

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015

CREATING SHARED VALUE

CREATING SHARED VALUE

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015

INDICE

Cosa facciamo e come lo facciamo	9
Il nostro approccio alla sostenibilità	25
La gestione del rischio è il nostro mestiere	35
I nostri risultati	43
Come sosteniamo le imprese del Made in Italy	49
I clienti, il nostro motore	61
Persone giuste al posto giusto	73
Una gestione responsabile	89
What's next	99
GRI Index	103



Giovanni
Castellaneta
Presidente

Giovanni Castellaneta

L'impegno di SACE a fianco delle imprese che si internazionalizzano e affrontano mercati lontani e sconosciuti dura da più di 40 anni. Si tratta, in verità, di un doppio impegno: sostenere la competitività del Paese e creare valore sostenibile nel medio - lungo termine. Non solo per i nostri 25.000 clienti, ma per tutti gli stakeholder.

Questo nostro Bilancio di Sostenibilità, l'ottavo da quando abbiamo cominciato a raccontare l'azienda anche sotto questo profilo, è dedicato a loro. Ai nostri dipendenti, ai fornitori, al territorio, all'ambiente, alle comunità in cui operiamo. A loro diamo conto di come si distribuisce il valore che abbiamo creato nel 2015 e, soprattutto, dei nostri comportamenti, affinché siano trasparenti ed eticamente verificabili.

Grazie all'adozione del principale standard internazionale di rendicontazione di sostenibilità, il *Global Reporting Initiative* (GRI G4), ormai alla sua quarta edizione, e all'*assurance* esterna da parte di un ente indipendente (TÜV Italia), garantiamo che il dialogo con i nostri stakeholder prosegua su basi di chiarezza e certificabilità.



Alessandro Castellano

Amministratore Delegato

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alessandro Castellano', written in a cursive style.

Nella convinzione di migliorare ulteriormente questo dialogo, quest'anno abbiamo inoltre sviluppato un più accurato processo di analisi di materialità, coinvolgendo top management e dipendenti e rilevando la reputazione di SACE presso altri stakeholder, come *opinion leader* e media. I risultati di queste analisi ci hanno consentito d'individuare gli ambiti più rilevanti sui quali concentrare la rendicontazione per il 2015, ma soprattutto ove rivolgere il nostro impegno e attenzione futuri, sia nel breve che nel medio periodo.

Desideriamo ringraziare le donne e gli uomini di SACE che condividono, promuovono e vivono ogni giorno i nostri valori e che ci hanno permesso di ottenere questi risultati. È grazie a loro che SACE continuerà il suo percorso di crescita, conoscenza e innovazione, per poter essere un imprescindibile motore di crescita del patrimonio imprenditoriale e un elemento di sviluppo e sostenibilità di questo Paese.

COME LEGGERE IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015

Il Bilancio di Sostenibilità di SACE, giunto ormai alla sua ottava^① edizione, ha l'obiettivo di rendere disponibili e comunicare le informazioni economiche, ambientali, sociali e gli obiettivi futuri dell'azienda a tutti i soggetti interessati.

Il Bilancio ha come periodo di rendicontazione l'anno solare 2015, i dati pubblicati vengono comparati, ove possibile, con i dati raccolti l'anno precedente. La rendicontazione si riferisce a SACE e alle sue controllate. Nel testo del Bilancio viene esplicitato per esteso quando il dato si riferisce ad una delle società controllate di SACE, ovvero: SACE BT, SACE SRV e SACE Fct.

L'Unità di Corporate Social Responsibility (CSR) si è occupata della raccolta dei dati e della redazione del Bilancio, coinvolgendo in ogni fase le strutture aziendali competenti.

L'individuazione delle tematiche è stata condotta attraverso un processo conforme agli standard di riferimento: le linee guida del Global Reporting Initiative - GRI e lo standard AA1000APS di Accountability entrambi focalizzati sul principio di materialità^②.

Per il 2015, SACE ha deciso di redigere il documento seguendo le linee guida della quarta e ultima versione GRI a livello *Core* che porta all'identificazione dei temi "material", attraverso l'analisi di materialità.

① Il Bilancio di Sostenibilità viene pubblicato dal 2013.

② Per ulteriori approfondimenti vedi paragrafo Analisi di Materialità.

Tali sono gli aspetti su cui si concentrano, da un lato, gli interessi e le aspettative degli stakeholder nei confronti di SACE e, dall'altro, le priorità strategiche dell'Alta Direzione.

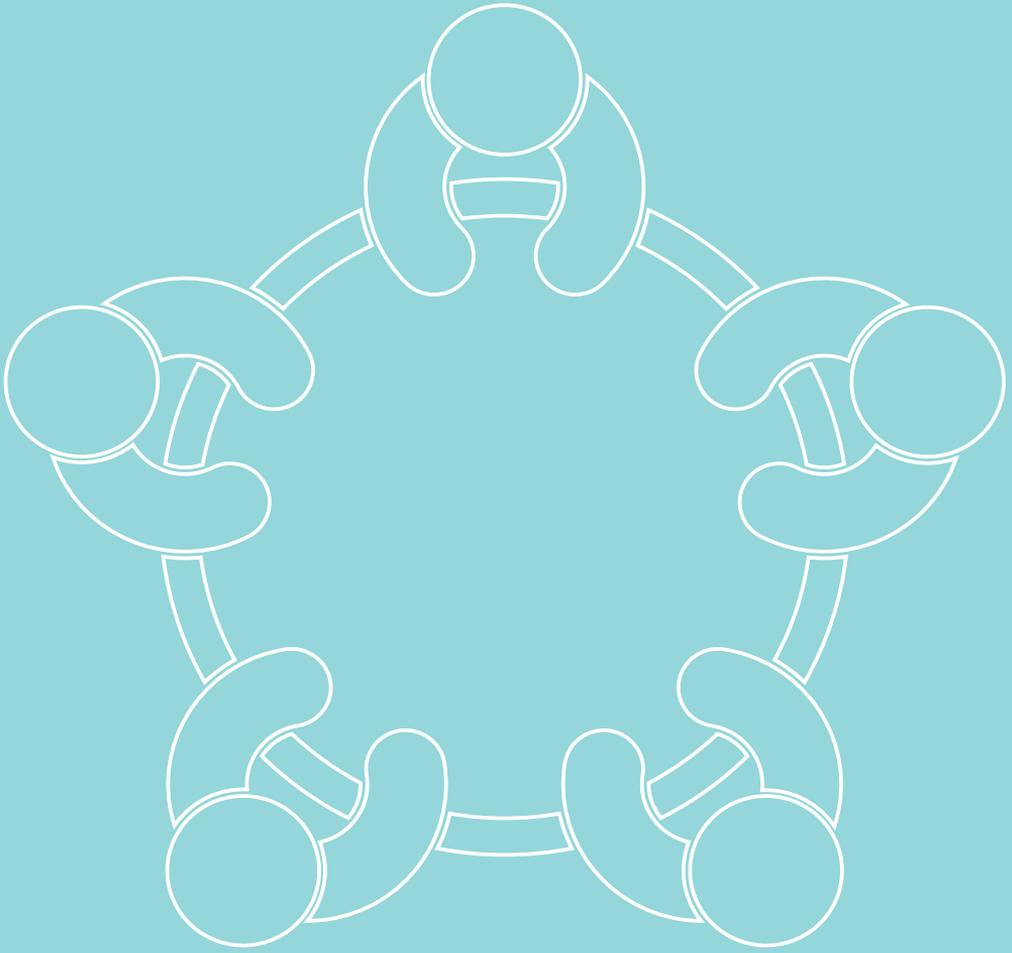
La prima fase del processo di analisi di materialità è stata l'individuazione delle tematiche di sostenibilità più significative per il settore e per l'impresa attraverso lo studio di documenti interni ed esterni di SACE e grazie al coinvolgimento diretto delle principali direzioni di SACE. Tali temi sono stati sistematizzati in un "albero dei temi" organizzato su tre livelli di dettaglio progressivo.

La seconda fase di analisi ha definito la prioritizzazione dei temi attraverso due dimensioni di valutazione: la Rilevanza strategica per l'organizzazione e la Rilevanza percepita dagli stakeholder. La prima è stata determinata mediante la realizzazione di interviste *one-to-one* con i responsabili delle Direzioni delle diverse società di SACE. Agli intervistati è stato chiesto di fornire una valutazione di rilevanza e impegno strategico per l'azienda sui temi

di propria competenza, sulla base di una scala qualitativa su cinque livelli.

Per quanto riguarda la Rilevanza percepita dagli stakeholder, sono stati analizzati report relativi ad attività di ascolto condotte all'interno dell'organizzazione da parte di altre funzioni e sono state organizzate attività di *engagement* con i dipendenti. I tre focus group, realizzati nelle sedi di Roma e Milano, hanno coinvolto un campione statisticamente significativo che tenesse conto delle peculiarità della popolazione di SACE e della sua composizione societaria.

Si sono così identificati i punteggi di rilevanza sia per l'azienda che per gli stakeholder per tutti i temi presenti nell'"albero". I risultati ottenuti sono stati sistematizzati in una matrice, validata dall'Amministratore Delegato, i cui assi rappresentano le due dimensioni indagate. Il presente documento, seguendo le linee guida del GRI, focalizzerà l'attenzione su ognuna delle tematiche "material" identificate.



**COSA FACCIAMO
E COME LO
FACCIAMO**

IL NOSTRO BUSINESS

In uno scenario caratterizzato da cambiamenti strutturali nelle dinamiche del commercio internazionale e dei mercati finanziari, SACE ha riconfigurato la propria offerta e introdotto strumenti innovativi per offrire all'intera filiera dell'internazionalizzazione strumenti di *supply chain financing*: credito all'esportazione, *project finance*, assicurazione del credito, *political risk insurance*, cauzioni, garanzie finanziarie, protezione dei rischi della costruzione, factoring, fondi di credito e *trade finance*.

In 30 anni di attività, SACE, leader italiano nell'assicurazione del credito, nella protezione degli investimenti e nelle garanzie contrattuali a copertura dei rischi di natura politica e commerciale in oltre 190 Paesi, ha sviluppato e consolidato un nuovo modello di business con competenze esclusive nella valutazione e sottoscrizione dei rischi di credito, migliorando costantemente la gestione e ottimizzando la struttura organizzativa.

Dal 2004 al 2015, SACE ha assicurato oltre 80 miliardi di euro in 198 paesi garantendo flussi di cassa più stabili e trasformando i rischi di insolvenza delle 25.000 imprese clienti in opportunità di sviluppo. I risultati sono stati raggiunti grazie alla professionalità e all'impegno quotidiano delle persone di SACE che nel 2015 sono complessivamente 723.

In particolare, nel 2015 le nuove garanzie deliberate da SACE ammontano a 9,7 miliardi di euro. I nuovi impegni si riferiscono principalmente all'Unione Europea (33%), al Medio Oriente e Nord Africa (27,7%) e ai Paesi dell'area extra-UE e della Comunità degli Stati Indipendenti (20,6%). SACE BT ha assicurato oltre 10 milioni di euro per il ramo crediti e cauzioni mentre SACE Fct ha registrato oltre 3 milioni di euro^②.

La composizione del personale, rispetto al 2014, ha subito solo lievi modifiche. Il numero di dipendenti è aumentato in SACE, SACE Fct e SACE SRV.

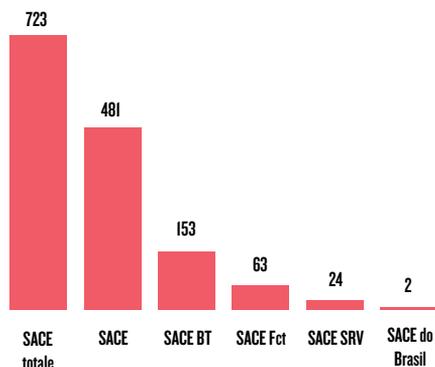
^② Alcuni dati economici di SACE SRV, che eroga servizi per le società di SACE, non vengono pubblicati per evitare duplicazioni.



Oltre il 66% del personale è dipendente di SACE, mentre il rimanente 34% è ripartito fra le altre tre società.

L'elevata professionalità e competenza dei dipendenti è raggiunta grazie ad un processo di selezione strutturato, capace di identificare e attrarre i migliori talenti presenti sul mercato: il 75% dei dipendenti è laureato e il 68% ha meno di 45 anni, dato che testimonia quanto SACE possa essere considerata una società giovane.

Dipendenti per Società - 2015



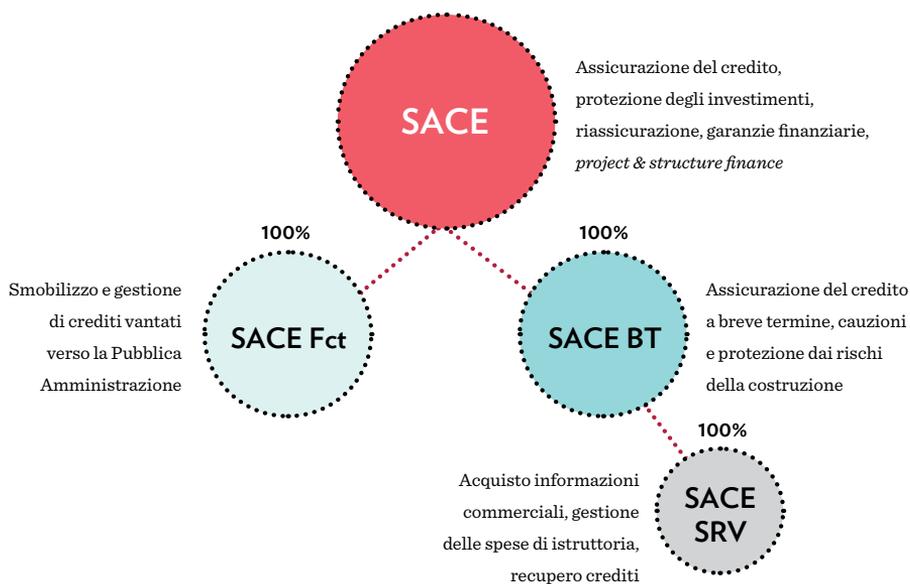
IL 68%
DEL PERSONALE
HA MENO
DI 45 ANNI

IL 52%
DEI DIPENDENTI
SONO DONNE

I volumi del 2015 (€ milioni)

SACE	Nuove garanzie deliberate	9.749,9
SACE BT	Volumi assicurati Ramo Credito	9.760
	Volumi assicurati Ramo Cauzioni	1.940
SACE Fct	Turnover	3.218
	<i>di cui factoring pro soluto</i>	87,7%

Struttura di SACE



I NOSTRI VALORI

SACE adotta, nella gestione delle sue attività e delle relazioni con i suoi stakeholder, i “valori” e i “principi” che le hanno consentito di diventare leader italiano nel settore assicurativo e creditizio.

Nello svolgimento delle attività, SACE agisce nel rispetto della legislazione e di tutte le norme vigenti nei territori nei quali opera, nonché del proprio Codice Etico e delle procedure aziendali, applicandole con rettitudine ed equità. In particolare, la convinzione di un dipendente o collaboratore di agire a vantaggio della Società non consente o giustifica, in nessun caso e modo, comportamenti non conformi a principi, valori e norme alla base dello stesso Codice Etico. SACE dichiara che non instaurerà o proseguirà nessun rapporto con chi non intenda allinearsi a tali principi.



I VALORI CHE SACE ADOTTA NEI RAPPORTI CON I PROPRI STAKEHOLDER E CHE COSTITUISCONO IL FONDAMENTO DELLA SUA CULTURA SONO:

L'ATTENZIONE ALLE PERSONE ◦ LA NOSTRA FORZA



SACE ritiene fondamentale il rispetto dei diritti umani, dell'integrità fisica, culturale e morale del dipendente e la non discriminazione nel lavoro per motivi di sesso, razza, lingua, religione, opinioni politiche, appartenenza sindacale, condizione sociale e personale e s'impegna affinché le persone possano esprimersi senza discriminazioni, offrendo a tutti pari opportunità tenuto conto della diversità degli individui. SACE ricerca la soddisfazione del personale attraverso il sostegno a tutte le iniziative atte a ottenere un ambiente di lavoro dinamico, ispirato dalla motivazione e dal coinvolgimento, privilegiando il lavoro di squadra, favorendo l'acquisizione di nuove competenze, e in grado di misurare, riconoscere e gratificare il contributo di ogni singolo individuo. SACE garantisce un ambiente di lavoro attento alla salute e al benessere e promuove una cultura della massima sicurezza sul posto di lavoro.

L'ATTENZIONE AL CLIENTE ◦ UN IMPEGNO QUOTIDIANO



La valutazione delle esigenze dei clienti, il confronto e la comprensione delle loro aspettative consentono di offrire una crescente qualità del servizio e di rendere più mirata l'offerta di SACE.

LA RICERCA DELL'INNOVAZIONE ◦ IL FUTURO DI SACE



Il costante miglioramento dei prodotti e servizi viene realizzato attraverso la valorizzazione dell'esperienza acquisita. La capacità di cogliere le opportunità del progresso, di anticipare soluzioni innovative è il motore dello sviluppo di SACE.

Il lavoro e l'impegno condotti in modo etico contribuiscono a generare valore economico, sociale e culturale per SACE, per i clienti, i fornitori e tutti i suoi stakeholder.



LA CREAZIONE DI VALORE ◦ UN CONTRIBUTO PER TUTTI

LA NECESSITÀ DI ADOTTARE COMPORAMENTI "ETICI"

Responsabilità verso la collettività, correttezza, imparzialità, lealtà, tutela ambientale, onestà, trasparenza, qualità, legalità.

Tali valori fondamentali risultano essere costantemente e necessariamente presenti in tutte le persone di SACE, e ne caratterizzano le azioni.



LA NOSTRA STORIA

1977



Viene istituita a Roma SACE come “Sezione Speciale” dell’Istituto Nazionale Assicurazioni (INA), preposta alla copertura assicurativa dei crediti all’esportazione. Nel 1998 viene trasformata in “Istituto per i Servizi Assicurativi del Commercio Estero”.

2004



SACE viene costituita in società per azioni, controllata al 100% dal Ministero dell’economia e delle finanze ed entra nel mercato dell’assicurazione del credito a breve termine con la costituzione di SACE BT.

2005



Il perimetro operativo e quello dei soggetti assicurabili si amplia: SACE BT acquisisce da SMABTP, società assicuratrice francese, il 70% di Assedile, società leader nel mercato italiano delle cauzioni. È anche l’anno in cui SACE apre a Mosca il suo primo ufficio all’estero.

2006



L’attività si estende a nuove tipologie di operazioni, d’interesse strategico per il Sistema Italia, quali quelle nei settori delle energie rinnovabili, ambiente, innovazione tecnologica e infrastrutture. Viene inaugurato a Hong Kong il secondo ufficio all’estero.

**2007**

Viene costituita SACE Servizi, l'attuale SACE SRV, che cura le attività di acquisizione delle informazioni commerciali.

**2008**

SACE Surety (nuova denominazione attribuita alla ex Assedile) confluisce in SACE BT.

**2009**

Viene costituita SACE Fct, società operante nel settore del factoring e iscritta nell'elenco generale degli intermediari finanziari.

**2010**

Agli uffici esteri di SACE si aggiungono Istanbul e Bucarest.

**2011**

L'agenzia internazionale di valutazione del credito Fitch assegna a SACE un rating sulla solidità finanziaria pari a "A-".

**2012**

Si rafforza la presenza internazionale con l'apertura di un ufficio di rappresentanza a Mumbai. SACE Fct viene iscritta nell'elenco speciale degli intermediari finanziari. A novembre l'intero pacchetto azionario di SACE viene acquisito da Cassa depositi e prestiti.

**2014**

Il CdA approva la delibera di riduzione del capitale sociale e la distribuzione di un dividendo straordinario a favore dell'Azionista. SACE estende ulteriormente la propria rete internazionale con l'apertura di un ufficio a Città del Messico e inoltre viene costituito il Fondo Sviluppo Export.

**2015**

SACE, insieme a Cassa depositi e prestiti, è *Official Partner for Italy International Growth* di Expo 2015 "Nutrire il pianeta. Energia per la vita".

GOVERNANCE E ASSETTI ORGANIZZATIVI

SACE rilascia garanzie e coperture assicurative in relazione ai rischi di carattere politico, catastrofico, economico, commerciale e di cambio, cui sono esposti gli operatori nazionali nella loro attività con l'estero, conformemente a quanto previsto dal D.Lgs. 143/1998 e dalle Delibere CIPE di riferimento. In aggiunta, SACE è autorizzata a rilasciare garanzie e coperture assicurative per operazioni di rilievo strategico per l'economia italiana sotto i profili dell'internazionalizzazione, della sicurezza economica e dell'attivazione di processi produttivi ai sensi della legge 296/2006, nonché per i rischi di mancata riscossione dei crediti vantati nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche ai sensi del D.L. 185/2008.

Gli impegni assunti da SACE nello svolgimento delle proprie funzioni beneficiano della garanzia dello Stato (D.L. 269/2003, art. 6, comma 9). Le attività di SACE sono inoltre disciplinate dalla normativa dell'Unione Europea (inclusa la Direttiva 29/1998) e dall'Accordo sui Crediti all'Esportazione Ufficialmente Sostenuti ("Consensus"), firmato in sede Ocse. SACE rispetta i principi stabiliti dalla Berne Union, organismo internazionale che riunisce società di credito all'esportazione e agenzie per il sostegno degli investimenti.

