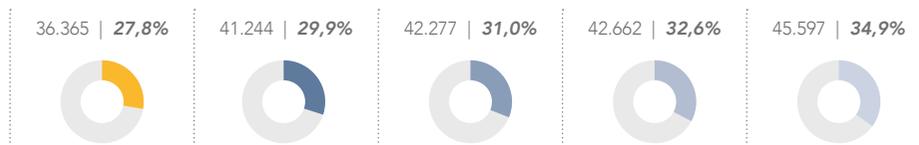
DATI DI PERFORMANCE

## Italia



La crisi degli ultimi anni ha trasformato significativamente il settore degli elettrodomestici in Italia. Oggi i migliori produttori italiani di apparecchi di cottura sono focalizzati sull'alto di gamma o su prodotti speciali, fortemente vocati all'esportazione e continuano a registrare ottimi risultati. Sabaf offre ai clienti italiani un'altissima qualità e una gamma differenziata di componenti che li aiutano a pro-

muovere il "made in Italy" sui mercati internazionali. La quota preponderante (si stima circa l'80%) delle vendite Sabaf in Italia è infatti destinata a elettrodomestici esportati dai nostri clienti. Solo una quota marginale è destinata al mercato dei consumatori italiani, che continua a essere condizionato dalla crisi del settore immobiliare e da dinamiche demografiche negative.

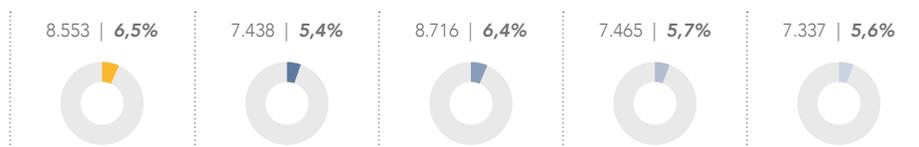


## Europa Occidentale



Anche in Europa Occidentale la produzione di elettrodomestici si è fortemente ridimensionata negli ultimi anni: alcuni produttori hanno cessato la loro attività, altri hanno delocalizzato (principalmente in Polonia e Tur-

chia). Rimangono in Europa Occidentale le produzioni di gamma alta, dove Sabaf ha l'obiettivo di incrementare sensibilmente la propria quota.

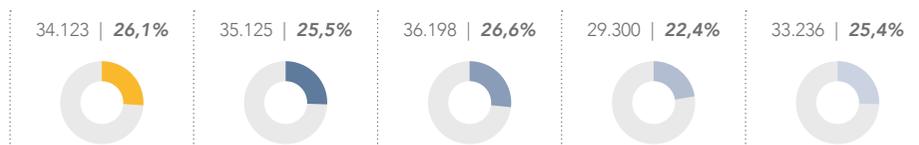


## Europa Orientale e Turchia



La Turchia è oggi lo stato europeo dove viene prodotto il maggior numero di elettrodomestici. In tale ambito l'apertura di un insediamento produttivo in Turchia e lo sviluppo di nuove relazioni commerciali rappresentano elementi chiave a supporto della strategia di crescita. Il mercato domestico turco è prospetticamente di sempre maggiore rilevanza: l'età media della popolazione, il numero di nuove

famiglie, l'aumento dei redditi sono indicatori convergenti nell'indicare una domanda di beni durevoli in crescita. La strategia del Gruppo prevede un ulteriore sviluppo delle attività in Turchia nei prossimi anni. Il Gruppo è attivo anche sugli altri mercati dell'Europa Orientale, dove intende concludere nuovi accordi di partnership con i clienti e rafforzare quelli già in essere.



Legenda

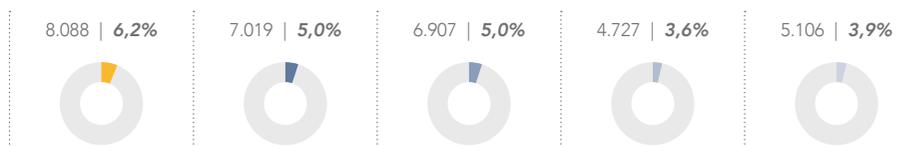


## Asia e Oceania



La Cina, con la sua produzione di circa 26 milioni di piani cottura per anno, rappresenta il più importante mercato al mondo. Dopo molti anni di sola presenza commerciale, nel 2015 Sabaf ha avviato la produzione in Cina di un bruciatore speciale, che garantisce ai piani d'incasso un'efficienza superiore al 63%. Il Gruppo, consapevole di proporre prodotti di alta quali-

tà sempre più competitivi rispetto a quelli forniti dai concorrenti locali, punta a stringere collaborazioni di lungo periodo con i principali produttori di piani cottura cinesi. Un altro mercato dalle grandi potenzialità è quello indiano, per il quale Sabaf ha sviluppato una gamma di bruciatori dedicata e dove le vendite sono in costante incremento, seppure ancora su valori assoluti modesti.

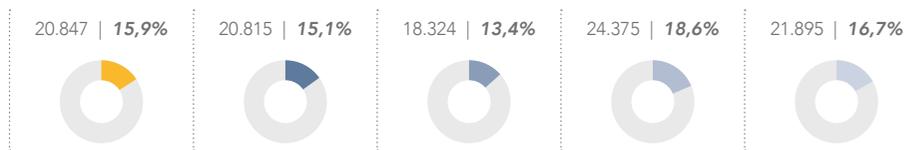


## Centro e Sud America



Per lo sviluppo futuro Sabaf può contare su una **presenza, anche produttiva, ormai consolidata** (uno stabilimento in Brasile è operativo fin dal 2001). Nonostante le difficoltà del mercato brasiliano negli ultimi anni, il Gruppo Sabaf ritiene che le potenzialità di sviluppo di quest'area

siano ancora estremamente interessanti, in considerazione delle significative dimensioni del mercato e dei trend di crescita demografica. La gamma di prodotto destinata al mercato locale è stata significativamente ampliata, anche per soddisfare le specificità della domanda.