SACE è interamente controllata da Cassa depositi e prestiti ed è sottoposta alla sua direzione e coordinamento. Il Ministero dell'economia

e delle finanze è l'azionista principale di Cassa depositi e prestiti, detenendo l'80,1% del suo capitale.

SACE detiene la totalità delle azioni di:

- SACE Fct, intermediario operante nel settore del factoring;
- SACE BT, impresa assicurativa attiva nei rami Credito, Cauzioni e Altri Danni ai Beni.

SACE BT detiene interamente il capitale di SACE SRV, società a responsabilità limitata specializzata nelle attività di recupero del credito e di gestione del patrimonio informativo. I rapporti tra SACE e le società direttamente o indirettamente controllate sono definiti da un insieme di principi e regole che garantiscono unità del disegno imprenditoriale, coesione e coerenza di comportamento.

Con l'obiettivo di assicurare una sana e prudente gestione, SACE esercita sulle proprie controllate dirette l'attività di direzione e coordinamento, lasciando, alle stesse, autonomia nell'esercizio delle leve economico-gestionali.

SACE opera attraverso un modello tradizionale di amministrazione e controllo, basato sulla presenza di un organo di gestione, il Consiglio di Amministrazione, e un organo di controllo, il Collegio Sindacale. Il Consiglio di Amministrazione ("Consiglio") ai sensi dello Statuto sociale è composto da cinque

membri ed è investito dei più ampi compiti per ciò che concerne l'amministrazione della società e il compimento di tutte le operazioni necessarie ad attuare l'oggetto sociale. Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di SACE, di cui osserva costantemente l'effettivo andamento ed esamina i piani strategici, industriali e finanziari. È il responsabile ultimo del sistema di controllo interno e svolge un ruolo fondamentale nell'identificazione, valutazione e controllo dei rischi più significativi per l'azienda. Il Collegio Sindacale, inoltre, vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo corretto funzionamento.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione ha la rappresentanza legale di SACE, mentre l'Amministratore Delegato, oltre ai poteri di rappresentanza legale della società e di firma sociale nei confronti di terzi, è investito di tutti i poteri per l'amministrazione della società, nel rispetto delle competenze delegate e degli indirizzi generali stabiliti dal Consiglio.

GENERE



ETÀ



Il Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2015 risultava così composto:

- Giovanni Castellaneta - Presidente NON ESECUTIVO (Presidente del Consiglio di Amministrazione nominato il 2 luglio 2013);
- Alessandro Castellano - Amministratore Delegato ESECUTIVO (Consigliere nominato il 2 luglio 2013, Amministratore Delegato dal 17 luglio 2013);
- Simonetta Iarlori - NON ESECUTIVO (Consigliere nominata per cooptazione il 9 settembre 2015 e confermata dall'Assemblea in data 21 ottobre 2015)

Antonella Baldino Consigliere NON ESECUTIVO, nominata per cooptazione il 9 febbraio 2016.

I consiglieri Simonetta Iarlori e Antonella Baldino, inoltre, ricoprono anche un ruolo manageriale in Cassa depositi e prestiti.

Inoltre, tra gli organi sociali, come previsto dalla legge[Ⓞ], è presente un delegato effettivo della Corte dei Conti che partecipa al controllo sulla gestione finanziaria.

SACE, per una corretta e trasparente gestione interna, si è dotata di comitati interni di gestione e controllo.

Il Comitato di Direzione esamina e condivide le strategie e gli obiettivi di SACE e delle società controllate, valuta e monitora l'andamento gestionale e di business nei suoi vari aspetti ed esamina gli aspetti di indirizzo gestionale e operativo.

I componenti:

- Amministratore Delegato
- Responsabili di Area
- Direttori Generali società controllate
- A seconda delle tematiche partecipano anche i Responsabili delle Funzioni aziendali

Il comitato si riunisce con scadenza almeno mensile.

Il Comitato Operazioni valuta le proposte di operazioni in delega al Consiglio di Amministrazione ed esamina le operazioni rilevanti, esprimendo un parere di merito.

I componenti:

- Amministratore Delegato (con funzione di Presidente)
- Responsabile Business
- Responsabile Rischi
- Responsabile Global Development
- Responsabile Amministrazione e Finanza
- Responsabile Affari Legali e Societari
- Responsabile Large Business
- Responsabile Rete Domestica
- Responsabile Relazioni e Rete Internazionale
- A seconda delle tematiche partecipano anche i Responsabili di Funzione aziendali

[Ⓞ] Ai sensi della Legge 21 marzo 1958, n. 259.

Il comitato viene convocato dal Presidente per sua iniziativa o qualora vi siano necessità ravvisate dalle Funzioni proponenti.

Il Comitato Investimenti definisce le strategie aziendali d'investimento dei portafogli, monitorando l'andamento gestionale e prospettico delle performance degli investimenti e proponendo l'aggiornamento delle relative linee guida.

I componenti:

- Amministratore Delegato
- Responsabile Business
- Responsabile Rischi
- Responsabile Studi e Comunicazione
- Responsabile Controllo di Gestione
- Personalità esterna con comprovata esperienza in relazione alle tematiche presentate
- A seconda delle tematiche partecipano anche i Responsabile delle Funzioni aziendali di SACE e delle società controllate

Il comitato si riunisce con cadenza bimestrale e ogniqualvolta l'amministratore Delegato lo ritenga opportuno.

Il Comitato Coordinamento Commerciale presidia lo sviluppo delle sinergie commerciali tra SACE e le società controllate, valuta l'opportunità di sviluppare nuove iniziative di business ed esamina il portafoglio prodotti di SACE e delle sue controllate, nonché le proposte di sviluppo di nuovi prodotti.

I componenti:

- Responsabile Business
- Responsabile Global Development
- Responsabile Marketing
- Responsabile Pianificazione Strategica
- Direttore Generale SACE BT
- Responsabile Commerciale SACE BT
Direttore Generale SACE Fct

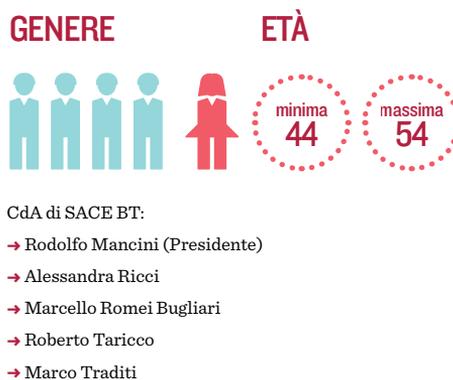
- Responsabile Commerciale SACE Fct
- Direttore Generale SACE SRV
- A seconda delle tematiche partecipano anche i Responsabile delle Funzioni aziendali

Il comitato viene convocato trimestralmente dal Responsabile Business.

SACE BT

SACE BT è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di SACE, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del c.c., ed è la capogruppo del Gruppo assicurativo SACE BT, iscritto all'Albo dei Gruppi assicurativi, sottoposta alla vigilanza dell'IVASS e alla normativa relativa.

SACE BT è specializzata nell'assicurazione dei crediti commerciali a breve termine, nelle cauzioni e nella protezione dei rischi della costruzione. Offre i suoi prodotti attraverso i propri uffici a una rete di agenti dislocati su tutto il territorio nazionale. SACE BT è stata costituita nel 2004 come compagnia specializzata nell'assicurazione a breve termine (attività con dilazioni di pagamento fino a 12 mesi), dal 2005 SACE BT ha esteso la propria operatività alle cauzioni e alla protezione dei rischi della costruzione, mediante l'acquisizione di ASSEBILE.



SACE SRV

SACE SRV è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di SACE BT, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del c.c., ed è parte del Gruppo assicurativo SACE BT.

Ha per oggetto sociale la prestazione di servizi relativi a informazioni economiche per la tutela del credito e, in particolare, l'acquisizione, l'elaborazione e la fornitura d'informazioni commerciali, le ricerche di mercato, lo studio e la gestione di attività promozionali di qualsiasi genere nel campo del credito commerciale, compresa l'organizzazione di convegni e pubblicazioni specializzate. Può inoltre svolgere, nel rispetto delle leggi vigenti, attività di prestazione di servizi di gestione finanziaria e amministrativa, anche finalizzata al recupero di crediti da terzi derivanti dall'esercizio, anche all'estero, di imprese, arti o professioni.

GENERE



ETÀ



CdA SACE SRV:

- Marco Traditi (Presidente)
- Claudio Andreani
- Ludovica Giglio

SACE Fct

SACE Fct è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di SACE, ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del c.c. La società è iscritta all'elenco generale e all'elenco speciale degli Intermediari Finanziari e sottoposta ai controlli della Banca d'Italia. L'oggetto sociale di SACE Fct prevede:

- il compimento di ogni operazione diretta a facilitare la gestione – ivi compresi l'incasso, la ristrutturazione e lo smobilizzo – di crediti di terzi derivanti dall'esercizio d'impresa, arti o professioni, ovvero di crediti di altra natura vantati dalle imprese, sia italiane sia estere. SACE Fct potrà intervenire nel ciclo del credito in tutte le sue forme e – tra l'altro – acquistare e cedere crediti d'impresa e relative garanzie, crediti d'imposta o contributi pubblici, crediti relativi a finanziamenti a soggetti pubblici e privati, prestare garanzie, assumere o conferire mandati per l'incasso di crediti, effettuare pagamenti anticipati del corrispettivo di cessione di crediti o rilasciare fidejussioni e praticare lo sconto di effetti;
- il compimento di ogni altra operazione finanziaria, commerciale, mobiliare e immobiliare necessaria o utile per il conseguimento dell'oggetto sociale;
- l'assunzione di partecipazioni in società aventi per oggetto attività connesse allo scopo sociale, nel rispetto della normativa vigente.

GENERE



ETÀ



CdA SACE Fct:

- Rodolfo Mancini (Presidente)
- Raoul Ascari
- Maurizio D'Andria
- Teresa Saponara
- Roberto Taricco

SACE Fct, nell'esercizio della sua attività di intermediario finanziario, è sottoposta alla vigilanza di Banca d'Italia e alla normativa relativa.

UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

La gestione di SACE e delle sue controllate si basa su principi di legalità e trasparenza, perseguiti anche attraverso l'adozione di un impianto di prevenzione e controllo di seguito descritto.

Il Codice Etico descrive i principi che ispirano i rapporti di SACE e delle proprie controllate con gli stakeholder (amministratori, sindaci, revisori contabili, dirigenti, dipendenti, collaboratori e terzi con cui s'intrattengono rapporti). Il Codice Etico è un documento distinto dal Modello, anche se a esso correlato, in quanto parte integrante del sistema di prevenzione adottato.

In data 22 settembre 2015, il Consiglio di Amministrazione di SACE ha approvato la versione aggiornata del Codice.

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ("Modello") ai sensi e per gli effetti di cui al Decreto Legislativo 231/2001 ("Decreto 231/2001") è frutto di un'attenta attività di analisi condotta all'interno della struttura societaria di SACE; è costituito dalla:

→ Parte Generale, che illustra i principi del Decreto, l'analisi del sistema dei controlli interni, l'Organismo di Vigilanza, il sistema disciplinare, la formazione del personale e la diffusione del Modello nel contesto aziendale ed extra - aziendale;

→ Parte Speciale, in cui sono identificate le aree di specifico interesse nello svolgimento delle attività della SACE, per le quali è astrattamente configurabile un rischio potenziale di commissione di reati e sono indicati i riferimenti al sistema di controllo interno atto a prevenire la commissione di reati.

In data 22 luglio 2015, il Consiglio di Amministrazione di SACE ha approvato il Modello aggiornato alle modifiche intervenute nell'assetto organizzativo della società e ai nuovi reati presupposto della responsabilità amministrativa dell'ente dipendente da reato recentemente introdotti nell'ambito di applicazione del Decreto 231/2001. Successivamente sono stati aggiornati anche i Modelli delle controllate.

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello consente a SACE e alle sue controllate di beneficiare dell'esimente prevista dal Decreto 231/2001. Il Modello si propone le seguenti finalità:

→ ottimizzare il sistema di corporate governance;
→ predisporre un sistema organico di prevenzione e controllo, destinato a ridurre il rischio di commissione di reati connessi all'attività aziendale;

- diffondere, in tutti coloro che operano in nome e per conto di SACE, la consapevolezza di poter incorrere in un illecito passibile di sanzioni non solo nei propri confronti ma anche nei confronti della società;
- informare tutti coloro che operano a qualsiasi titolo in nome, per conto o nell'interesse di SACE che la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello comporterà l'applicazione di sanzioni, compresa la risoluzione del rapporto contrattuale;
- ribadire che la società non tollera comportamenti illeciti in quanto contrari ai principi etici ai quali la società stessa s'ispira;
- censurare fattivamente i comportamenti che violano il Modello attraverso l'applicazione di sanzioni disciplinari o contrattuali.

Il Modello è destinato agli amministratori e a tutti coloro che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione e direzione, ai soggetti legati da un rapporto di lavoro subordinato e ai soggetti che, pur essendo esterni alla società, sono a essa legati da rapporti di "subordinazione" o "parasubordinazione".

La funzione di vigilanza sull'adeguatezza e sull'applicazione del Modello è affidata all'Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione e avente struttura collegiale. I membri restano in carica tre anni e sono rinnovabili. Nel dettaglio, sono affidate all'Organismo di Vigilanza le seguenti funzioni:

- vigilare sull'effettiva e concreta applicazione del Modello, verificando la congruenza dei comportamenti all'interno della società rispetto al Modello stesso;
- valutare la concreta adeguatezza nel tempo del Modello a svolgere la sua funzione di strumento di prevenzione di reati;
- effettuare approfondimenti sulle segnalazioni di violazione del Codice Etico di sua competenza (per i reati previsti dal Modello);
- riportare agli organi competenti sullo stato di attuazione del Modello;
- elaborare proposte di modifica e aggiornamento del Modello, necessarie a seguito di modifica della normativa o della struttura organizzativa;

- verificare l'attuazione e l'effettiva funzionalità delle modifiche apportate al Modello.

L'Organismo provvede a fornire un'informativa annuale nei confronti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sull'attività svolta nell'esercizio di riferimento e sulle attività programmate per l'esercizio successivo.

Nel 2015 sono state svolte, tra l'altro, le seguenti attività:

- vigilanza sul funzionamento, osservanza e adeguatezza del Modello: monitoraggio delle novità legislative e giurisprudenziali in tema di responsabilità 231 al fine di valutarne l'impatto sul Modello e suggerire alla società il relativo aggiornamento/monitoraggio del sistema 231 nel suo complesso in termini di attualità e adeguatezza dei documenti che lo compongono/verifiche, per le quali l'Organismo si è avvalso della funzione Internal Auditing;
- incontri periodici con i soggetti c.d. apicali e incontro annuale con gli Organismi di vigilanza delle società del perimetro SACE;
- formazione: monitoraggio del piano di formazione deciso dalla società che ha riguardato l'erogazione di specifici corsi di formazione per i dipendenti delle c.d. "aree sensibili" nonché la formazione online per i neo assunti;
- flussi informativi da e verso l'Organismo: esame e valutazione della documentazione pervenuta per mezzo dei flussi informativi e delle segnalazioni eventualmente giunte.

Nel corso del 2015 non si sono registrati episodi di corruzione che hanno coinvolto l'organizzazione e i suoi dipendenti né vi sono stati incidenti confermati con i partner commerciali.

ANTIRICICLAGGIO

SACE Fct e SACE SRV, rispettivamente soggette alla normativa antiriciclaggio ai sensi degli artt. 11 e 14 del D. Lgs. 231/2007, si sono dotate di *policy* e procedure che definiscono principi e regole cui attenersi per la prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo.



IL NOSTRO APPROCCIO ALLA SOSTENIBILITÀ

STRATEGIE E GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità in SACE è integrata nella visione strategica complessiva e tutte le attività progettate e svolte in azienda sono ispirate ai principi etici e sociali espressi nel Codice Etico. Per queste ragioni SACE presta particolare attenzione agli effetti delle proprie attività sull'ambiente e sugli stakeholder, perseguendo un modello di business che crei valore per tutti gli attori coinvolti.

SACE ha per sua stessa natura una *mission* di sostenibilità, che le assegna il compito di sostenere e promuovere l'esportazione e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, creando valore a sostegno dell'intero Sistema Paese.

SACE si è dotata di una struttura organizzativa interna dedicata alla sostenibilità (la Direzione CSR) con l'obiettivo di sviluppare, promuovere e realizzare le strategie di condivisione del valore creato, ispirandosi alle *best practice* nazionali e internazionali. La CSR individua, progetta e realizza, sia in autonomia che in collaborazione con altre funzioni aziendali, interventi e azioni socio-ambientali coerenti e integrate con le strategie aziendali.

Uno dei punti di forza di SACE, che le ha consentito di raggiungere risultati economici positivi nonostante la perdurante fase di crisi economica globale, è rappresentato dalle sue persone. La loro elevata professionalità e competenza è garanzia di successo per l'azienda, e SACE promuove processi di selezione e formazione trasparenti e attraenti per le migliori risorse. Inoltre, grazie a un sistema di welfare aziendale attento e accurato, i servizi offerti ai dipendenti garantiscono un livello di benessere aziendale elevato e sono un ulteriore punto di forza nelle politiche di *attraction* e *retention* dei talenti.

L'attenzione ai clienti è il cardine del business di SACE ed è presente in maniera esplicita nelle linee guida del piano industriale presentato nel 2015. La gamma dei prodotti è costantemente aggiornata al fine di affiancare e sostenere l'esportatore italiano in tutte le fasi della sua attività. Grande attenzione viene data al rafforzamento della rete commerciale sia a livello domestico che internazionale, per supportare *in primis* le piccole e medie-imprese italiane.

L'impegno alla sostenibilità trova espressione anche nelle attività rivolte al territorio, finalizzate a promuovere una vera e propria cultura della responsabilità sociale. SACE sostiene e promuove iniziative rivolte alle comunità locali, ad esempio il volontariato aziendale per i dipendenti e il sostegno di diverse associazioni no-profit.

La massima attenzione rivolta alla tutela ambientale trova applicazione concreta sia nelle scelte implementate negli anni volte alla riduzione degli impatti ambientali diretti, sia nella definizione e applicazione di regole per verificare gli impatti indiretti derivanti dall'attività come soggetto finanziario a servizio delle imprese.

Quest'ultima attività è svolta da un team interno dedicato.

SACE, infatti, applica dal 2001 la Raccomandazione Ocse "*Common Approaches for Officially Supported Export Credits and Environmental and Social Due Diligence*", un insieme di linee guida per la valutazione ambientale e sociale delle operazioni di credito all'esportazione con termini di rimborso pari o superiori a due anni. SACE applica anche ad alcuni prodotti "*extra Common Approaches*". La Raccomandazione Ocse individua linee guida comuni per la valutazione ambientale delle operazioni che beneficiano di sostegno pubblico, stabilisce i criteri di classificazione e gli strumenti di misurazione dei potenziali impatti ambientali, impone il rispetto delle leggi locali e degli standard internazionali e definisce obblighi di trasparenza riguardo le informazioni relative all'ambiente.

SACE classifica le operazioni oggetto di valutazione socio-ambientale in tre categorie, secondo il grado del potenziale impatto ambientale e sociale:

- A (rilevante)
- B (medio)
- C (trascurabile)

Una sintesi delle procedure ambientali applicate è disponibile sul sito www.sace.it, insieme agli annunci della disponibilità degli studi di impatto ambientale e sociale delle operazioni in corso di valutazione e alle informazioni relative alle operazioni di categoria A e B garantite nel periodo. SACE non si limita alla sola valutazione preventiva; nei casi in cui la complessità del progetto lo richieda, segue la realizzazione e l'esercizio dello stesso verificandone, nel tempo, la conformità agli standard internazionali. Il monitoraggio attivo permette di intervenire prontamente sulle situazioni di eventuale scostamento dagli standard concordati e di collaborare alla risoluzione dei problemi.

Il processo di controllo delle prestazioni ambientali e sociali si applica alla maggior parte delle operazioni a impatto potenziale elevato (categoria A secondo i *Common Approaches*) e per le altre operazioni viene deciso, caso per caso, in base alla natura dell'operazione e al risultato della valutazione.

La valutazione ambientale e sociale include, attraverso l'imposizione degli standard internazionali previsti dai *Common Approaches*, anche gli impatti direttamente collegati al progetto sui diritti umani. In alcuni contratti di finanziamento (*loan agreement*), quando il potere negoziale e la natura dell'operazione lo hanno permesso, è stato inserito un riferimento esplicito alla tutela dei diritti umani. Il team interno di SACE che si occupa di valutazione socio-ambientale partecipa agli incontri periodici degli *Environmental Practitioners*, durante i quali lo scambio di esperienze tra esperti ambientali dei Paesi Ocse favorisce l'approfondimento e il confronto. I componenti del team hanno affinato le competenze specialistiche attraverso la partecipazione su temi quali, ad esempio: il *resettlement*, l'*health and safety* e le clausole ambientali nei contratti di finanziamento.

Nell'ambito di quest'attività, nel corso del 2015, SACE ha analizzato:

categoria A: 3 operazioni in dollari, per un valore totale di 1.459 milioni, e 4 in euro per 698,2 milioni;

categoria B: 2 operazioni in dollari per un totale di 87,9 milioni e 7 operazioni in euro per 375,1 milioni.

categoria C: 94 operazioni per un totale di 233,1 milioni

di euro. Tra queste, 13 operazioni erano al di fuori dei *Common Approaches*, per un totale di 91,33 milioni di euro. Quindi, per un dato omogeneo con quelli di categoria A e B forniti (solo nell'ambito di applicazione dei *Common Approaches*), nel 2015 si registrano 81 operazioni di categoria C per un totale di 141,7 milioni di euro.

Le operazioni di categoria A e B sopra elencate sono riferite ai seguenti Paesi:

1 Perù

2 Repubblica Dominicana

3 Repubblica Slovacca

4 Egitto

5 Nigeria

6 Bielorussia

7 Azerbaijan

8 Turchia

9 Cina

10 Brasile

11 Ecuador

12 Kazakistan

13 Iraq

14 India

COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

La mappatura degli stakeholder è un'attività propedeutica all'analisi di materialità e nel 2015 si è deciso di aggiornarla e approfondirla, coinvolgendo il top management.

Sono stati così identificati i portatori d'interesse verso SACE e le sue controllate, posizionandoli in un "albero" con tre livelli di dettaglio progressivo, utilizzando la stessa metodologia applicata alle tematiche. Questo approccio metodologico ha consentito di definire un percorso di coinvolgimento ottimale. Il processo di *stakeholder engagement* quest'anno è stato strutturato in modo tale da coinvolgere gradualmente nell'analisi tutti i soggetti identificati. Tra questi, i dipendenti rappresentano un soggetto imprescindibile nelle politiche di ascolto e coinvolgimento, per identificare e comprendere il loro livello di soddisfazione e per rispondere alle loro esigenze e aspettative. Per approfondire la conoscenza di questi aspetti la CSR ha organizzato tre *focus group* con un campione statisticamente rappresentativo di dipendenti, sottoponendo alla loro attenzione specifiche tematiche, selezionate come quelle più vicine alle loro sensibilità.

Per la determinazione della rilevanza delle tematiche degli altri stakeholder, sono stati raccolti contributi provenienti da funzioni interne dell'azienda.

In particolare sono state analizzate le risultanze:

- dell'indagine di *Customer Satisfaction* realizzata nel 2015, per cogliere il punto di vista dei clienti;
- dell'analisi della percezione del *Brand* (che offre una fotografia del percepito di SACE da parte di *Top Clients* e PMI, *Opinion Leader* e altri esponenti della comunità italiana);
- di un'analisi condotta per valutare il posizionamento di SACE sui canali web.

SACE - Albero degli stakeholder

I Livello	II Livello	III Livello
Clienti	Piccole e medie imprese italiane Grandi imprese Imprese pubbliche Banche Assicurazioni e riassicurazioni	
Soggetti terzi beneficiari	Stati Enti pubblici e Pubblica Amministrazione Imprese debtrici e creditrici	
Persone	Dipendenti	Dirigenti Funzionari Impiegati
	Rappresentanti aziendali sindacali (RSA)	
Comunità	Media	Social media Media tradizionali
	Studenti e mondo accademico Enti no-profit	
Associazione dei rappresentanti degli interessi	Associazioni di categoria ONG - Associazioni ambientaliste	
Fornitori	Fornitori di consulenza	Consulenze legali Consulenze tecnico-finanziarie Consulenze strategiche e organizzative
	Fornitori di beni e servizi	
Partner	Agenzie di credito all'esportazione (ECA - Export Credit Agency) Rete intermediaria	Agenti mono-mandatari Agenti pluri-mandatari Broker
	Istituzioni finanziarie	
Istituzioni	Istituzioni centrali	Ministeri (MEF, MISE, MAECI)
	Istituzioni internazionali	Ocse Berne Union UE/Commissione Europea Paris Club IFIs e MLAs
	Enti locali	Comuni Province Regioni Camere di Commercio Presidenza del Consiglio
	Autorità di vigilanza e controllo	IVASS Banca d'Italia Corte dei Conti
Azionisti e obbligazionisti	Cassa depositi e prestiti Altri investitori	

ANALISI DI MATERIALITÀ: LE NOSTRE PRIORITÀ

L'analisi di materialità è stata condotta con la finalità di offrire all'azienda una serie di conoscenze utili ad affinare la strategia. Attraverso questa analisi è stato possibile identificare e attribuire le priorità a temi rilevanti sia per l'azienda che per gli stakeholder, in grado di influenzare in modo significativo la capacità di creare valore nel breve, medio e lungo periodo.

I temi o gli aspetti identificati come “material” sono quelli che “riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali dell'organizzazione o che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder”^②.

L'analisi di materialità condotta da SACE nel 2015 è stata strutturata seguendo due principali standard internazionali:

→ AA1000, una serie di regole che forniscono le linee guida per la predisposizione di report di sostenibilità (AA1000APS - *Accountability Principles Standard*) e per lo *stakeholder engagement* (AA1000SES *Stakeholder Engagement Standard*), con l'obiettivo di rendere le organizzazioni più responsabili verso le conseguenze delle proprie azioni, decisioni, politiche e performance,

soprattutto in ambito sociale e ambientale, in modo da stimolare il cambiamento verso uno sviluppo sostenibile;

→ “G4 Sustainability Reporting Guidelines” del *Global Reporting Initiative - GRI*: principale standard internazionale di riferimento per la rendicontazione di sostenibilità, che pone un particolare accento sul concetto di materialità e sul dialogo con gli stakeholder, al fine di aiutare le organizzazioni a concentrarsi non solo su performance e impatti economici, ma anche ambientali e sociali.

Il processo di materialità è stato suddiviso in tre fasi principali:

1. Identificazione
2. Attribuzione di priorità
3. Validazione

Nella fase di identificazione delle tematiche rilevanti per l'azienda è stata effettuata un'analisi documentale delle fonti interne ed esterne, integrandola con un'analisi di *benchmark* dei principali competitor di settore.

I temi così identificati sono stati convalidati dai manager di prima linea di SACE e delle sue controllate.

^② G4 Reporting Principles and Standard Disclosure, p. 92.

L'attribuzione di priorità è la fase in cui si definisce il posizionamento delle tematiche sulla matrice. Dalla rappresentazione matriciale è possibile cogliere il grado di rilevanza sia per l'organizzazione che per gli stakeholder rappresentati sui due assi [Ⓞ].

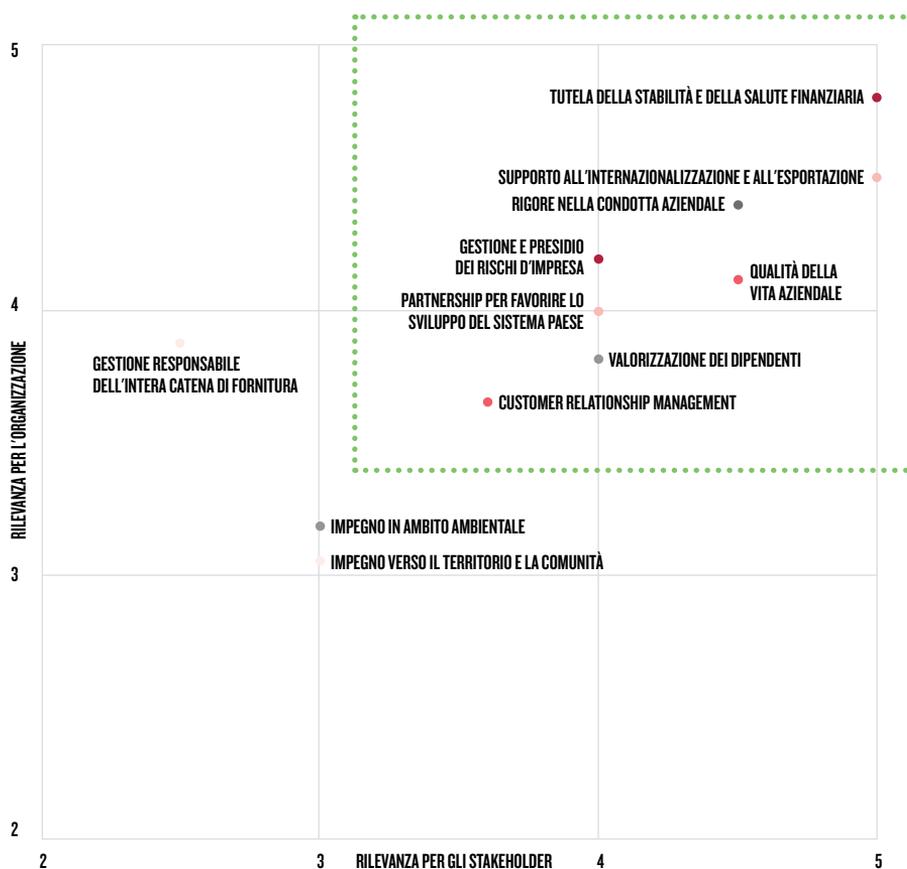
In particolare, le due dimensioni rispondono all'esigenza di individuare, per ciascun tema:

→ il grado d'impegno che la società ha assunto

o ha intenzione di assumere su ogni tematica in base alla potenziale possibilità percepita di generare rischi e opportunità rispetto agli obiettivi strategici di breve, medio e lungo termine;

→ la rilevanza percepita dagli stakeholder sulle medesime tematiche rilevata attraverso una serie di iniziative di ascolto e coinvolgimento realizzate da SACE nel corso del 2015.

La Matrice di Materialità di SACE



[Ⓞ] La matrice rappresentata presenta i dati partendo da un valore minimo degli assi pari a 2.

Di tutti i temi individuati, quelli presenti nel quadrante in alto a destra della matrice presentano una rilevanza alta su entrambi gli assi, e sono quindi quelli rilevati come prioritari per il 2015 e per i quali il Bilancio di Sostenibilità rendiconta argomenti correlati di dettaglio: modalità di gestione, indicatori significativi e ambiti di miglioramento identificati. I temi risultati “*material*” nel 2015 sono:

1. tutela della stabilità e della salute finanziaria
2. supporto all'internazionalizzazione e all'esportazione
3. rigore nella condotta aziendale
4. qualità della vita aziendale
5. gestione e presidio dei rischi d'impresa
6. partnership per favorire lo sviluppo del Sistema
7. valorizzazione dei dipendenti
8. *Customer Relationship Management*

Al termine dell'analisi non sono risultate “*material*” tre macro tematiche:

- gestione responsabile dell'intera catena di fornitura
- impegno in ambito ambientale
- impegno verso il territorio e la comunità.

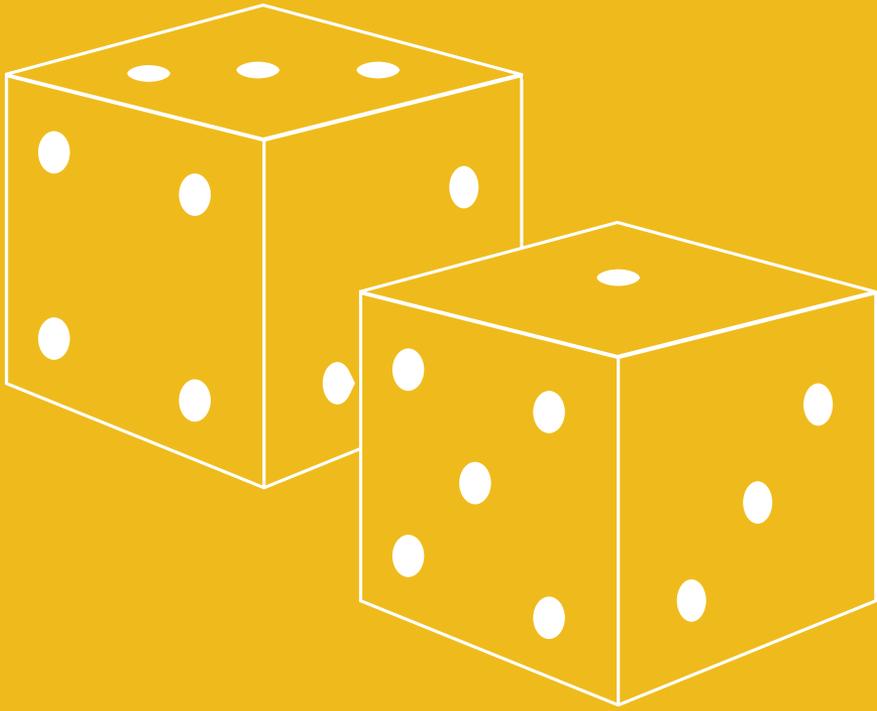
Tali tematiche vengono comunque rendicontate nel presente documento: SACE ne riconosce, infatti, l'alta valenza sociale e ambientale.

Nello specifico, la particolare attenzione che SACE rivolge agli impatti ambientali si traduce nella presentazione dei dati relativi al monitoraggio degli impatti ambientali diretti prodotti da tutte le società, quali rifiuti ed emissioni, e nell'applicazione di un processo strutturato di valutazione ambientale e sociale che SACE effettua per i progetti di export credit.

La validazione finale dei risultati dell'analisi di materialità condotta nel corso del 2015 è avvenuta attraverso il coinvolgimento diretto dell'Amministratore Delegato di SACE.

STABILITÀ FINANZIARIA A SUPPORTO DELLE IMPRESE ITALIANE





LA GESTIONE
DEL RISCHIO
È IL NOSTRO
MESTIERE

UN SISTEMA INTEGRATO DI CONTROLLO DEL RISCHIO

L'analisi di materialità, ha identificato come “*material*” i temi “Tutela della stabilità e della salute finanziaria” e “Gestione e presidio dei rischi d’impresa”, aspetti che richiedono strumenti adeguati di controllo.

Il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi è costituito dall’insieme delle regole, dei processi, delle procedure, delle funzioni, delle strutture organizzative e delle risorse che mirano ad assicurare il corretto funzionamento, il buon andamento dell’impresa e il conseguimento delle seguenti finalità: verifica dell’attuazione delle strategie e delle politiche aziendali; adeguato controllo dei rischi attuali e prospettici e contenimento del rischio entro i limiti indicati nel quadro di riferimento per la determinazione della propensione al rischio della compagnia; efficacia ed efficienza dei processi aziendali; tempestività del sistema di *reporting*

delle informazioni aziendali; attendibilità e integrità delle informazioni aziendali, contabili e gestionali, e sicurezza delle informazioni e delle procedure informatiche; salvaguardia del patrimonio, del valore delle attività e protezione dalle perdite, anche in un’ottica di medio-lungo periodo; conformità dell’attività della compagnia alla normativa vigente, nonché alle direttive, politiche, regolamenti e procedure interne.

Nell’ambito del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, tutti i livelli della società hanno delle specifiche responsabilità.

Il Consiglio di Amministrazione, che ha la responsabilità ultima di tale sistema, ne assicura la costante completezza, funzionalità ed efficacia. Il Consiglio di Amministrazione approva l’assetto organizzativo

della società nonché l'attribuzione di compiti e responsabilità alle unità operative, curandone l'adeguatezza nel tempo. Inoltre assicura che, nell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali e a fronte dell'evoluzione di fattori interni ed esterni, il sistema di gestione dei rischi consenta l'identificazione, la valutazione – anche prospettica – e il controllo dei rischi garantendo altresì l'obiettivo della salvaguardia del patrimonio, anche in un'ottica di medio-lungo periodo. Da ultimo, promuove un alto livello d'integrità, etica e una cultura del controllo interno tali da sensibilizzare l'intero personale sull'importanza e utilità dei controlli interni.

L'Alta Direzione è responsabile dell'attuazione, del mantenimento e del monitoraggio del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi e ne definisce l'assetto organizzativo, i compiti e le responsabilità.

Il Collegio Sindacale deve valutare l'efficienza e l'efficacia del sistema dei controlli interni con particolare riguardo all'operato della funzione di Internal Auditing, della quale verifica la sussistenza della necessaria autonomia, indipendenza e funzionalità. Inoltre, deve segnalare al Consiglio di Amministrazione eventuali anomalie o debolezze del sistema dei controlli interni, indicando e sollecitando idonee misure correttive.

Il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi si articola su tre livelli:

1. controlli di primo livello, le strutture operative con i relativi responsabili identificano, valutano, monitorano, attenuano e riportano i rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale, in conformità con il processo di gestione dei rischi. A tal fine assicurano il corretto svolgimento delle operazioni e il rispetto dei limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e con le procedure in cui si articola il processo di gestione dei rischi;
2. controlli di secondo livello, la funzione di Risk Management e la funzione di *Compliance* assicurano:

(i) la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, (ii) il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni e (iii) la conformità dell'operatività aziendale alle norme;

3. controlli di terzo livello, la funzione di Internal Auditing assicura il monitoraggio e la valutazione periodica dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di gestione dei rischi, di controllo e di governance, in relazione alla natura e all'intensità dei rischi.

Le funzioni di Risk Management, *Compliance* e Internal Auditing sono autonome e indipendenti e riportano direttamente al Consiglio di Amministrazione.

Tali funzioni:

- informano periodicamente, secondo le modalità e la periodicità fissata, il Consiglio di Amministrazione, l'Alta Direzione e il Collegio Sindacale sull'efficacia e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e riferiscono con tempestività le criticità più significative;
- svolgono le proprie attività, ciascuna nelle materie di propria competenza, tenendo conto i) degli indirizzi strategici e della propensione al rischio stabiliti dalla compagnia e ii) dell'evoluzione dell'operatività e dei rischi aziendali, e l'interazione tra gli stessi;
- collaborano tra di loro e con il Collegio Sindacale, la società di revisione, l'Organismo di vigilanza ex D. Lgs. 231/2001 e ogni altro organo o funzione cui è attribuita una specifica funzione di controllo, scambiandosi ogni informazione utile per l'espletamento dei rispettivi compiti al fine di assicurare un'adeguata copertura e di minimizzare le possibili duplicazioni;
- dispongono di risorse quantitativamente e professionalmente adeguate alla portata e alla complessità dell'attività dell'impresa e agli obiettivi di sviluppo che la stessa intende perseguire;
- hanno libero accesso a tutte le attività dell'impresa e a tutte le informazioni pertinenti.

RISK MANAGEMENT

La gestione dei rischi richiede il continuo sviluppo di processi e tecnologie applicate, nonché il costante aggiornamento delle persone e risulta integrata nei flussi decisionali (*risk-adjusted performance*). Le fasi di identificazione, misurazione e controllo dei rischi sono elementi fondanti di una valutazione congiunta dell'attivo e del passivo aziendale secondo le migliori tecniche di *asset liability management*.



La società attua il processo di gestione dei rischi in linea con i principi ispiratori della normativa di riferimento^②. L'attività di Risk Management è basata su tre pilastri:

- il primo (I Pilastro) introduce un requisito patrimoniale per fronteggiare i rischi tipici dell'attività assicurativa/finanziaria (tecnico, controparte, mercato e operativi);
- il secondo (II Pilastro) richiede a SACE e alle sue controllate di dotarsi di una strategia e di un processo di controllo dell'adeguatezza patrimoniale;

→ il terzo (III Pilastro) introduce obblighi di informativa riguardanti l'adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi e le caratteristiche generali dei relativi sistemi di gestione e controllo.

A tale scopo SACE, con cadenza annuale, definisce il *Risk Appetite Framework*, di seguito RAF, che costituisce l'insieme di metriche, processi e sistemi a supporto della corretta gestione del livello e tipo di rischio che la società è disposta ad assumere coerentemente con i propri obiettivi strategici. Il RAF rappresenta pertanto uno strumento centrale nell'operatività di SACE al fine di garantire lo sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo, evitando che siano scelte opzioni di massimizzazione dei profitti di breve periodo, associate però a un eccessivo livello di rischio. Il RAF ha lo scopo di allineare efficacemente il profilo di rischio agli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione e dai vertici aziendali sulla base delle aspettative degli stakeholder e consente di legare la strategia di rischio alla pianificazione di business, al sistema di limiti e alla valutazione della performance. Il RAF, tenuto conto del piano industriale e dei rischi rilevanti ivi individuati, e definito il massimo rischio assumibile, indica le tipologie di rischio che la società intende assumere; per ciascuna tipologia di rischio, fissa gli obiettivi di rischio, le eventuali soglie di tolleranza e i limiti operativi in condizioni sia di normale operatività, sia di stress. Sono altresì indicate

^② Per SACE Fct Circolare n. 216 del 5 agosto 1996 – 7° aggiornamento del 9 luglio 2007 "Istruzioni di Vigilanza per gli Intermediari Finanziari iscritti nell'Elenco Speciale" emanata da Banca d'Italia, per SACE BT e SACE Regolamento ISVAP n. 20 del 26 marzo 2008, Direttiva Europea Solvency II n. 2009/138.

le circostanze al ricorrere delle quali l'assunzione di determinate categorie di rischio va evitata o contenuta rispetto agli obiettivi e ai limiti fissati. Nel RAF sono definite le procedure e gli interventi gestionali da attivare nel caso in cui sia necessario ricondurre il livello di rischio entro l'obiettivo o i limiti prestabiliti, e precisa i compiti degli organi e di tutte le funzioni aziendali coinvolte nella definizione del processo.

I rischi maggiormente significativi per SACE e le sue controllate che vengono identificati, monitorati e gestiti, sono:

- rischio tecnico, inteso come rischio di sottoscrizione (afferrante a SACE e SACE BT) e rischio del credito
- rischio di mercato
- rischio operativo
- rischio di liquidità
- rischio di concentrazione
- rischio di tasso di interesse.