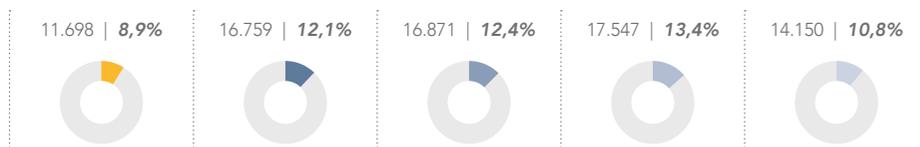


## Medio Oriente e Africa



Sabaf vanta una presenza di lungo corso e una grande reputazione in Medio Oriente e Africa. Le difficoltà socio-politiche ed economiche dell'area hanno pesantemente condizionato le performance di quest'area nel 2016.

Pertanto, il Gruppo continua a considerare il Medio Oriente e l'Africa tra i mercati più promettenti nel medio termine, anche in considerazione delle dinamiche demografiche e del crescente tasso di urbanizzazione.

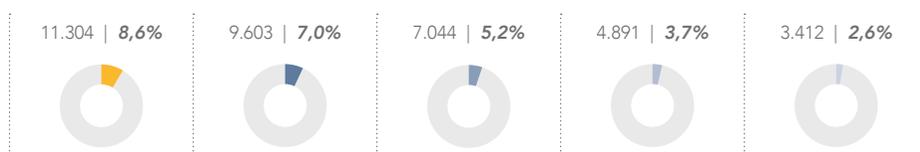


## Nord America e Messico



La presenza di Sabaf in Nord America è relativamente recente, ma vendite e quota di mercato sono in costante crescita negli ultimi anni. I piani futuri prevedono anche

lo sviluppo di prodotti in codesign con i principali clienti e un presidio più diretto del mercato, eventualmente anche tramite un sito produttivo.



## LE TENDENZE NEL SETTORE DEI PRODUTTORI DI APPARECCHI DI COTTURA

Da anni nel settore è evidente una tendenza all'esternalizzazione della progettazione e della produzione di componenti verso fornitori altamente specializzati che, come Sabaf, sono attivi nei principali mercati mondiali ed in grado di fornire una gamma di prodotti che risponde alle esigenze specifiche dei diversi mercati.

Inoltre, si accentua la tendenza all'internazionalizzazione della produzione, sempre più delocalizzata verso paesi a basso costo della manodopera e in cui i livelli di saturazione sono inferiori.

L'ingresso di nuovi player sullo scenario internazionale ha inoltre determinato una situazione di eccesso di offerta, che genera forti tensioni competitive e sta evolvendo in una maggiore concentrazione del settore.

Pertanto, tale tendenza è meno evidente per gli apparecchi di cottura rispetto agli altri elettrodomestici: nel comparto cottura, infatti, design ed estetica da un lato e la minore intensità di investimenti dall'altro consentono il successo anche di piccoli produttori fortemente innovativi.

## I MERCATI DI RIFERIMENTO

In Europa Occidentale, che rappresenta circa la metà del mercato di destinazione finale dei prodotti Sabaf, il livello di saturazione raggiunto dagli apparecchi di cottura (la quota di famiglie che possiedono l'elettrodomestico) è prossimo al 100%.

Gli acquisti di nuovi apparecchi sono quindi rappresentati principalmente da acquisti di sostituzione. Il trasloco, l'acquisto o la ristrutturazione di una casa rappresentano spesso occasioni di acquisto di un nuovo apparecchio di cottura.

L'andamento del mercato è pertanto direttamente influenzato dall'andamento dell'economia in generale ed in particolare dai livelli di reddito disponibile per le famiglie, dalla

fiducia dei consumatori e dall'andamento dell'attività immobiliare. In questo contesto, il settore degli elettrodomestici sta vivendo ormai da anni una situazione di stagnazione della domanda.

Negli altri mercati, invece, il livello di saturazione è spesso inferiore. I maggiori tassi di sviluppo dell'economia e l'andamento demografico più favorevole rispetto all'Europa Occidentale determinano grandi opportunità per gruppi che, come Sabaf, possono sia collaborare con le multinazionali produttrici di elettrodomestici sia affiancare produttori locali.

### Una realtà eterogenea

Il settore dei produttori di apparecchi di cottura a gas - mercato di riferimento di Sabaf - si caratterizza per la presenza di:

- grandi gruppi multinazionali di consolidata presenza internazionale nelle vendite e nella produzione, in possesso di marchi forti
- produttori situati in Paesi a basso costo della manodopera che ambiscono sia a cogliere le opportunità offerte dai mercati domestici sia a svilupparsi rapidamente su scala mondiale
- produttori focalizzati su specifici mercati, in cui vantano posizioni di leadership
- produttori (principalmente italiani con forte vocazione all'esportazione), che occupano segmenti in cui maggiore è il livello di differenziazione dei prodotti (ad esempio piani di cottura e forni da incasso, cucine free standing di grandi dimensioni)