Nella gestione degli affari SACE considera anche aspetti di carattere reputazionale ed etico, per tale ragione identifica, misura e mitiga anche i seguenti rischi:

- rischio reputazionale: il rischio di deterioramento dell'immagine aziendale e di aumento della conflittualità con gli assicurati, derivante da una potenziale scarsa qualità dei servizi offerti, dal collocamento di polizze non adeguate o dal comportamento della rete di vendita. Tale rischio è fortemente mitigato dai presidi esistenti in materia di controlli interni e gestione dei rischi, quali ad esempio quelli costituiti dall'attività svolta dal servizio *Compliance*, nonché dall'adozione di specifiche procedure interne atte a regolamentare l'operatività di SACE e delle sue controllate;
- rischio legato all'appartenenza al gruppo: rischio di conflitto d'interessi e rischio di "contagio", inteso come rischio che, a seguito dei rapporti intercorrenti tra l'impresa e le altre entità del gruppo, situazioni di difficoltà che insorgono in un'entità del medesimo gruppo possano propagarsi con effetti negativi sulla solvibilità dell'impresa stessa.

- rischio di non conformità alle norme: rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, subire perdite o danni reputazionali in conseguenza della mancata osservanza di leggi, regolamenti o provvedimenti delle Autorità di vigilanza ovvero di norme di autoregolamentazione quali statuti, codici di condotta o codici di autodisciplina; rischio derivante da modifiche sfavorevoli del quadro normativo o degli orientamenti giurisprudenziali.

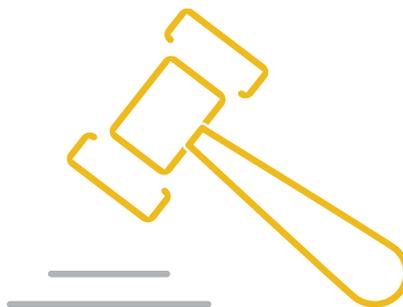
LA RIASSICURAZIONE

La riassicurazione costituisce uno strumento di fondamentale importanza nell'ambito del sistema di controllo e gestione integrata dei rischi aziendali. A tal riguardo SACE e SACE BT si avvalgono, a protezione del proprio portafoglio e al fine del raggiungimento dei propri obiettivi strategici, di coperture riassicurative in linea con gli standard di mercato e con le migliori pratiche in uso in ambito di credito all'esportazione.

Nel corso dell'anno è stato istituito all'interno della divisione Risk Management il servizio di Riassicurazione, con l'incarico di gestire l'operatività e monitorare i rischi connessi all'utilizzo della riassicurazione per SACE, verificando la coerenza tra il piano delle cessioni e la strategia riassicurativa approvata dal Consiglio di Amministrazione. Si evidenzia nel corso del 2015 un importante incremento della quota del portafoglio oggetto di riassicurazione: il valore complessivo del ceduto ha infatti superato i 6 miliardi di euro. Di questi, la parte più rilevante è stata ceduta al Ministero dell'economia e delle finanze ai sensi della Convenzione tra SACE e il MEF approvata con DPCM del 20 novembre 2014, registrato alla Corte dei Conti in data 23 dicembre 2014, per la riassicurazione da parte del MEF dei rischi che possono determinare in capo a SACE elevati livelli di concentrazione. La quasi totalità della parte rilevante è stata ceduta ai Lloyd's di Londra.

COMPLIANCE

La *Compliance* monitora, in via sistematica e continuativa, l'evoluzione normativa valutandone l'impatto sui processi e sulle norme interne e indica le opportune azioni da intraprendere al fine di una corretta applicazione della stessa. Effettua la rilevazione del rischio di non conformità inteso quale rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite patrimoniali o danni di reputazione in conseguenza di violazione di leggi, regolamenti o norme di autoregolamentazione. Svolge, altresì, la valutazione del rischio reputazionale, inteso quale rischio di subire perdite derivanti da una percezione negativa dell'immagine aziendale da parte degli stakeholder o di aumentare la conflittualità con i clienti.



INTERNAL AUDITING

L'Internal Auditing svolge per SACE e le sue controllate un'attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione.

Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio sistematico che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance.

Il mandato dell'Internal Auditing, approvato dal Consiglio di Amministrazione (rispettivamente di SACE e delle società controllate) formalizza gli ambiti di competenza, i compiti, le responsabilità e le linee di riporto ai vertici aziendali sia dei risultati dell'attività svolta sia del piano annuale. Quest'ultimo, approvato dal Consiglio di Amministrazione di ciascuna società, formalizza le verifiche prioritarie identificate sulla base degli obiettivi strategici e della valutazione dei rischi attuali e prospettici rispetto alla evoluzione dell'operatività. Il piano approvato potrebbe essere rivisto e adeguato in risposta a significativi cambiamenti intervenuti a livello di operatività, programmi, sistemi, attività, rischi e controllo dell'organizzazione.

Nel corso del 2015, Internal Auditing ha svolto per SACE e per le sue controllate le verifiche previste dai rispettivi piani di audit. Inoltre, sono state svolte varie attività non pianificate a fronte di specifiche richieste.

Il responsabile ha comunicato i risultati delle singole verifiche svolte al Presidente, all'Alta Direzione e al responsabile dell'area oggetto di audit mediante i rapporti di audit, che contengono i suggerimenti per eliminare le carenze riscontrate.

Inoltre il responsabile della funzione ha presentato, con cadenza semestrale, una relazione al Consiglio di Amministrazione sull'attività svolta, riepilogando tutte le verifiche effettuate, i risultati emersi, i punti di debolezza o carenze rilevate, le raccomandazioni formulate per la loro rimozione.

Nella relazione – comunicata anche al Collegio Sindacale e all'Alta Direzione – è stata data informativa anche sugli interventi di *follow-up*.

L'Internal Auditing monitora tutti i livelli del sistema incluso le funzioni di Risk Management e *Compliance* e opera per la diffusione della cultura del controllo promossa dal Consiglio di Amministrazione.

L'attività è svolta conformemente alla normativa esterna di riferimento (IVASS, Banca d'Italia) in materia di controlli interni e gestione dei rischi, agli standard internazionali per la pratica professionale dell'Internal Auditing e al Codice Etico dell'*Institute of Internal Auditors*.

I NOSTRI RISULTATI

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO

In Italia le attività assicurativo-finanziarie di SACE generano un impatto diretto sulla creazione di valore aggiunto attraverso i prodotti e i servizi offerti alle aziende italiane esportatrici. Nel mercato privato, infatti, numerose esportazioni non sarebbero possibili per l'elevata rischiosità dell'operazione a causa di: tipologia della controparte, rischio Paese di destinazione, importo e durata della transazione.

SACE genera anche altri effetti diretti in termini di valore aggiunto, supportando le aziende nei processi di internazionalizzazione. I cambiamenti avvenuti nel commercio internazionale negli ultimi venti anni e la sempre maggiore complessità di questi processi rendono particolarmente rilevanti gli strumenti di accesso alla finanza per questi progetti, in modo particolare per le imprese di minori dimensioni.

Benefici significativi si riscontrano nel breve periodo, consentendo anche alle realtà meno strutturate di approcciare i mercati esteri, e nel medio-lungo periodo, attraverso il cosiddetto fenomeno del *learning by exporting* che rende le imprese orientate all'export più dinamiche, più produttive e anche redditizie.

Gli impatti descritti possono dispiegarsi in genere su un arco temporale che va oltre l'anno solare, essendo l'attività di SACE rivolta prevalentemente, anche se non esclusivamente, a coprire rischi di mancato pagamento per export di beni che per natura richiedono dilazioni a medio-lungo termine (beni di investimento).

Le esportazioni, in particolare quelle di beni capitali, sono un *driver* importante per l'attività. Potrebbe essere però restrittivo considerare solo questa variabile, in quanto essa va considerata insieme ad aspetti come, ad esempio, la percezione del rischio di credito da parte delle imprese, e conseguentemente la loro predisposizione ad accettare o meno alcuni rischi senza copertura assicurativa.

Il Valore aggiunto^②, inteso come ricchezza prodotta dall'azienda e redistribuita ai propri stakeholder, è per SACE un elemento importante per rilevare gli impatti economici sulla collettività. Al fine di determinare l'indicatore "Valore aggiunto" al 31 dicembre 2015, è stato utilizzato il bilancio di esercizio di SACE redatto secondo principi ITA GAAP. Si evidenzia che le partecipazioni di SACE sono valutate nel bilancio di esercizio con il "metodo del patrimonio netto" e che pertanto i risultati delle stesse sono inclusi nel risultato del bilancio di esercizio (determinando il metodo del patrimonio netto gli stessi effetti del consolidamento delle partecipazioni).

NEL 2015 SACE
HA GENERATO
96,7 MILIONI DI
EURO DI VALORE
AGGIUNTO

② Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi i ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione.

Valore economico trattenuto da SACE e risultati delle diverse società (€ milioni)
Dati al 31 Dicembre 2015

	SACE		SACE BT		SACE SRV		SACE Fet	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Valore economico direttamente generati (Ricavi)	844,8	1062,7	66,9	45,3	9,4	9,2	35,2	23,7
Costi operativi	263,1	346	52,2	39,7	7,5	7,3	7	5,2
Costi del personale	61,1	58,9	12	11,5	1,3	1,2	5	5,5
Dividendo distribuito all'azionista	280	310	0	0	0	0	0	0
Imposte	142,9	251,2	1,7	0,7	0,2	0,2	7,4	4
Valore economico distribuito	747,1	966,1	65,9	51,9	9	8,7	19,4	14,7
Valore economico trattenuto (Valore aggiunto)	97,7	96,7	1	-6,6	0,4	0,5	15,8	9

La differenza tra il Valore economico direttamente generato da SACE e il Valore economico distribuito è pari ad euro 96,7 milioni ed esprime il Valore economico trattenuto.

Il bilancio consolidato di SACE al 31 dicembre 2015, redatto secondo principi IAS/IFRS, si chiude con un utile netto di euro 309,8 milioni.



CE Consolidato (€ milioni) – Dati al 31 Dicembre 2015

CE Consolidato	SACE	
	2014	2015
Ricavi e Proventi	884,3	945,4
Oneri derivanti da altri strumenti finanziari	-13,6	-27
= Totale Ricavi	870,7	918,4
Oneri netti relativi ai sinistri	-78,2	214,7
Commissioni passive	0,6	0,8
Altri Costi	158,1	107,3
Spese di gestione diverse dal costo del personale	36	18,3
= Costi operativi	116,5	341,1
Costi del personale	75,3	71,5
Imposte	208,3	196
Risultato del periodo	470,5	309,8



**CONTO
ECONOMICO
CONSOLIDATO**

Di seguito il dettaglio delle principali voci:

- la voce oneri netti relativi ai sinistri include gli indennizzi liquidati, i recuperi e la variazione della riserva sinistri. Relativamente a tali voci si specifica che gli indennizzi liquidati da SACE (corrispondenti all'91% del totale) ammontano ad euro 258,7 milioni (in diminuzione rispetto ai 339,1 milioni di euro registrati nel 2014) e per euro 26,8 milioni agli indennizzi liquidati dalla controllata SACE BT (9% del totale);
- la voce Commissioni passive è integralmente riferita alla controllata SACE Fct;

- la voce Altri Costi si riferisce a SACE per l'84% del totale e per la rimanente parte alla controllata SACE BT;
- il costo a consolidato del personale dipendente è complessivamente pari a 71,5 milioni di euro: si riferisce per il 74% a SACE, per il 19% a SACE BT e per il 7% a SACE Fct. L'importo di euro 196 milioni si riferisce alle imposte risultanti dal bilancio consolidato determinate sull'utile lordo di periodo e pari a euro 505,8 milioni.



**COME
SOSTENIAMO
LE IMPRESE DEL
MADE IN ITALY**

LA PROMOZIONE DEL SISTEMA PAESE

SACE deve supportare lo sviluppo dell'intero Sistema Paese, attraverso il sostegno alle esportazioni e all'internazionalizzazione dell'impresa italiana. SACE ha instaurato numerose relazioni con i rappresentanti istituzionali dei Paesi stranieri e affianca direttamente lo Stato Italiano in numerose iniziative nazionali ed internazionali divenendo così leader italiana nell'assicurazione del credito, nella protezione degli investimenti e nelle garanzie contrattuali a copertura dei rischi di natura politica e commerciale.

SACE è aperta ad operare in più di 190 Paesi, con operazioni attive in quasi 150 di essi. Si tratta in diversi casi di Paesi in fasi di sviluppo ancora iniziali in cui gli investimenti in settori strategici come quelli delle infrastrutture, dell'energia oppure delle telecomunicazioni possono avere impatti, economici e non, significativi

sull'economia del Paese che li effettua. Progetti di questo tipo producono in genere effetti importanti sul *business climate* del Paese, sullo sviluppo di attività imprenditoriali locali e, più in generale, sulle condizioni di vita della popolazione. SACE quando interviene a supporto di tali transazioni genera degli impatti rilevanti non solo all'interno dell'economia italiana, ma anche nel Paese di destinazione. Al fine di garantire che anche quest'ultimo impatto sia positivo ci sono diverse condizioni che devono essere rispettate: in primo luogo, l'intervento deve essere tale da non costituire criticità per la sostenibilità debitoria del Paese (questo in base ai Principi Ocse sul *sustainable lending*) ma anche ai limiti all'indebitamento imposti da programmi in atto tra il Paese e il Fondo Monetario Internazionale. La transazione deve inoltre essere conforme ad una serie di principi internazionali a livello ambientale e sociale, e alla normativa anticorruzione dell'Ocse anticorruzione[Ⓞ].

[Ⓞ] Vedi paragrafo "Strategie e gestione della sostenibilità".

PARTNERSHIP STRATEGICHE

SACE intrattiene relazioni continuative con i principali partner e istituzioni internazionali e con importanti strutture associative internazionali:

Commissione Europea

SACE fa parte della delegazione italiana, presieduta dal Ministero per lo Sviluppo Economico, che partecipa alla Commissione Europea, alla quale prendono parte le delegazioni di tutti i Paesi membri con un'attività di sostegno pubblico alle esportazioni.

La Commissione coordina la materia dell'assicurazione del credito all'esportazione attraverso il *Council Working Group (Cwg)* e opera nell'ambito della Direzione per il Commercio. Il Cwg si riunisce mensilmente e discute i principali temi di rilievo a livello europeo relativi al credito all'esportazione, nonché le posizioni che l'Europa è chiamata ad esprimere in ambito Ocse.

Ocse

SACE partecipa ai lavori dei gruppi Ocse che si occupano di credito all'esportazione, quali il gruppo dei *Participants* (Paesi partecipanti al *Consensus*), degli *Asu Participants (Aircraft Sector Understanding)*, degli Esperti Tecnici dei *Participants* e l'Export Credit Group (ECG).

Export Credit Agency (ECA) e altre istituzioni

SACE si relaziona costantemente con gli organismi esteri omologhi, sia società di diritto privato sia enti pubblici. Durante gli incontri bilaterali fra SACE e le altre ECA si mettono a confronto i rispettivi programmi assicurativi e si scambiano opinioni sui mercati e le problematiche comuni. A livello operativo, si discute su singole operazioni oppure si concludono accordi sia per regolare iniziative comuni in materia di riassicurazione, coassicurazione, sia di semplice cooperazione.

Gli accordi di carattere internazionale sottoscritti da SACE hanno connotazioni diverse: semplici memorandum di intesa – *Memorandum of Understanding* (Mou) – o accordi di carattere più operativo, ad esempio quelli riguardanti la riassicurazione.

I Mou sono una sorta di ufficializzazione dei contatti di diversa natura delle ECA con Paesi stranieri o con particolari società e organizzazioni commerciali. Solitamente contengono impegni non vincolanti che stabiliscono soprattutto la reciproca volontà di mantenere contatti informativi o di instaurare particolari forme di cooperazione. Nel 2015 SACE ha concluso collaborazioni con: Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A., Ministero delle Finanze della Repubblica dell'Angola, Export Guarantee Fund of Iran, Ministero dell'Economia e delle Finanze e Banca Centrale dell'Iran (unitamente a MISE e Mediobanca), Bank Pasargad (Iran), Bank Parsian (Iran), Saman Bank (Iran), Bank of China, Yapi Kredi (Turchia), Sberbank (Russia), Dubai Aviation City Corporation, Abu Dhabi Ports Company.

Gli accordi di assicurazione congiunta o di riassicurazione fissano le modalità concrete con cui le parti (generalmente due ECA) assumono, su base facoltativa, quote variabili delle stesse operazioni assicurative o cedono l'una all'altra una percentuale dell'impegno assicurativo, percentuale generalmente commisurata alla quantità di beni e servizi rispettivamente forniti dagli esportatori dei due Paesi.

Ad oggi SACE ha siglato 26 accordi di riassicurazione con altre agenzie di credito all'esportazione. Nel 2015 SACE ha prestato servizi di consulenza al Partnership Fund of Georgia, per la costituzione della nuova ECA georgiana e ha aggiornato l'accordo di riassicurazione con l'ECA cinese Sinosure, ampliando la gamma dei prodotti assicurativi oggetto dell'accordo. Sempre nel corso dell'anno SACE ha fornito servizi di formazione alle seguenti ECA: Export Credit Insurance Corporation of South Africa - ECIC, K-sure (Corea), HBOR (Croazia), Sid Bank (Slovenia), KazExportGarant (Kazakhstan), Bancomext (Messico) e Türk Eximbank (Turchia).

Unione di Berna

A partire dal 2014 SACE ricopre la vicepresidenza dell'Unione di Berna che riunisce i principali operatori pubblici e privati del settore dell'assicurazione del credito all'esportazione, per lo scambio di informazioni sull'attività assicurativa degli associati. A SACE è stata affidata anche la presidenza del gruppo di lavoro di raccordo fra Banca Mondiale e Unione di Berna (Outreach World Bank - Berne Union Working Group).

Club di Parigi

Il Club di Parigi è il forum nel quale i più importanti Paesi industrializzati discutono e negoziano le condizioni di recupero dei crediti verso Paesi debitori in difficoltà. SACE prende parte, in qualità di ECA, alla delegazione italiana (guidata dal Ministero degli Affari Esteri) fornendo il supporto tecnico con riferimento ai crediti italiani detenuti in portafoglio da SACE.



MISSIONI ED EVENTI

SACE, per sua stessa natura e per svolgere al meglio il proprio business, deve instaurare e alimentare continuamente relazioni istituzionali con i Paesi stranieri. Tali relazioni e le missioni organizzate creano un vantaggio reciproco per le imprese italiane ed estere: da un lato, attraverso la definizione della politica economica del Paese estero, SACE crea un collegamento diretto per le imprese italiane, e dall'altro entra in contatto con aziende che possono diventare futuri clienti o che possono essere d'aiuto ai clienti attuali. Le missioni consentono anche di instaurare delle relazioni con controparti sia corporate (quindi aziendali) sia bancarie, in grado di favorire il business con le imprese italiane. SACE, infatti, oltre a sostenere direttamente le imprese italiane finanzia l'importatore nel Paese estero che si rifornisce da aziende italiane.

SACE partecipa a numerose iniziative e missioni all'estero per tre principali obiettivi legati alle diverse controparti:

1. il supporto alla realizzazione della politica economica italiana nei confronti dei Paesi esteri in materia di sostegno all'export e all'internazionalizzazione, collaborando direttamente con le controparti del potere centrale (Parlamento Italiano, Presidenza del consiglio dei ministri e alcuni ministeri che hanno una competenza sul tema, in particolare il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero degli Affari Esteri);

2. il confronto su una serie di questioni tecniche, soprattutto con controparti come il Ministero dell'Economia e delle Finanze, con cui SACE ha in essere una convenzione per quanto riguarda la condivisione di rischi concentrati su particolari settori o specifiche controparti. Ciò vale anche nel caso, ad esempio, di alcuni organismi di vigilanza, come il caso dell'IVASS e della Banca d'Italia;

3. business development in termini di potenziamento delle relazioni con i propri clienti e le controparti interessate (Associazioni di categoria, sia centrali che territoriali, come Confindustria, Assocamere, Confapi locali, Camere di Commercio, ecc.).

Nel 2015 SACE ha preso parte a 38 missioni all'estero non di natura tecnica, ma di tipo istituzionale (al seguito del Ministero degli Affari Esteri o del Ministero dello Sviluppo Economico, o della Presidenza del Consiglio, o dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero, o di Confindustria) con l'obiettivo di incrementare le opportunità per le imprese italiane di entrare in quei Paesi. Inoltre, grazie alla presenza di Expo a Milano, SACE ha partecipato a 16 giornate nazionali nella quali ha potuto incontrare direttamente i Governi o le rappresentanze ministeriali di diversi Paesi e alcune loro aziende.

UN RUOLO IN EVOLUZIONE

Le Export Credit Agency (l'ECA italiana è appunto SACE) sono enti governativi o semi-governativi o società che svolgono un'attività di sistema tra i governi nazionali e gli esportatori, con la finalità di favorire le esportazioni da e verso il determinato Paese di cui sono rappresentanti. Ogni Paese adotta un modello di ECA che permette di soddisfare maggiormente il supporto all'esportazione e all'internazionalizzazione delle proprie imprese. Con l'evolversi del commercio globale sia in termini di geografie che di *business model* sono stati introdotti, a fianco dei classici strumenti di garanzia per l'esportazione delle ECA "tradizionali", altri prodotti a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese, quali prestiti (*lending*), investimenti in *equity* e servizi di consulenza (*advisory*).

Tali fattori hanno determinato la prevalenza, a livello globale, del cosiddetto modello ExIm (ormai presente in più di 22 Paesi) rispetto al modello tradizionalmente focalizzato sull'emissione di sole garanzie.

Guardando al futuro e alle indicazioni di *best practice* internazionali, da una recente analisi condotta nel corso del 2015¹⁰, il modello di riferimento per le ECA risulta essere quello che - data la realtà politica/economica e finanziaria del singolo Paese - permette di aumentare la competitività delle imprese nazionali attraverso un supporto mediante:

1. finanziamenti diretti alle imprese che investono all'estero;
2. finanziamenti a imprese estere partecipate da imprese nazionali, (in entrambi i casi senza vincoli di export);
3. *untied facility* per finanziamenti a banche straniere che finanziano imprese che collaborano con imprese nazionali, direttamente o indirettamente (filiali, partner), senza un particolare legame ad una specifica transazione commerciale.

In base ad un modello ispirato a soluzioni di successo di altri Paesi, le linee guida del nuovo Piano Industriale di Cassa depositi e prestiti,

¹⁰ Fonte: US ExIm COMPETITOR REPORT 2015.

in fase di realizzazione, prevedono la costituzione di un unico presidio integrato per il supporto all'esportazione e all'internazionalizzazione delle imprese italiane presso SACE.

Tale modello prevede:

- l'ampliamento della gamma di offerta di prodotti in modo da poter affiancare l'esportatore in tutte le fasi (preshipment, shipment e post shipment);
- l'erogazione di finanziamenti diretti anche in favore di controparti estere che possano divenire acquirenti di merci italiane (cd. *Pull Strategy*) facendo da motore all'incremento dell'export;
- la trasformazione digitale che migliori da un lato la *customer experience* e dall'altro porti a una semplificazione dei prodotti stessi;
- l'irrobustimento della rete commerciale sia a livello domestico che internazionale per favorire la prossimità soprattutto alle piccole e medie-imprese;
- l'ottimizzazione del profilo di rischio attraverso la definizione di un adeguato *risk appetite* sia a livello di SACE che del Ministero dell'economia.

Per il supporto all'internazionalizzazione e all'esportazione, SACE, in aggiunta ai prodotti e servizi offerti, ha disegnato un nuovo modello, il *coverage team*, in grado di rispondere alle molteplici esigenze dei propri clienti¹⁰.

SCRIVIAMO OGNI GIORNO STORIE DI SUCCESSO NEL MONDO

¹⁰ Vedi capitolo "Clienti di SACE".

SERVIZI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E L'ESPORTAZIONE

Le aziende, per essere competitive e attente alle opportunità di crescita, hanno bisogno di stabilità finanziaria e certezza dell'incasso dei propri crediti. SACE, con i prodotti per l'assicurazione del credito, protegge le loro vendite dal rischio di mancato pagamento, intervenendo sia sul portafoglio crediti sia su operazioni estere.

Le imprese con vocazione all'export e all'internazionalizzazione possono, inoltre, ottenere le risorse finanziarie per investire nei progetti di crescita, con la sottoscrizione delle proprie emissioni obbligazionarie da parte di Fondo Sviluppo Export, interamente garantite da SACE.

SACE offre anche servizi di consulenza per accompagnare le società in ogni fase del loro progetto d'internazionalizzazione: dalla pianificazione alla valutazione delle opportunità e dei rischi, fino alla realizzazione, gestione e monitoraggio dell'attività. Ogni cliente, durante l'intero processo di domanda, valutazione, emissione e gestione di coperture

assicurative o di prodotti finanziari, è seguito da un unico interlocutore specializzato (account).

SACE affianca le aziende italiane nella partecipazione a gare di appalto e nell'aggiudicazione di lavori e commesse, attraverso l'emissione di garanzie di natura contrattuale in Italia e all'estero. L'offerta di cauzioni è rafforzata dagli accordi di riassicurazione e controgaranzia sottoscritti con importanti operatori esteri. Il portafoglio di offerte comprende inoltre soluzioni per la copertura di tutti i rischi della costruzione per la realizzazione di opere civili, industriali, infrastrutturali in Italia e all'estero, per appalti sia pubblici sia privati.

Il perimetro SACE include anche i rami elementari per coperture *property* nell'ambito dell'edilizia civile (Polizza Globale Fabbricati, Polizza Incendio) o per rischi da responsabilità civile connessi al mondo delle costruzioni.

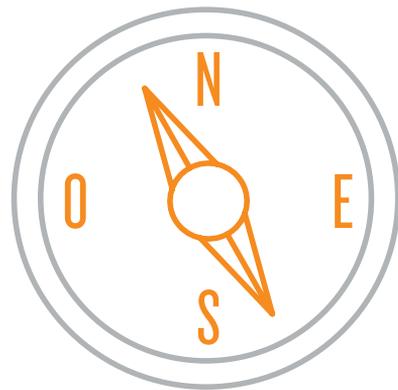
SACE assicura poi gli investimenti diretti in Paesi ad alto potenziale, caratterizzati da condizioni politiche complesse, e offre una gamma di prodotti per proteggere

le banche sia su singole transazioni commerciali sia nell'ambito di convenzioni quadro.

Altro strumento a disposizione delle aziende per ottenere risorse alternative ai finanziamenti bancari è il factoring, che trasforma i crediti, vantati verso i clienti, in liquidità immediata.

Alle imprese che soffrono di ritardi nei pagamenti della Pubblica Amministrazione, SACE propone un sistema di "pagamento garantito" che prevede lo sconto delle fatture in favore dell'azienda fornitrice, previa certificazione del credito da parte dell'ente debitore. Viene garantito, infine, il sostegno alla filiera produttiva delle grandi aziende italiane, ottimizzando i flussi di pagamento dei loro fornitori e facilitando l'accesso al credito a condizioni agevolate e vantaggiose (Reverse Factoring).

Con il servizio di recupero crediti, inoltre, SACE offre un'assistenza professionale e qualificata sia per l'attività stragiudiziale che per quella giudiziale, fino alla negoziazione di accordi di ristrutturazione e al monitoraggio delle procedure concorsuali.



I NOSTRI STRUMENTI A SERVIZIO DELLE IMPRESE

SACE, attraverso il proprio ufficio studi, analizza i trend dell'economia globale, con particolare attenzione all'evoluzione del rischio Paese, all'andamento dei settori industriali e ai trend dell'export italiano, monitorando 198 Paesi nel mondo. Per supportare al meglio le imprese italiane all'exportazione e all'internazionalizzazione, SACE offre diversi strumenti e pubblicazioni periodiche, che possono essere facilmente reperite dal sito internet della società.

Un esempio sono le Schede Paese, uno strumento operativo sviluppato da SACE per guidare le imprese nelle loro strategie di crescita internazionale. Attraverso un unico accesso è possibile consultare le informazioni della *Country Risk Map* e dell'*Export Map* (le due mappe interattive disponibili sul sito di SACE) e gli approfondimenti degli analisti. Le Schede Paese segnalano i diversi profili di rischio e le opportunità per le imprese nelle loro attività di business.

Nella *Country Risk Map*, SACE assegna un rating di rischio ai singoli Paesi, analizzando diversi profili di rischio:

- mancato pagamento controparte sovrana: il rischio che una controparte coperta da garanzia sovrana non oneri le obbligazioni derivanti da contratto;
- mancato pagamento controparte corporate: il rischio che l'azienda controparte non oneri le obbligazioni derivanti da contratto;
- rischio guerra e disordini civili: il rischio che episodi di violenza, tumulti, sabotaggi o attentati causino un danno fisico e/o finanziario alle attività detenute nel Paese;
- mancato pagamento controparte bancaria: il rischio che una controparte bancaria non onori le obbligazioni derivanti da contratto;
- esproprio e violazioni contrattuali: il rischio che il governo adotti misure che privino del diritto di proprietà/controllo degli assetti detenuti nel Paese

o modifichi unilateralmente impegni contrattuali assunti dal governo/enti pubblici;

- trasferimento capitali e convertibilità: il rischio che il governo adotti misure che impediscano la conversione/rimpatrio dei profitti derivanti dall'investimento o del capitale investito nel Paese.

L'*Export Map*, invece, è la mappa online che indica le opportunità per le esportazioni italiane nel mondo. Attraverso l'*Export Opportunity Index* di SACE, calcolato con una scala crescente da 0 a 100, vengono indicate le opportunità di business insite nei diversi Paesi.

La metodologia utilizza la ponderazione di quattro variabili:

- totale beni esportati dall'Italia nel Paese in valore
- tasso di crescita medio dell'export italiano verso il Paese¹²
- concentrazione delle importazioni del Paese¹³
- quota dell'Italia sull'import del Paese¹⁴

In una minoranza di casi, riferita peraltro a Paesi marginali, il punteggio ottenuto dall'indice è ulteriormente aggiustato da una valutazione qualitativa, in modo da tenere conto degli eventi politici ed economici.

Per aiutare le imprese italiane a identificare i prossimi mercati emergenti e le destinazioni ancora non pienamente presidiate, ma in grado di offrire i migliori margini di crescita per il Made in Italy, SACE ha ideato anche il programma *Frontier Markets*. Sviluppato principalmente per soddisfare le esigenze delle PMI, il programma mette a disposizione prodotti

assicurativo-finanziari a sostegno di export e investimenti, l'assistenza degli uffici della rete internazionale e servizi dedicati, tra cui:

- individuazione e pre-affidamento di controparti corporate e bancarie nei Paesi *Frontiers*, con conseguente riduzione dei tempi di delibera delle operazioni;
- soluzioni finanziarie dedicate all'import di *commodities* destinate alla *supply chain* italiana;
- servizi di *advisory* dedicati per valutare a pieno la coerenza dell'approccio ai singoli mercati e i diversi profili di rischio sottostanti (di credito, politici, normativi, ambientali) e per adottare strutture finanziarie e assicurative efficaci a supporto delle singole transazioni commerciali e d'investimento;
- analisi dei settori merceologici ad alto potenziale e segnalazione di opportunità di business;
- monitoraggio costante dei Paesi *Frontiers* con invii periodici di approfondimenti a imprese selezionate;
- seminari e incontri di *business matching* e approfondimento sul territorio.

Tra i servizi offerti vengono poi proposti corsi di formazione dedicati, gli *Executive Export Program*, a chi volesse sviluppare competenze in materia di valutazione, assunzione e gestione dei rischi connessi all'operatività sui mercati esteri, beneficiando dell'*expertise* maturata da SACE in oltre trent'anni di attività.

I destinatari di tali corsi possono essere molteplici: aziende, banche, istituzioni, scuole e università.

¹² Il tasso di crescita medio dell'export italiano considerato è: i) fino al 2018 per le destinazioni di cui SACE dispone di previsioni (63 Paesi, inclusi nel Rapporto Export); ii) fino al 2014 per i restanti paesi.

¹³ La variabile in esame è il *Partner concentration of trade* (dato sull'import) delle Nazioni Unite.

¹⁴ Il punteggio per la quota dell'Italia sull'import del Paese dal mondo è calcolato dando maggiore rilevanza alle quote di mercato intermedie (comprese tra 2% e 4%), che indicano sia una buona presenza italiana sia il potenziale di acquisire una quota maggiore.



**I CLIENTI,
IL NOSTRO
MOTORE**

IL PROFILO DEI NOSTRI CLIENTI

Le principali categorie di clienti di SACE sono piccole e medie imprese (PMI), grandi imprese (GI) e banche. I prodotti delle diverse società di SACE sono realizzati tenendo conto delle loro specifiche esigenze.

I prodotti e i servizi sono declinati, infatti, secondo le dimensioni aziendali delle imprese attive in Italia o all'estero. Tra i clienti di SACE rientrano anche le banche italiane ed estere, che operano tramite filiali in Italia e finanziano l'esportazione di beni e servizi o l'esecuzione di lavori all'estero.

Rispetto all'anno precedente, lo *stock* di società con coperture attive per SACE è diminuito complessivamente dell'8% (PMI e GI). Tuttavia il numero di clienti serviti è aumentato del 3%. SACE BT, dopo la contrazione subita nel 2014, ha aumentato la propria base clienti del 16%. SACE Fct, nel 2015, ha registrato l'aumento dei cedenti con fido deliberato (+15%) e la contrazione del numero di debitori attivi (-6%), di questi ultimi, la quota di Enti della Pubblica Amministrazione si è ridotta del 12% a favore di un aumento significativo di controparti private (+60%).

I clienti di SACE e delle sue controllate



Clienti con coperture attive - SACE	2014	2015
PMI	3.083	2.868
Grandi Imprese	717	632
Totale	3.800	3.500



Clienti serviti nell'anno - SACE	2014	2015
PMI	779	741
Grandi Imprese	230	296
Totale	1.009	1.037



Clienti con coperture attive - SACE BT	2014	2015
PMI	11.371	14.303
Grandi Imprese	516	822
Altro *	4.751	4.107
Totale	16.638	19.232

Cedenti con fido deliberato** - SACE Fct	2014	2015
PMI	414	451
Grandi Imprese	90	129
Totale	504	580

Debitori attivi ***	2014	2015
Pubblica Amministrazione	3.047	2.673
Privati	308	492
Totale	3.355	3.165

* Altro comprende: (i) società estere o italiane costituite in base a leggi di altro Stato; (ii) società di capitali; (iii) società di persone; (iv) enti pubblici e privati, associazioni, altre forme giuridiche e soggetti non classificati; (v) società non classificabili in maniera univoca.

** Stock Cedenti con Fido Deliberato (il dato 2015 include i mandatar).

*** Stock Debitori con Monte Crediti.

SACE al termine del 2015 ha registrato una diminuzione dei volumi dell'11% delle nuove garanzie deliberate. I mercati nel Medio Oriente e Nord Africa hanno registrato una crescita esponenziale mentre il mercato americano si è ridotto del 75%. I settori di maggior rilievo sono stati quelli chimico/petrolchimico (+149%) e automobilistico (+89%); al contrario il settore aeronautico è diminuito dell'83%. Le variazioni registrate tra il 2014 e il 2015 derivano dalla natura stessa del business di SACE: i rischi assicurati, infatti, sono relativi a operazioni di dimensioni tali da determinare scostamenti significativi nei mercati e nei settori serviti dall'intera società.

UN'OFFERTA DI PRODOTTI TARATA SULLE ESIGENZE SPECIFICHE DEI CLIENTI

Nuove garanzie deliberate da SACE (€ milioni)

	2014	2015
NUOVE GARANZIE DELIBERATE DA SACE	10.937	9.749,9

Mercati serviti da SACE (valore %)



Unione Europea — Americhe — Paesi extra-UE e CSI — Africa Subsahariana
Medio Oriente e Nord Africa — Asia Orientale e Oceania

Settori serviti da SACE (valore %)



Crocieristico — Infrastrutture e costruzioni — Oil & gas — Elettrico
Chimico/Petrolchimico — Automobilistico — Industria metallurgica
Aeronautico — Industria meccanica — Altro

Nel ramo Credito, gestito da SACE BT, sono stati assicurati 9,8 miliardi di euro, in flessione del 12% rispetto all'esercizio precedente. Di questi, il 64% ha riguardato l'Italia mentre il restante 36% l'estero, analogamente al 2014. I settori di maggiore attività per questo ramo sono stati il commercio all'ingrosso, che ha generato il 17,6% dei volumi, l'industria metallurgica (11,9%), il settore agroalimentare (8,5%) e il commercio al dettaglio (8,2%).

Le transazioni assicurate da SACE BT nel ramo Cauzioni ammontano invece a 2 miliardi di euro, stabili rispetto al 2014. L'andamento costante nel tempo deriva anche dalla natura specifica del business di SACE BT.



I volumi assicurati di SACE BT (€ milioni)

	2014	2015
SACE BT Volumi assicurati Ramo Credito	11.100	9.760
Volumi assicurati Ramo Cauzioni	2.000	1.940

Mercati serviti da SACE BT (valore %)

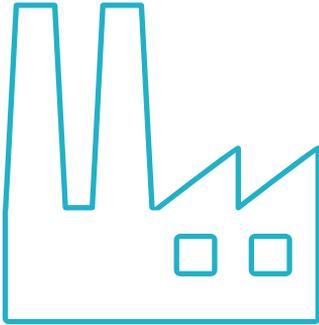


Ramo Credito Italia — Ramo Credito Area Ocse — Ramo Credito Area non Ocse

Settori serviti da SACE BT (valore %)



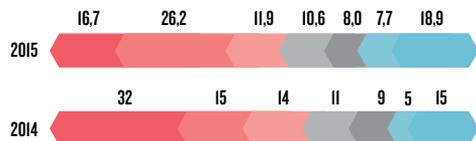
Ramo Credito Commercio all'ingrosso — Ramo Credito Industria metallurgica
Ramo Credito Commercio al dettaglio — Ramo Credito Agroalimentare
Ramo Credito Costruzioni — Ramo Credito Energia — Ramo Credito Industria meccanica
Ramo Credito Trasporti — Ramo Credito Tessile e abbigliamento — Ramo Credito Altro



Il turnover sviluppato da SACE Fct è pari a 3,2 miliardi di euro, in crescita di circa il 20% rispetto al 2014. Le operazioni di factoring pro-soluto hanno rappresentato l'87,7% del totale. Sono stati maggiormente interessati dalle attività di smobilizzo dei crediti il settore dell'edilizia (26,2%) dell'energia (16,7%) e pubblico (11,9%). Le variazioni percentuali risentono della liquidità che caratterizza gli specifici settori.

Considerando il settore d'appartenenza del debitore, le controparti rientrano in prevalenza nell'ambito della Pubblica Amministrazione (84% del totale).

Settore industriale del cedente (valore %)



Energia — Edilizia — Enti pubblici — Servizi — Commercio — Trasporti — Altro

Turnover di SACE Fct (€ milioni)

	2014	2015
SACE Fct Turnover	2.700	3.218
di cui factoring pro soluto	81,40%	87,70%

L'ATTENZIONE AL CLIENTE

Il *Customer Relationship Management*, inteso come attenzione al cliente e qualità della relazione, è uno dei temi “material” emersi dall’analisi di materialità 2015. Il cliente è il perno intorno al quale ruotano tutte le attività di SACE e delle sue controllate.

Nel 2015, SACE ha mantenuto il modello organizzativo adottato nel 2014 al fine di migliorare il servizio offerto ai clienti, attraverso una struttura in grado di proporre prodotti sempre più adatti alle loro esigenze, capace di garantire la massima soddisfazione, in termini di tempi di risposta e supporto nella strategia di internazionalizzazione lungo tutta la catena del valore.

Nei primi mesi del 2016 verrà attivato il nuovo modello commerciale di “coverage team”, presentato a settembre 2015, che ha l’obiettivo di semplificare ulteriormente l’accesso a tutta la gamma di prodotti e servizi offerti. In questo modo, SACE e le sue controllate saranno in grado di guidare le aziende attraverso le diverse possibilità di sostegno all’esportazione, e di accompagnarle nel loro percorso di internazionalizzazione contribuendo a farne crescere la competitività e promuovendo lo sviluppo dell’economia nazionale. Il nuovo modello è stato creato

per rendere efficiente il processo di vendita, permettendo un’interazione più efficace e abilitando un dialogo basato sulle reali esigenze di servizio. Lo strumento agevolerà l’intero sistema di *Customer Relationship Management*. Ad ogni cliente verrà assegnato un responsabile della relazione che potrà avvalersi di un team dedicato. L’implementazione di tale strumento costituisce uno degli obiettivi che SACE si è prefissata di raggiungere nel prossimo futuro.

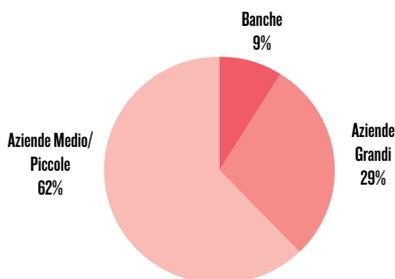
Per il decimo anno consecutivo è stata condotta l’indagine della *Customer Satisfaction* da parte di una società esterna. SACE, attraverso una misurazione oggettiva e confrontabile nel tempo, ha voluto identificare il grado di soddisfazione della propria clientela, individuare le esigenze e le aspettative specifiche, definendo così eventuali azioni di miglioramento e le priorità d’intervento. L’indagine ha rilevato:

- le caratteristiche generali per definire i profili dei clienti intervistati;
- gli aspetti specifici di SACE per determinare il livello di soddisfazione *overall* per ciascun specifico target di clientela;

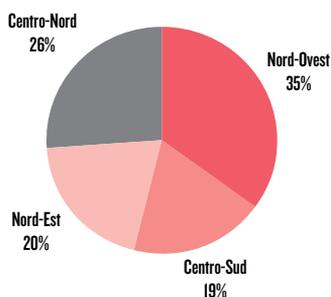
→ il livello di soddisfazione verso le diverse aree che caratterizzano la relazione con SACE: i prodotti, gli strumenti, i servizi pre-stipula, la chiarezza delle documentazioni e la qualità della relazione.

Attraverso le interviste e i questionari telefonici e cartacei, SACE ha coinvolto 173 aziende-clienti. L'analisi ha avuto come oggetto i soli clienti attivi, clusterizzati per tipologia di azienda e per area geografica di appartenenza.

Tipologia cliente della Customer Satisfaction



Area geografica di appartenenza dei clienti della Customer Satisfaction



Dall'indagine è stato possibile cogliere i punti di forza di SACE. I clienti hanno espresso un elevato grado di soddisfazione sulla capacità dei referenti di relazionarsi, sulla professionalità delle persone di SACE e sulla loro capacità di trovare soluzioni adeguate alle esigenze del cliente e, infine, sull'ampiezza della gamma di offerta. Agli intervistati è stato richiesto di dare la propria valutazione sui prodotti e servizi offerti, sul servizio pre-stipula, sulla chiarezza e il livello di comprensibilità della documentazione. Per quanto riguarda invece la relazione con il cliente si è richiesto di identificare il livello di soddisfazione per i vari canali utilizzati (sito, fiere, ecc.). La soddisfazione dei propri clienti è stata misurata nell'indagine attraverso un sistema

di indicatori standardizzati. In particolare, nel 2015, SACE ha raggiunto un *Trim Index* pari a 81, registrando così un aumento di un punto percentuale rispetto al 2014 (80), su un punteggio massimo di 100¹⁹. Le banche sono il segmento per cui il *Trim Index* ha registrato il maggior aumento rispetto al 2014 (seppur rappresentanti del segmento più esiguo tra gli intervistati).

Il livello di soddisfazione espresso dalla clientela di SACE risulta superiore rispetto alle performance dei principali player del mercato bancario e assicurativo. Tale soddisfazione risulta in tendenziale aumento per tutte le componenti dell'area prodotti e servizi. In particolare, per i prodotti viene apprezzata l'ampiezza della gamma

¹⁹ Trim Index è un indicatore standard del grado di soddisfazione della clientela. Viene calcolato su una scala da 0 a 100.

offerta, la personalizzazione delle soluzioni, i tempi brevi per l'emissione della copertura, il costo complessivo della polizza, in una scala da 1 a 5. Tutti questi aspetti si sono assestati in una forbice tra il 3 e il 4, registrando un lieve aumento rispetto all'anno precedente.

Per la qualità dei servizi offerti e la tipologia di relazione il punteggio si assesta intorno al 4, valutazione più elevata rispetto allo scorso anno.

Inoltre, le 4 componenti analizzate dal *Trim Index* hanno registrato andamenti discordanti rispetto all'anno precedente. La soddisfazione complessiva, in termini di qualità percepita dal cliente, e la vantaggiosità (il valore aggiunto riconosciuto dal cliente rispetto ai competitor) sono aumentate mentre l'intenzione al riacquisto e la raccomandabilità (la propensione dei propri clienti a esercitare un passaparola positivo), hanno registrato una flessione negativa rispetto al 2014.

In tutte le aree geografiche in cui opera SACE il *Trim* complessivo è stato soddisfacente con risultati specifici compresi tra 80 e 85.

La qualità dei servizi offerti e l'elevato livello di soddisfazione colto dalla suddetta indagine di *Customer Satisfaction* del 2015 vengono ulteriormente confermati dai dati relativi ai reclami raccolti nel corso dell'anno.

In linea con il 2014, SACE non ha ricevuto nessuna tipologia di reclamo da soggetti esterni relativi a violazioni della privacy e alla perdita dei dati dei clienti e non si sono verificate denunce fatte da organismi di regolamentazione.

SACE richiede ai propri amministratori, sindaci, revisori contabili, dirigenti, dipendenti e collaboratori di evitare ogni situazione, e di astenersi da ogni attività che, nell'espletamento delle proprie funzioni, possa contrapporre un interesse personale a quelli dell'azienda

o che possa interferire e intralciare la capacità di assumere, in modo imparziale e obiettivo, decisioni nell'interesse dell'azienda.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, conflitti d'interesse possono essere determinati dalle seguenti situazioni: assunzione di cariche sociali o svolgimento di attività lavorative di qualsiasi tipo presso clienti, fornitori, concorrenti; assunzione personale e/o familiare di interessi economici e finanziari in attività di fornitori, clienti, concorrenti (quale, a titolo esemplificativo, assunzione di partecipazioni qualificate, dirette o indirette, al capitale sociale di tali soggetti).

Ogni situazione potenzialmente idonea a generare un conflitto d'interessi, o comunque a pregiudicare la capacità di assumere decisioni nel migliore interesse di SACE, deve essere tempestivamente comunicata dall'interessato al proprio responsabile e deve essere segnalata in base a quanto previsto dal Codice Etico.

I componenti degli organi statutari che, in una determinata operazione della società, siano portatori di interesse proprio o di terzi, hanno l'obbligo di comunicarlo tempestivamente al Consiglio di Amministrazione, fermo restando il più generale e rigoroso rispetto delle disposizioni di legge in materia.

LA NOSTRA PRESENZA IN ITALIA E NEL MONDO

La vicinanza ai clienti, fattore cruciale per garantire una relazione efficace ed efficiente, è garantita da una rete commerciale distribuita in maniera capillare in Italia e all'estero, che è stata ulteriormente potenziata nel corso del 2015.

Sul territorio italiano SACE dispone di 4 sedi principali: Roma, Milano, Modena e Venezia. All'estero SACE opera attivamente in 9 Paesi⁽¹⁶⁾.

Alle sedi principali italiane si aggiungono 10 uffici territoriali (Bari, Firenze, Lucca, Monza, Brescia, Napoli, Pesaro, Torino, Verona, Palermo), 41 agenzie di cui 8 specializzate nel ramo Credito, nonché i professionisti di SACE Fct e la collaborazione con i principali broker assicurativi nazionali⁽¹⁷⁾.

⁽¹⁶⁾ A febbraio 2016 è stato aperto un nuovo ufficio a Dubai.

⁽¹⁷⁾ Nel 2015 si sono verificati i seguenti cambiamenti: (i) apertura di due nuovi Uffici Territoriali in Italia (Brescia, Palermo); (ii) 1 agente credito SACE BT in meno; (iii) apertura di un nuovo Ufficio estero dedicato alla copertura dell'Area Middle East and North Africa- MENA; (iv) il desk presso ATI nel 2014 non era stato menzionato.

Italia

Bari
Brescia
Firenze
Lucca
Milano
Modena
Monza
Napoli
Palermo
Pesaro
Roma
Torino
Venezia
Verona

Estero

Bucarest
Città del Messico
Dubai
Hong Kong
Istanbul
Johannesburg
Mosca
Mumbai
San Paolo



Sedi e uffici territoriali



Agenzie

SACE e le sue controllate si avvalgono anche di un fitto network di collaborazioni con i principali istituti di credito italiani per agevolare l'accesso ai finanziamenti e, in alcuni casi, offrire servizi di factoring. Altro importante canale di riferimento commerciale sono le partnership con Poste Italiane e con le banche del territorio, per facilitare le PMI fornitrici della Pubblica

Amministrazione nella fruizione dei servizi di factoring. All'estero i 9 uffici di rappresentanza e un desk presso ATI operano come *hub* nei principali mercati emergenti, presidiando le geografie a maggior potenziale per le imprese clienti e rafforzando i rapporti strategici e le partnership con controparti, banche e istituzioni locali.



**PERSONE
GIUSTE AL
POSTO GIUSTO**

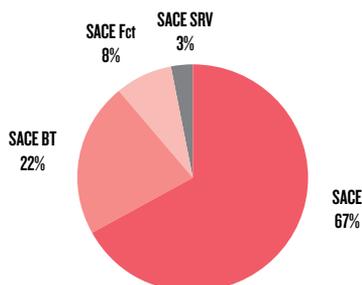
GESTIONE E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

Nel contesto odierno, valorizzare e motivare le risorse umane rappresenta un vantaggio competitivo. Pertanto, al centro delle politiche di gestione del personale di SACE e delle sue controllate c'è la valorizzazione del capitale umano e l'impegno a creare un ambiente di lavoro che offra le migliori opportunità di sviluppo professionale e garantisca il giusto equilibrio tra vita professionale e vita privata. Il sistema di welfare aziendale e i servizi offerti ai dipendenti garantiscono poi un livello di benessere elevato e sono un punto di forza per l'attrattività dei talenti.

Al 31 dicembre 2015, i dipendenti totali sono 723, di cui circa il 67% impiegato in SACE e il restante nelle società controllate¹⁰. Tra i dirigenti la percentuale

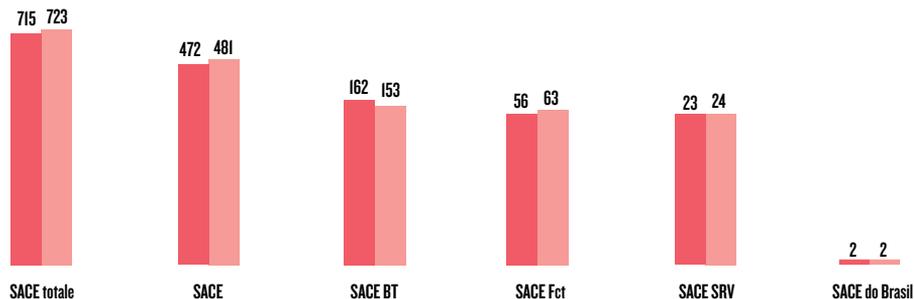
di donne è del 30%, tra i quadri circa il 42% e tra gli impiegati il 62%.

Dipendenti per società



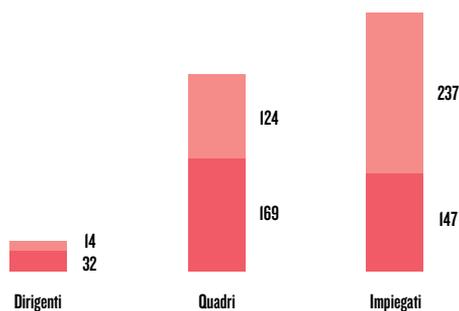
¹⁰ I due dipendenti di SACE do Brasil non vengono indicati nella suddivisione degli inquadramenti in quanto la normativa brasiliana non è totalmente in linea con la normativa italiana.

I dipendenti di SACE 2014-2015



2014 — 2015

Dipendenti per categoria/genere— 2015



Uomini — Donne

A livello contrattuale, 25 persone usufruiscono di un contratto part-time di cui 24 donne. Nel corso del 2015 sono aumentati i contratti a tempo indeterminato, passando da 688 nel 2014 a 701 (dato che rappresenta quasi il 97% dei dipendenti).

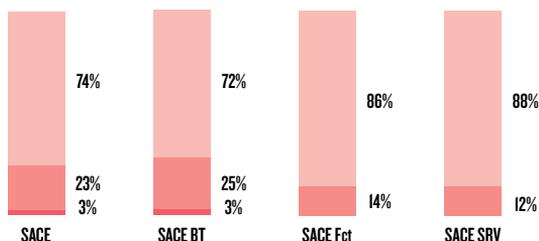
LE PERSONE
SONO IL PIÙ
GRANDE VALORE
AGGIUNTO

LA SELEZIONE

L'elevata professionalità e competenza dei dipendenti è raggiunta grazie a un processo di selezione strutturato e trasparente, capace di identificare i migliori talenti presenti sul mercato, privilegiando le persone con livelli d'istruzione elevati. SACE partecipa alle principali *job fair* nazionali e collabora con le migliori università, scuole di specializzazione e master post-universitari, italiani ed esteri. Il 74% dei dipendenti è laureato; tale percentuale negli ultimi anni ha registrato un andamento crescente significativo. L'attenzione ai giovani talenti viene ulteriormente confermata dalle assunzioni del 2015: dei 69 nuovi assunti, 37 uomini e 32 donne, 53 hanno un'età inferiore ai 36 anni.

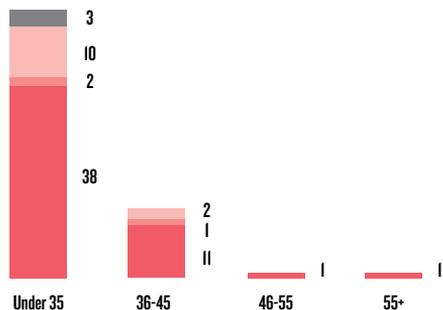
IL 74% DEI DIPENDENTI È LAUREATO

Titolo di studio – 2015



Licenza Media – Diploma – Laurea

Età nuovi assunti – 2015



SACE – SACE BT – SACE Fet – SACE SRV



Nuovi assunti – 2015

Nuovi assunti	SACE totale	SACE	SACE BT	SACE Fet	SACE SRV
Uomini	37	30	1	4	2
Donne	32	21	2	8	1

SACE, SACE BT e SACE SRV regolano il rapporto di lavoro del loro personale attraverso il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) dell'Ania (Associazione Nazionale Imprese Assicuratrici), mentre SACE Fet applica il CCNL dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana). Inoltre SACE e SACE BT applicano Contratti Integrativi aziendali.

In Italia, il 67% dei responsabili delle sedi territoriali provengono dalla medesima regione in cui è ubicata la sede, mentre all'estero circa il 50%.

Nel 2015, si sono registrati solo due casi di controversie relative alle pratiche di lavoro, che sono stati gestiti

nello stesso periodo di riferimento. Inoltre, nel corso del 2015 si è risolta una causa depositata prima del periodo di riferimento.

Nell'ultimo anno il tasso di risoluzione unilaterale del rapporto di lavoro da parte del dipendente, pari al 4,48%, mostra un lieve aumento rispetto al periodo precedente. Questo lieve incremento dipende principalmente da dimissioni di dipendenti con un'età inferiore ai 35 anni. Tale categoria si avvale dell'attuale flessibilità del mercato del lavoro giovanile. Infatti, per i dipendenti con un'età superiore ai 45 anni, i casi di dimissioni unilaterali sono pari a zero.

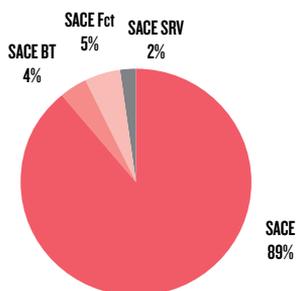
FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE DEI DIPENDENTI

SACE offre ai propri dipendenti percorsi formativi dedicati, per accompagnarne lo sviluppo e la costante crescita professionale. Per i neoassunti è previsto un percorso formativo strutturato (*induction plan*) capace di favorirne un veloce e completo inserimento in azienda.

La formazione viene erogata scegliendo i canali e le modalità più idonee e innovative (aula, online, *training on the job*, *distance learning*, ecc.). Il miglioramento, l'acquisizione di nuove conoscenze e il potenziamento delle competenze tecniche e manageriali delle persone sono, per SACE, obiettivi di estrema importanza e valore.

Nel 2015 si è continuato a erogare formazione con ritmi elevati, curando sempre più l'accrescimento delle competenze delle risorse. Ciò è testimoniato dalle 13.828 ore di formazione tecnico-specialistica e manageriale erogate, con una media di 19 ore di formazione a persona. L'offerta formativa ha previsto per tutte le società, oltre a quelli obbligatori, corsi in ambito informatico e linguistico che hanno consentito ai dipendenti di sviluppare competenze trasversali per la crescita professionale delle persone. La ripartizione delle ore di formazione fra le aziende risente della differenza numerica dell'organico tra le diverse società di SACE.

Ore di formazione trasversale al business erogate nel 2015 ripartite per società



13.828 ORE
DI FORMAZIONE
TECNICO-SPECIALISTICA
E MANAGERIALE

I partecipanti ai corsi di formazione trasversale al business suddivisi per società

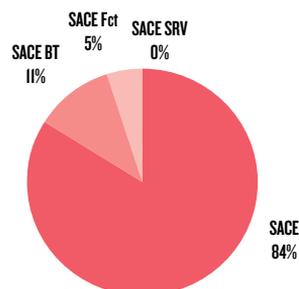
Ruolo	SACE totale		SACE		SACE BT		SACE Fct		SACE SRV	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Dirigente	110	151	99	121	4	14	6	9	1	7
Funzionario	967	784	828	646	51	46	84	73	4	19
Impiegato	1.388	1.978	970	1.463	148	149	216	272	54	94
Totale	2.465	2.913	1.897	2.230	203	209	306	354	59	120

Formazione trasversale al business	Ore medie di formazione l'anno*		Totale ore per donne		Totale ore per uomini	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Dirigente	30	35	575	709	736	913
Funzionario	21	18	2.363	2.493	3.297	2.769
Impiegato	19	18	3.815	3.976	3.763	2.968

* Le ore medie sono state calcolate dividendo le ore totali per il numero di organico a fine anno.

Inoltre il contesto formativo aziendale si arricchisce anche di periodici workshop interni organizzati dall'Unità di Training tecnico dedicati al personale e a tutti i collaboratori dell'azienda. Tra i corsi strettamente legati al core business rientrano: *Induction Plan, Short Seminar, Briefing* tra analisti, Video-seminari consultabili online. Nel 2015 sono state erogate 1.978 ore, con un coinvolgimento di 1.206 partecipanti. Per queste diverse tipologie di formazione tecnica, SACE ha deciso di sperimentare una nuova modalità di erogazione: incontri di approfondimento con personale selezionato in aule a numero limitato. Tale metodologia è in grado di aumentare le competenze e rendere più efficace la formazione.

Le ore di formazione tecnica legate al business suddivise per le società di SACE nel 2015



I partecipanti alla formazione tecnica legata al business suddivisi per società

Ruolo	SACE totale		SACE		SACE BT		SACE Fct		SACE SRV	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Dirigente	44	32	33	29	7	2	3	1	1	0
Funzionario	221	438	168	389	32	39	18	9	3	1
Impiegato	448	736	271	586	123	103	35	41	19	6
Totale	713	1206	472	1.004	162	144	56	51	23	7

Le ore medie di formazione tecnica e la ripartizione di ore per genere e ruolo per i dipendenti di SACE

Formazione tecnica	Ore medie di formazione l'anno*		Totale ore per donne		Totale ore per uomini	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Dirigente	1,6	1,4	12	16	60	28
Funzionario	5,8	1,6	630	338	650	357
Impiegato	5,3	1,7	1.290	612	1.098	627

* Le ore medie di formazione tecnica sono state calcolate dividendo il numero totale di ore per il numero dei partecipanti ai corsi.

Valorizzazione del talento femminile

Nel Codice Etico di SACE viene espressamente dichiarata dalla società la volontà di evitare ogni forma di discriminazione, qualunque essa sia: età, sesso, sessualità, stato di salute, stato civile, razza, opinioni politiche e credenze religiose. La gestione e la quotidiana operatività di SACE sono ispirate all'applicazione del principio delle pari opportunità.

Un dato concreto dell'impegno assunto da SACE in termini di valorizzazione delle diversità viene confermato dalla presenza femminile in azienda: in SACE le donne rappresentano il 52% del personale e il 30% del corpo dirigente.

SACE promuove la partecipazione del personale femminile a iniziative specifiche, nella convinzione che, grazie a queste attività, un numero crescente di donne sia stimolato a sviluppare il proprio talento e a metterlo a frutto in azienda.

Tra le varie iniziative ritroviamo:

- seminari e corsi di *skill building*, volti a promuovere lo sviluppo di competenze umane e manageriali nel middle e senior management femminile (per esempio gestione del tempo, leadership, networking, public speaking);
- *mentoring cross* aziendale: percorso di apprendimento guidato, basato sulla relazione tra un soggetto con più esperienza (*mentor*) e uno con meno esperienza (*mentee*), al fine di favorire la crescita personale e professionale del *mentee*;
- *role model*: incontri con persone il cui percorso e successo può essere portato ad esempio, soprattutto presso i giovani (nel caso specifico presso le giovani donne).

Queste iniziative sono progettate e realizzate da Valore D, prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda. SACE è socio sostenitore dell'associazione a partire dal 2010.

IL 30%
DEL CORPO
DIRIGENTE
E IL 42%
DEI QUADRI
SONO DONNE

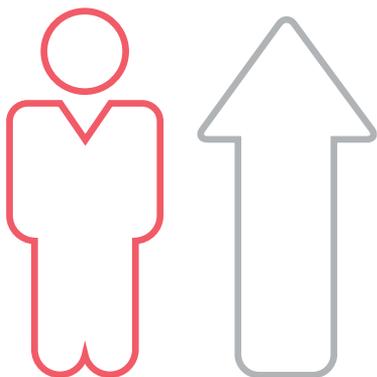
Politica retributiva e sistema d'incentivazione

La politica retributiva di SACE s'ispira ai principi di:

- equità interna: la remunerazione deve essere coerente con il ruolo ricoperto, con le responsabilità assegnate alla persona e con le competenze e capacità dimostrate;
- competitività: il livello retributivo deve essere equilibrato rispetto al mercato di riferimento;
- meritocrazia: i risultati ottenuti devono trovare corrispondenza in un sistema premiale coerente.

Sulla base di questi principi, SACE ha definito un pacchetto retributivo proporzionato nelle sue tre componenti: fissa, variabile di breve periodo e benefit, così da garantire un legame tra remunerazione e performance, adottando al contempo un approccio flessibile e differenziato.

Il *salary gap* tra uomini e donne non risulta particolarmente significativo e tende a essere leggermente favorevole verso le donne nel grado impiegatizio, testimoniando una sostanziale omogeneità di composizione retributiva tra i due generi.



EQUITÀ E
MERITOCRAZIA
ALLA BASE
DELLE POLITICHE
RETRIBUTIVE

Rapporto tra lo stipendio lordo mensile degli uomini e quello delle donne (dati in euro)
a parità di categoria nelle società di SACE:

	DIRIGENTE	QUADRO	IMPIEGATO	
  	9.234,06 10.453,72 0,88	4.549,14 4.719,12 0,96	2.930,61 2.710,64 1,08	
  	- 9.078,33 -	4.197,56 4.335,02 0,97	2.714,47 2.667,78 1,02	
  	- 9.333,68 -	4.720,99 5.754,57 0,82	2.523,93 2.495,37 1,01	
  	- NA (1 DIR) -	- 3.957,03 -	2.415,49 2.468,35 0,98	

Legenda:



Stipendio medio donne



Stipendio medio uomini



Rapporto tra stipendio medio donne e stipendio medio uomini

IL BENESSERE DEI NOSTRI DIPENDENTI

Nel corso del 2014 sono state avviate numerose iniziative per favorire la comunicazione interna e l'ascolto dei dipendenti, continuate anche nel corso del 2015. L'azienda, motivata anche dal successo e dall'elevato grado di soddisfazione dei propri dipendenti, ha annoverato il mantenimento e l'impegno profuso per tali attività tra gli obiettivi del 2016.

Per quanto riguarda la condivisione tra i dipendenti delle notizie relative al business, SACE ha progettato e realizzato un telegiornale aziendale, diffuso attraverso l'intranet con cadenza quindicinale. In particolare, il notiziario illustra le principali operazioni concluse

da SACE e dalle sue controllate, per dare visibilità al lavoro delle persone soprattutto nelle aree operative.

Per rafforzare il senso di appartenenza, tramite l'intranet sono state diffuse video-interviste informali ai nuovi colleghi. La newsletter interna, "*What's up in SACE*", diffusa con cadenza settimanale attraverso e-mail, diventata ormai una prassi consolidata, comunica tutte le informazioni aziendali, dai risultati di bilancio alle operazioni straordinarie e alle comunicazioni di servizio.

Anche quest'anno, è stato organizzato il "*SACE Day*", un evento informativo - motivazionale al quale ha partecipato tutto il personale.

JAM SESSION

Il Gruppo CDP ha deciso di ascoltare i dipendenti del Gruppo attraverso l'utilizzo di uno strumento innovativo. Nel mese di novembre, è stata organizzata la *Jam Session*: una piattaforma IBM attiva per tre giorni no stop in cui tutti i dipendenti sono stati chiamati a esprimersi e a condividere idee, dialogando e postando liberamente i propri commenti. Il 72% dei lavoratori ha deciso di partecipare alla discussione attraverso documenti condivisi, commenti, richieste d'impegno al management, critiche ai metodi di lavoro, riflessioni sui valori aziendali. L'iniziativa ha riscosso un notevole successo: tutti i partecipanti sono intervenuti attivamente alla discussione e ciò ha permesso all'azienda di venire a conoscenza di eventuali criticità o esigenze.

Welfare aziendale

Ai numerosi istituti di welfare già previsti dai Contratti Collettivi di Settore (Assicurativo e Bancario), per i dipendenti di SACE si aggiungono interventi integrativi previsti da Contrattazione di II Livello e Regolamenti Aziendali volti ad armonizzare e omogeneizzare quanto più possibile il welfare di tutti. In particolare sono previsti:

- copertura assicurativa sanitaria a carico dell'azienda con facoltà di estensione delle prestazioni, a scelta e a carico del dipendente, e ulteriore facoltà di estendere la copertura a coniuge/convivente/figli;
- polizza vita a favore di tutti i dipendenti;
- polizza infortuni professionali ed extra-professionali a favore di tutti i dipendenti;
- contributo aziendale integrativo a favore dei dipendenti che scelgano di destinare il proprio TFR a Fondo di Previdenza;
- contributo socio-scolastico per i figli dei dipendenti;
- contributo in conto interessi per mutuo prima casa;
- check up oncologico il cui costo è a carico delle aziende per personale che abbia superato i 45 anni di età;
- interventi di *work-life balance* che prevedono:
 - numerose tipologie di part-time
 - telelavoro

- permessi aggiuntivi per studio, nascita figlio, malattia figlio, accertamenti clinici, cure fisioterapiche, ricovero e intervento di familiari e lutto
- estensione di periodi di aspettativa

Il successo passa dalla valorizzazione e dalla soddisfazione di ogni singola persona che compone l'organizzazione. SACE tiene in massima considerazione la logica di *work-life balance* nella predisposizione delle proprie politiche relative al personale. Numerose sono inoltre le iniziative attivate nel tempo per favorire la conciliazione della vita lavorativa e personale dei dipendenti di SACE.

Il progetto "Telelavoro a domicilio", attivo da diversi anni, consente ai dipendenti che ne abbiano la necessità, di lavorare da casa per alcuni giorni la settimana e per periodi di tempo determinati tramite una postazione fornita dall'azienda. Il legame necessario con l'ufficio e i colleghi è così assicurato dal costante contatto telefonico e telematico.

SACE si è anche dotata di un *Mobility Manager*, una figura professionale che si occupa di risolvere le problematiche relative alla mobilità, capace di ridurre costi e tempi degli spostamenti da e verso l'ufficio.

La salute e la sicurezza in SACE

Più del 50% dei dipendenti usufruisce del contributo offerto dalla società per l'acquisto degli abbonamenti annuali per il trasporto pubblico locale nelle città di Roma e Milano. Inoltre, limitatamente alla sede di Roma, sono stati sviluppati dei servizi informativi in tempo reale sul traffico e sui tempi di attesa dei mezzi pubblici.

Presso le sedi di Roma e Milano è stato attivato un servizio di "Bike point" che mette a disposizione del personale un parco biciclette aziendali, utili per brevi spostamenti.

Il tasso di *retention* relativo ai dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale nel 2014 è pari al 100%: i 20 dipendenti che hanno usufruito del congedo sono ancora impiegati all'interno dell'organizzazione. Tale dato conferma la totale assenza di forme discriminatorie nei confronti dei colleghi che si sono assentati per motivi familiari. Inoltre, 19 sono le persone che hanno usufruito del secondo giorno di congedo previsto per paternità. Grazie ai permessi previsti dalla contrattazione di secondo livello, il numero complessivo di giornate fruite è salito a 38.

SACE promuove due iniziative rivolte ai figli dei propri dipendenti:

- la giornata "Bimbi in ufficio": le porte dell'azienda vengono aperte ai figli più piccoli dei dipendenti, coinvolgendoli in attività ludiche con l'obiettivo di avvicinarli all'ambiente di lavoro dei genitori;
- *Push To Open*: programma che offre l'opportunità di far partecipare i figli dei dipendenti, e i loro amici, studenti del 4° e 5° anno delle scuole superiori, a un percorso che ha l'obiettivo di avvicinare i ragazzi al mondo del lavoro. Il programma è erogato prevalentemente online con 5 *webcast*, utilizzando interazioni con i social network e workshop interaziendali.

La salute e la sicurezza sul lavoro sono oggetto di costante impegno per SACE, al fine di garantire una piena tutela dell'integrità fisica e della dignità dei propri lavoratori. Infatti, SACE, consapevole della rilevanza di questi temi nello svolgimento di tutte le attività di competenza, s'impegna a perseguire gli obiettivi di continuo miglioramento della salute e della sicurezza dei lavoratori, un vero e proprio pilastro del welfare aziendale. A tal fine, garantisce la disponibilità di adeguate risorse umane, strumentali ed economiche necessarie a tradurre questo impegno in un concreto obiettivo strategico, trasversale e aggiuntivo rispetto alle finalità generali della società.

SACE offre ai propri dipendenti coperture assicurative, check-up oncologici biennali per le persone di età superiore ai 45 anni e vaccini contro l'influenza stagionale. La sede di Roma è dotata di una palestra aziendale, corredata di tutte le attrezzature più moderne.

Per il benessere psico-fisico dei propri dipendenti, SACE ha organizzato nel 2015 un ciclo di conferenze sul "Benessere dentro e fuori l'azienda": professionisti - psicologi, psicoterapeuti e psichiatri - sono intervenuti in quattro incontri su temi quali lo stress da performance, il prendersi cura di sé, il "mestiere del genitore" e la depressione.

La salvaguardia della salute dei dipendenti è ulteriormente integrata da corsi formativi specifici sulla legislazione in materia, sull'organizzazione di squadre di pronto soccorso e antincendio e sulla dislocazione di presidi medici all'interno delle sedi. In collaborazione con la Croce Rossa, SACE organizza per i propri dipendenti anche corsi di primo soccorso e di disostruzione pediatrica delle vie aeree.

SACE applica il Regolamento CE 593/2008 nonché il Testo Unico sulla Sicurezza D.Lgs. n° 81 del 2008. Inoltre, dal 2014 si è dotata di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL), ai sensi della normativa europea BS OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), ottenendo la certificazione di conformità per le sedi di Roma, Milano, Brescia, Torino, Mestre, Verona, Modena, Pesaro e Napoli.

In base alla previsione del SGSL, SACE ha identificato e valutato i rischi a cui sono esposti i lavoratori attraverso la stesura di un apposito documento (DVR); inoltre ha adottato procedure di comunicazione, partecipazione, consultazione e controllo.

In tale contesto, SACE dispone la promozione e la partecipazione di tutti i lavoratori al processo di prevenzione dei rischi e di tutela della salute e sicurezza nei confronti degli stessi colleghi e dei terzi, la selezione dei fornitori e degli acquisti che rispettino i principi di tutela della salute e sicurezza delle persone. SACE e le società controllate s'impegnano affinché questi principi e obiettivi siano tradotti in traguardi misurabili e periodicamente riesaminati, per essere resi sempre più aderenti all'ottica del "miglioramento continuo".

Nel 2015 sono state coinvolte oltre 200 persone nel piano formativo aziendale relativo alla salute e sicurezza.

In tutte le società di SACE si sono svolti corsi di formazione per lavoratori (8 ore per 6 sessioni) e dirigenti (16 ore in sessione unica di 2 giorni).

Inoltre si sono svolti corsi di guida sicura cui hanno partecipato circa 50 dipendenti dell'area commerciale, impegnati quotidianamente fuori azienda. SACE cura anche la formazione delle figure chiave della sicurezza:

- rappresentanti dei lavoratori (RLS): aggiornamento annuale di 8 ore
- addetti alle squadre aziendali di emergenza: corsi di 12 ore per il primo soccorso e di 13 ore per la prevenzione incendi, con rispettivi esami di idoneità.

Data la natura del business di SACE, il tasso relativo alle malattie professionali è pari a zero mentre gli infortuni incorsi nel 2015 sono stati limitati. Si sono infatti verificati dieci incidenti, di cui nove in itinere ed hanno coinvolto: sette dipendenti di SACE, due dipendenti di SACE BT e un dipendente di SACE Fct. L'unico incidente avvenuto sul luogo di lavoro ha causato un lieve infortunio.





UNA GESTIONE RESPONSABILE

GLI IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI

SACE pone attenzione alle tematiche connesse al *Climate Change* attuando comportamenti per prevenire e ridurre l'inquinamento, favorire il risparmio energetico, prevenire e gestire le emergenze ambientali e assicurare il rispetto della normativa vigente.

Continue attività di monitoraggio da parte di tecnici specializzati durante il corso dell'anno hanno fatto sì che il benessere termico negli uffici di SACE fosse garantito senza sprechi di energia e in accordo con le disposizioni degli enti locali sul contenimento dell'inquinamento atmosferico (ore accensione impianti, temperatura ambienti).

Nella sede di Roma, si è ricorso all'uso delle più avanzate tecnologie per far sì che l'impianto di climatizzazione fornisca il riscaldamento/rinfrescamento necessario

in base al reale fabbisogno dell'utente (è stato modificato l'impianto da portata costante a portata variabile), al fine di evitare ogni tipo di spreco. L'installazione di speciali termostati in tutti gli uffici poi, consente ora di controllare da remoto i parametri climatici degli ambienti, agendo direttamente sull'errato comportamento degli utenti e sul rischio di eccessivo riscaldamento/rinfrescamento degli uffici. Inoltre, i sistemi automatici di accensione delle luci nelle parti comuni e nei servizi della sede di Roma, permettono annualmente un notevole risparmio energetico, unitamente all'installazione di lampade ad alta efficienza a tecnologia LED, che hanno generato un notevole risparmio in termini di energia elettrica e vita utile delle lampade. Inoltre, al fine di minimizzare la dispersione termica dell'edificio, si è provveduto alla sostituzione degli infissi con nuovi serramenti a taglio termico con vetri basso-emissivi.

L'attività d'informazione rivolta ai dipendenti sulle tematiche ambientali verte sui temi dell'efficiamento energetico, del risparmio nei consumi e sulle corrette modalità di smaltimento e differenziazione dei rifiuti in azienda. Il personale è stato inoltre invitato a ridurre il numero di stampe al fine di evitare sprechi di carta.

Ai sensi del Decreto Legislativo 102/2014, SACE si configura come grande impresa principalmente per il numero di occupanti superiori alle 250 unità, pertanto ha ottemperato all'obbligo di eseguire una diagnosi energetica, condotta da esperti in gestione dell'energia nei siti produttivi localizzati sul territorio nazionale. Trattandosi di un'impresa multi - sito, SACE ha eseguito la diagnosi su un numero di siti proporzionati e sufficientemente rappresentativi per consentire di tracciare un quadro fedele della prestazione energetica

globale dell'impresa e di individuare in modo affidabile le opportunità di miglioramento più significative.

I siti su cui si è eseguita la diagnosi energetica sono stati quelli di proprietà di SACE, cioè Roma e Milano, poiché ritenuti proporzionalmente più rappresentativi ai fini di un audit energetico.

Nel 2015 i consumi energetici¹⁹ complessivi – la tipologia elettrica è predominante dato l'alto livello d'informatizzazione e il diffuso uso di pompe di calore – sono pari a 8662,972 GJ. Il consumo di gas, utilizzato solo nella sede di Milano, è pari a 28889 smc. Le società utilizzano l'acqua prevalentemente per usi igienici: il consumo nel 2015 è stato di 18724 mc. I consumi²⁰ registrati nel 2015 risultano in lieve aumento rispetto al 2014 a causa di un incremento del numero dei dipendenti e per le variazioni climatiche²¹.

I consumi di SACE

Consumi	UdM	SACE	
		2015	2014
Consumo di energia elettrica*	GJ**	8.161.448	8.662.972
Consumo di gas solo per la sede di Milano	smc	27.364,70	28.889
Totale acqua prelevata***	m3	13.588	18.724

* Il dato si riferisce alle sole sedi italiane dove SACE ha un uso esclusivo dell'immobile.

** I fattori di conversione utilizzati: 1 Kilowattora [kWh] = 0,003 6 Gigajoule [GJ].

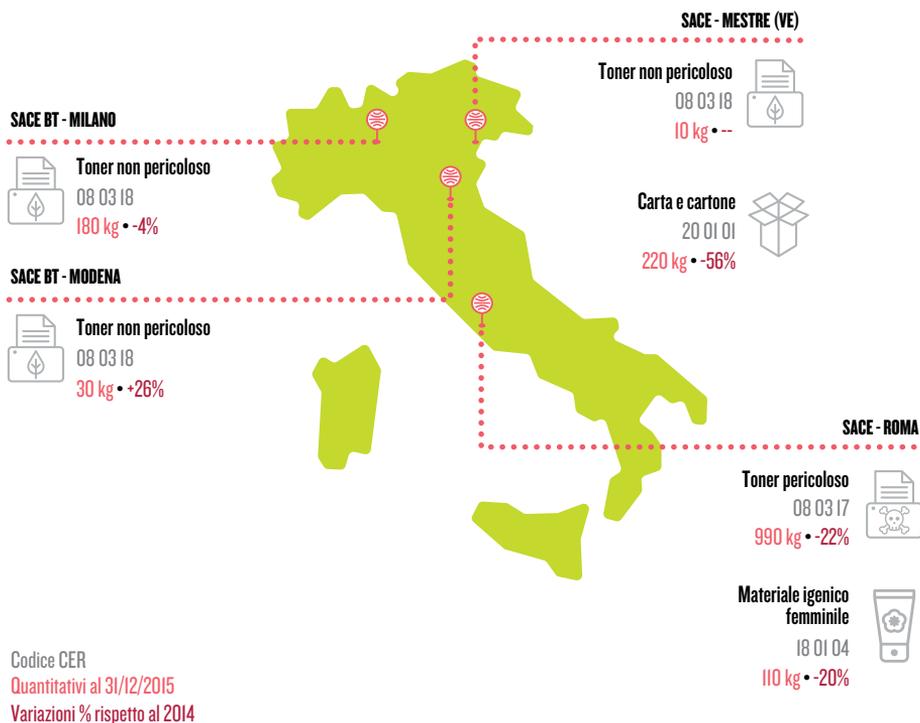
*** Il dato del volume totale di acqua prelevata nell'anno riguarda le sedi di Roma, Milano, Modena. Per la sede di Mestre, la quarta sede principale di SACE, il dato non si è potuto ricavare perché conteggiato all'interno delle spese condominiali dell'immobile.

¹⁹ Le fonti energetiche primarie consumate all'interno dell'organizzazione sono: gas, energia elettrica.

²⁰ I dati dei consumi annuali dei vari vettori energetici sono desunti dal dettaglio dei consumi riportati nelle singole fatture.

²¹ Aumento del 2015 rispetto all'anno precedente dovuto a conguagli. Si sono utilizzati i dati delle fatture per il calcolo.

I rifiuti* del 2015



* I dati riguardano SACE e SACE BT, uniche società soggette al SISTRI (Sistema di controllo della Tracciabilità dei Rifiuti istituito dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare).

La riduzione del 26% della produzione dei toner pericolosi presso la sede di Roma della SACE è da attribuirsi alla nuova fornitura di stampanti acquisite in comodato d'uso, partita nel mese di dicembre 2015, tale contratto infatti prevede anche lo smaltimento dei toner esausti.

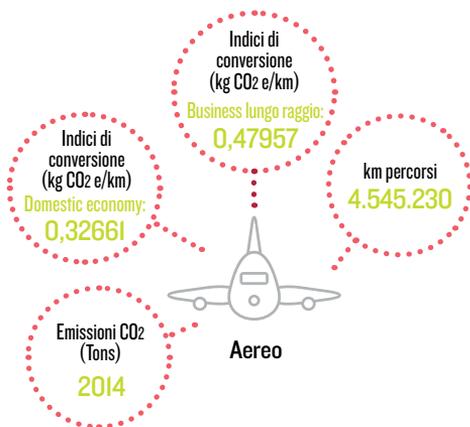
Una seconda variazione significativa del 26% riguarda la voce "carta e cartoni" relativa alla sola sede di Mestre: infatti negli ultimi due anni si è effettuata una riorganizzazione degli ambienti di lavoro che ha generato tali quantitativi di rifiuti da smaltire. Nelle altre sedi di SACE, le aziende municipalizzate che svolgono il servizio di recupero di questi materiali non forniscono un dato sui volumi inviati loro.

A partire dal 2015, alcune tipologie di rifiuti, come le lampade al neon (CER 20 01 21) e le batterie al piombo (CER 16 06 01), vengono sostituite e smaltite dalle società di manutenzione. Mentre le apparecchiature con componenti pericolosi (CER 16 02 13/14/16) presenti nelle sedi di Roma e Milano nel 2014, non sono annoverate tra i rifiuti prodotti: nell'ultimo anno la società ha scelto di prediligere contratti di noleggio che prevedono anche l'eventuale resa delle vecchie apparecchiature al fornitore del materiale elettronico. Infine, gli imballaggi in materiali (CER 15 01 06) presenti nel 2014 non compaiono tra i rifiuti 2015 perché il materiale proveniva da vecchie forniture giacenti in magazzino.

Le emissioni

Dal 2015 ai dipendenti commerciali e ai dirigenti cui è assegnata un'automobile aziendale, è stata offerta la possibilità di scegliere vetture ibride. Ad oggi circa il 10% della flotta aziendale vanta una motorizzazione ibrida. SACE, inoltre, ha rinnovato le convenzioni con le agenzie del trasporto pubblico di Roma e Milano, consentendo ai dipendenti di acquistare abbonamenti di viaggio, anche a medio raggio, a costi vantaggiosi. Tale iniziativa ha incrementato l'utilizzo dei trasporti pubblici, infatti, come indicato dall'indagine di mobilità 2015 condotta dall'area CSR di SACE, "il 34% del personale utilizza i mezzi pubblici per raggiungere il luogo di lavoro".

Per la sede romana, SACE offre ai propri dipendenti il servizio *infomobility* per facilitare l'utilizzo del trasporto pubblico e si promuove l'utilizzo del *car sharing* del Comune di Roma attraverso tariffe agevolate.

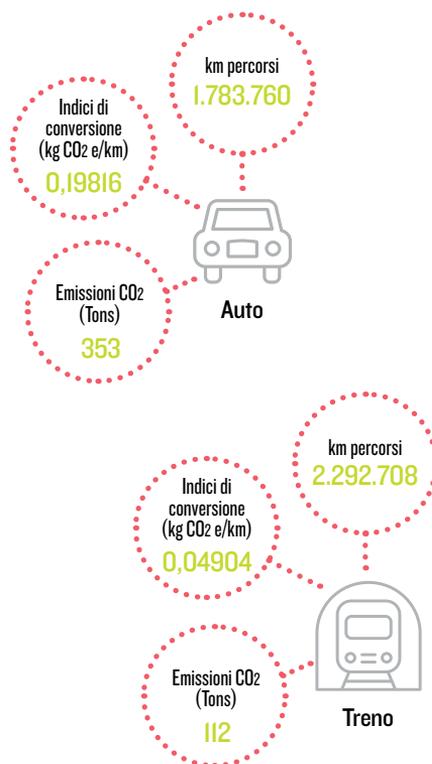


Le metodologie di calcolo utilizzate da SACE sono:

- le emissioni di CO₂ derivanti dagli spostamenti del personale in missione nel 2015 sono state calcolate moltiplicando i chilometri percorsi per gli indici di conversione del *Def Carbon Factory*, riportati poi all'unità di misura, espressi in tonnellate;
- le emissioni per trasferimenti su gomma (auto aziendali) e su rotaia sono state calcolate sulla base del chilometraggio totale percorso sul territorio italiano. Per il calcolo di CO₂

SACE rendiconta inoltre le emissioni di CO₂ derivate dallo spostamento del personale in missione e le emissioni generate dalla caldaia della sede di Milano[Ⓜ].

Le emissioni dirette di SACE - 2015



per spostamenti in auto è stato utilizzato

l'indicatore relativo alle *Auto Executive Diesel*;

- il dato relativo agli spostamenti aerei è stato determinato prendendo in considerazione le tratte percorse sia in Italia sia all'estero, raggruppate per macro-aree geografiche. Il totale dei chilometri percorsi è stato quindi diviso in due parti: per la prima, il calcolo è stato effettuato usando l'indicatore relativo ai voli economy nazionali; per la seconda, quello riferito ai voli business a lungo raggio.

[Ⓜ] Emissioni di CO₂ pari a 56,51 Tons calcolate utilizzando un fattore di conversione pari a 0,001956 Tons CO₂ e/m³.

LA CATENA DI FORNITURA

SACE acquisisce beni e servizi nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, economicità, libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, concorrenza tra gli operatori economici, trasparenza, proporzionalità e pubblicità. I processi di acquisto si basano, quindi, su comportamenti precontrattuali e contrattuali ispirati a tali principi e agli stessi principi devono attenersi anche i fornitori nei rapporti commerciali.

La selezione dei fornitori avviene attraverso un'approfondita valutazione sia degli aspetti economico-finanziari degli stessi, sia del possesso di adeguati requisiti tecnico-commerciali. SACE ha adottato una metodologia di qualificazione dei fornitori che si basa su un'approfondita analisi dei soggetti che intendono partecipare alle procedure di affidamento di beni e/o servizi. Ai fini della qualificazione, devono dimostrare, mediante

presentazione di idonea documentazione, il possesso di specifici requisiti di competenza e affidabilità legale, economico-finanziaria e tecnico-organizzativa.

Ai fornitori qualificati è altresì richiesta l'espressa adesione ai principi contenuti nel Codice Etico e nel Modello di Organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati ai sensi del D.Lgs. 231/2001. A tal proposito, la società si è anche dotata di un apposito regolamento per la gestione dell'elenco degli operatori economici di fiducia di SACE ex D.Lgs. 163/2006 e Smi. SACE, ai fini dell'acquisizione di beni e/o servizi, a seconda dei differenti importi delle forniture, conformemente alla vigente normativa di riferimento, può procedere mediante affidamento diretto, oppure mediante l'esperimento di una procedura competitiva a invito o di una gara europea. Gli operatori economici che intendono partecipare alle procedure di affidamento di qualsiasi importo non devono trovarsi in una

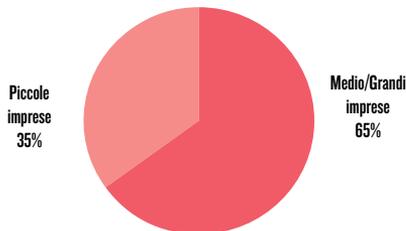
delle cause di esclusione dalle procedure di gara, e devono essere in regola con l'adempimento degli obblighi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nonché essere adempienti rispetto alle prescrizioni in materia di assunzione di lavoratori appartenenti a categorie protette.

Nello svolgimento delle attività di acquisizione di beni e/o servizi, siano esse affidamenti diretti o procedure competitive, SACE tiene comunque conto di quanto previsto dal Modello di Organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e dal Codice Etico. Le prestazioni dei fornitori, oltre a dover rispettare i livelli qualitativi richiesti, devono essere caratterizzate dall'impegno ad adottare le migliori pratiche in termini di condizioni di lavoro, di salute e sicurezza sul lavoro, di responsabilità ambientale e di etica. Alle attività di selezione

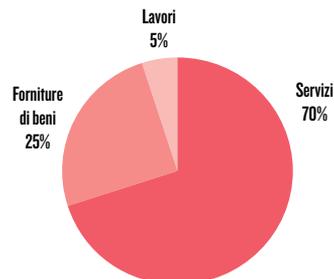
e di qualificazione segue un costante monitoraggio delle performance dei fornitori, durante l'esecuzione delle prestazioni, sia rispetto alla correttezza dei comportamenti tenuti in sede di gara o di presentazione delle offerte, sia rispetto alla sicurezza, qualità e tempistica che caratterizzano le stesse prestazioni. Tale monitoraggio è previsto che sia effettuato anche mediante l'ausilio di un software per la qualificazione e gestione dei fornitori. Il 65% dei fornitori di SACE è rappresentato da medio - grandi imprese, il restante 35% da imprese di dimensioni ridotte.

In relazione alle diverse tipologie di fornitori (piccole o medio/grandi imprese) e alle diverse tipologie degli acquisti (servizi, forniture di beni o lavori) non si rilevano sostanziali scostamenti tra il 2014 e il 2015.

Tipologia fornitori



Tipologia degli acquisti



L'IMPEGNO VERSO IL TERRITORIO, E LA COMUNITÀ

SACE promuove una cultura di sostenibilità aziendale capace di creare valore in modo duraturo all'interno e all'esterno dell'organizzazione, anche sostenendo attività rivolte alle comunità locali, come iniziative di volontariato aziendale per i dipendenti o il sostegno di diverse associazioni no-profit.

Negli ultimi due anni SACE ha deciso che fossero i dipendenti a scegliere le priorità in base alle quali erogare fondi a terzi per l'anno successivo. Nel rispetto dell'esito di una votazione interna SACE ha sostenuto, per il 40% del totale del budget iniziative di prevenzione sanitaria, per il 30% attività a sostegno dell'occupazione giovanile, per 20% progetti per l'infanzia e per il 10% proposte per il sociale e l'ambiente.

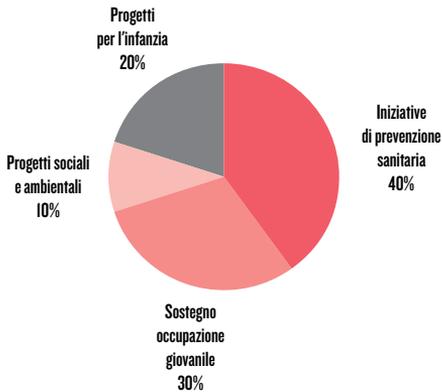
Ad esempio ha sostenuto l'associazione no-profit "Dynamo Camp", un centro di terapia ricreativa che ospita gratuitamente minori affetti da gravi patologie e sviluppa attività ludiche e sportive in un ambiente naturale e protetto. SACE è anche *Corporate Golden Donor* del Fondo Ambiente Italiano (FAI), la fondazione nazionale impegnata nella tutela del patrimonio artistico e naturalistico italiano.



Tra le altre iniziative del 2015 si vogliono ricordare:

- il sostegno erogato a favore della ricerca e prevenzione sanitaria collaborando al progetto SAM (Salute Al Maschile) con la Fondazione Veronesi e al progetto Rosa Varvara della Komen Italia, per la creazione di sportelli di supporto alle donne malate di tumore al seno;
- il supportato di un programma di musicoterapia di riabilitazione per ragazzi con disabilità uditiva della Lega del Filo d'Oro;
- l'organizzazione delle giornate di donazione del sangue in azienda a favore dell'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù;
- la partecipazione alla *Race for the Cure*, per raccogliere fondi a favore della ricerca contro il tumore al seno e sensibilizzare alla prevenzione, alla cui ultima edizione hanno partecipato 146 persone tra i dipendenti e le loro famiglie.

Ripartizione dei fondi stanziati a favore della comunità nel 2015 (dati %)



LA CULTURA DI SOSTENIBILITÀ CREA VALORE CONDIVISO



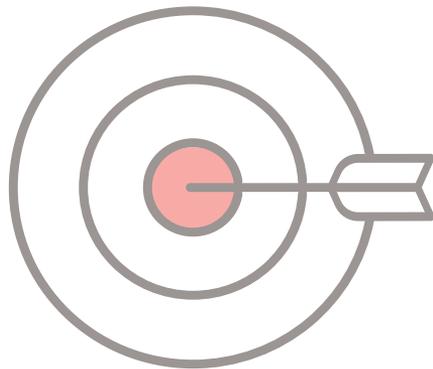
WHAT'S NEXT

REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI 2015

Le attività effettuate nel corso del 2015 hanno permesso il raggiungimento di diversi obiettivi prefissati nel 2014.

In particolare:

- la diffusione capillare nella cultura della corretta e trasparente gestione del “dato” è stata raggiunta attraverso l’implementazione di un processo strutturato di raccolta e monitoraggio del dato;
- l’incentivo all’utilizzo del telelavoro a domicilio e la figura del *Mobility Manager* sono due esempi concreti di attività messe in atto da SACE per facilitare la conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti e per favorire un miglioramento della salute psico-fisica degli stessi. Inoltre, nel corso del 2015, sono state attivate un ciclo di conferenze sul “Benessere dentro e fuori l’azienda” che hanno visto la partecipazione di professionisti-psicologi, psicoterapeuti e psichiatri.



OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO 2016

L'analisi di materialità è stata fondamentale per la definizione degli obiettivi di miglioramento per il 2016. Gli aspetti identificati rispondono alle aspettative degli stakeholder e alle linee strategiche di SACE.

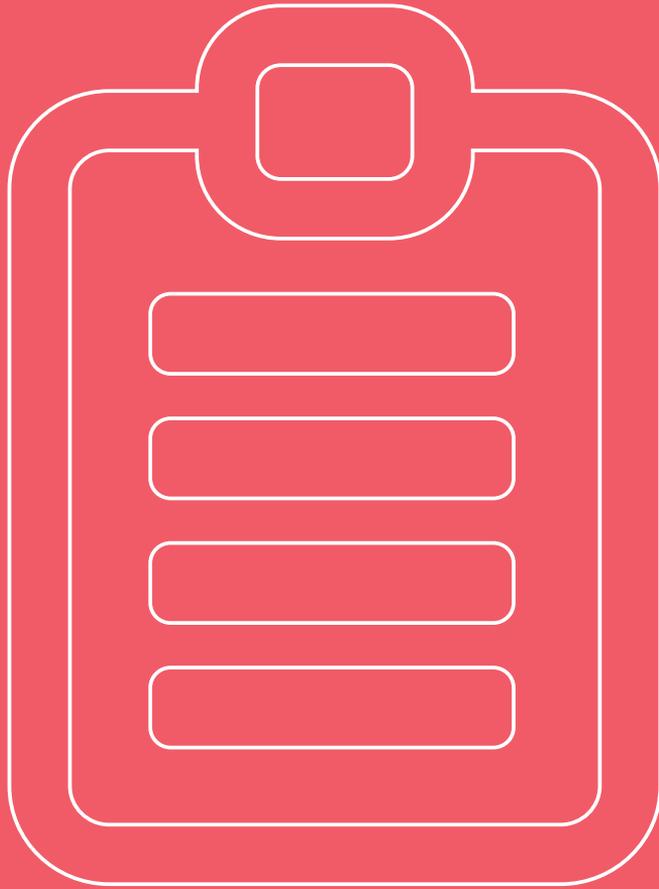
In particolare, rispetto ai temi emersi come “*material*”:

→ SACE, nel 2015, ha proseguito il percorso di evoluzione delle modalità con cui offre servizi di consulenza e personalizzazione dei propri prodotti. L'obiettivo di semplificare l'accesso a tutta la gamma di offerta verrà raggiunto attraverso l'introduzione di una figura unica di riferimento commerciale nei confronti della clientela, un professionista in grado di guidare le aziende attraverso le diverse possibilità di sostegno all'export assicurate da SACE e dalle società controllate. Se dovesse essere necessario ciò potrà avvenire anche avvalendosi del supporto di specialisti di prodotto, competenti ciascuno sulle aree di offerta d'interesse per il cliente;

→ dare maggior evidenza pubblica, attraverso uno sforzo comunicativo, delle attività di valutazione dei rischi socio-ambientali che SACE effettua sulle diverse progettualità. Negli ultimi anni si è infatti registrato un aumento dell'attenzione del mercato rispetto a tali tematiche;

→ SACE ha sempre rivolto una massima attenzione al benessere e alla valorizzazione dei propri dipendenti. Le attività di *engagement* effettuate hanno confermato un elevato grado di soddisfazione da parte del personale. L'obiettivo futuro è quindi il mantenimento e il potenziamento degli strumenti implementati nel corso degli ultimi anni;

→ la mappatura degli stakeholder, effettuata nel corso del 2015, verrà utilizzata come base di partenza per la pianificazione di un processo di *engagement* strutturato per il 2016. L'obiettivo per il prossimo anno è un maggior coinvolgimento e ascolto dei principali stakeholder, attività identificata come strumentale per la pianificazione strategica di SACE.



GRI INDEX

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
→ Strategie e analisi		
G4-1	Dichiarazione della rilevanza della sostenibilità per l'organizzazione nonché della sua strategia per gestire la sostenibilità	4, 5; 26, 27; 103
G4-2	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità	54
→ Profilo dell'organizzazione		
G4-3	Nome dell'organizzazione	18
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	10, 18; 56, 57; 64, 65, 66
G4-5	Sede principale	70
G4-6	Paesi di operatività	70, 71
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	12; 18
G4-8	Mercati serviti	12; 62; 64, 65, 66; 70, 71
G4-9	Dimensioni dell'organizzazione	10, 11; 64; 74
G4-10	Dipendenti suddivisi per tipologia di contratto (tempo determinato / indeterminato) e sesso	75; 81
G4-11	Percentuale di dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro	77
G4-12	Descrizione della <i>supply chain</i> (n. fornitori, volumi e mercati di approvvigionamento)	94, 95
G4-13	Cambiamenti significativi riguardanti dimensioni, struttura, proprietà o catena di fornitura dell'organizzazione	16, 17
G4-14	Applicazione dell'approccio/principio prudenziale	27
G4-15	Lista di iniziative, principi, carte su aspetti economici, sociali e ambientali sottoscritte dall'organizzazione	27
G4-16	Lista delle associazioni e delle organizzazioni nazionali/internazionali di <i>advocacy</i>	51, 52
→ Analisi di materialità e perimetro di analisi		
G4-17	Perimetro di consolidamento	6, 7
G4-18	Contenuto del report e del perimetro degli aspetti rendicontati	6, 7
G4-19	Elenco degli aspetti materiali	33
G4-20	Aspetti materiali: perimetro interno all'organizzazione	32
G4-21	Aspetti materiali: perimetro esterno all'organizzazione	32
G4-22	Modifiche di informazioni inserite in report precedenti	6, 7
G4-23	Cambiamenti significativi in ambito/perimetro degli aspetti	6, 7

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
→ Stakeholder engagement		
G4-24	Lista degli stakeholder coinvolti	30
G4-25	Principi per l'identificazione e la selezione degli stakeholder da coinvolgere	29
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	29
G4-27	Argomenti e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e reazione dell'organizzazione	29
→ Parametri del report		
G4-28	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	6, 7
G4-29	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	6, 7
G4-30	Periodicità di rendicontazione	6, 7
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	112
G4-32	Riportare il livello di rendicontazione prescelto	6, 7
G4-32	Tabella esplicativa dei contenuti del report (<i>GRI content index</i>) e la relazione di assurance esterna	104, 105, 106, 107
G4-33	Politiche e procedure di <i>assurance</i> esterna	108, 109, 110, 111
→ Governance		
G4-34	Struttura di governo	18, 19
G4-38	Composizione dei più alti organi di governo e dei loro compiti e doveri	19
G4-39	Indicare se la figura del presidente ricopre ruoli esecutivi	19
G4-41	Gestione dei conflitti d'interesse	18
G4-42	Ruolo dei più alti organi di governo nello sviluppo di strategie e obiettivi in termini economici, ambientali e sociali	54, 55
G4-45	Ruolo dei più alti organi di governo nella gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità in termini economici, ambientali e sociali	36, 37
G4-46	Ruolo dei più alti organi di governo nel monitoraggio del processo per la gestione degli impatti economici, ambientali e sociali	38, 39
G4-47	Frequenza del monitoraggio da parte dei più alti organi di governo	38, 39
G4-52	Processo per la determinazione delle remunerazioni	19; 20
G4-53	Peso degli azionisti in tema di remunerazione	18, 19, 20

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
→ Etica e integrità		
G4-56	Valori, principi, standard e norme di comportamento. Attività eseguite dal Responsabile Etico e dal Comitato Etico. Segnalazioni pervenute al Responsabile Etico	13, 14, 15; 22
G4-57	Meccanismi interni ed esterni per ottenere pareri su comportamenti etici e legali e questioni legate all'integrità organizzativa	22, 23; 41
G4-58	Meccanismi interni ed esterni per segnalare comportamenti non etici o illegali e questioni legate all'integrità organizzativa	41
G4-DMA	Processo usato per l'identificazione degli aspetti "material"	31, 32
→ Indicatori di performance economica		
G4-EC1	Diretto valore economico generato e distribuito	44, 45, 46
G4-EC4	Totale degli aiuti finanziari ricevuti dal governo durante il periodo di rendicontazione	18
G4-EC6	Percentuale dei senior manager assunti nella comunità locali delle sedi operative più significative in Italia	77
G4-EC7	Estensione dello sviluppo degli investimenti infrastrutturali più significativi e dei servizi a supporto	96,97
G4-EC8	Descrizione di alcuni impatti economici indiretti positivi e negativi più significativi prodotti dall'organizzazione	44, 45, 46; 50
→ Indicatori di performance ambientale		
G4-DMA	Energia	90, 91
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'organizzazione suddiviso per fonte energetica primaria	91
G4-EN8	Volume totale di acqua prelevata	91
G4-EN15	Emissioni dirette	93
G4-EN23	Totale dei rifiuti pericolosi e non, con i relativi metodi di smaltimento	92

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
→ Indicatori di performance sociale		
G4-DMA	Occupazione	74, 75, 76, 77, 78
G4-LA1	Numero totale e percentuale di nuovi assunti nel periodo di riferimento	11; 77
G4-LA2	<i>Benefit</i> addizionali per i solo lavoratori a tempo pieno, suddivisi per sedi operative più significative	85
G4-LA3	Congedo parentale	86
G4-DMA	Salute e sicurezza sul posto di lavoro	86, 87
G4-LA5	Livello nel quale ogni comitato per la salute e la sicurezza dei lavoratori tipicamente opera all'interno dell'organizzazione	86
G4-LA6	Tipi di danno, tasso di infortuni (IR), tasso malattie professionali (ODR), tasso di giorni persi (LDR), tasso di assenteismo (AR) e di decessi legati al lavoro, per la forza lavoro totale	87
G4-LA9	Ore medie di formazione che i dipendenti dell'organizzazione hanno intrapreso nel periodo in esame	78, 79, 80; 87
G4-LA11	Percentuale dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione di performance regolare e uno sviluppo di carriera durante il periodo di riferimento	82
G4-LA12	Percentuale di individui e dipendenti presenti negli organi di governo dell'organizzazione	19, 20
G4-LA13	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne e uomini per ciascuna categoria di dipendenti	83
G4-DMA	Meccanismo di reclamo pratiche del lavoro	77
G4-LA16	Controversie sulle pratiche del lavoro registrate, affrontate e gestite attraverso meccanismi formali di risoluzione	77
→ Indicatori di performance sulla società		
G4-DMA	Anti-corruzione	23
G4-SO3	Numero totale e percentuale di operazioni valutate per rischi legati alla corruzione	23
G4-SO5	Numero totale e natura degli incidenti confermati di corruzione	23
→ Indicatori di performance sulla responsabilità di prodotto		
G4-DMA	Trasparenza nella comunicazione commerciale	69
G4-PR3	Trasparenza e correttezza nella comunicazione commerciale	69
G4-PR5	<i>Customer satisfaction</i>	67, 68, 69
G4-PR8	Tutela della privacy	69

RELAZIONE ASSURANCE



Italia

Scegli la certezza.
Aggiungi valore.

TÜV Italia srl - Sede - I-20099 Sesto S. Giovanni (MI) via Giuseppe Carducci 125

Spett.le

SACE S.p.A.
Piazza Poli 37/42
00187 ROMA (RM)

Relazione di Verifica secondo le Linee Guida "Global Reporting Initiative GRI G.4 CORE" – SACE S.p.A.

La presente Relazione Pubblica si riferisce alla Verifica del "Bilancio di Sostenibilità di SACE S.p.A." (di seguito anche detta "Organizzazione") per l'anno 2015 effettuata da TÜV Italia Srl.

Il perimetro del Bilancio di Sostenibilità SACE S.p.A. - 2015 racchiude le informazioni ed i dati relativi alle Organizzazioni: SACE S.p.A., SACE BT S.p.A. SACE FCT S.p.A., SACE SRV Srl.

SACE S.p.A. ha deciso di escludere dal perimetro di rendicontazione, come previsto dalle linee guida GRI, alcuni indicatori come deducibile dalla tabella GRI G.4 posta alla fine del Bilancio di Sostenibilità.

Il processo di verifica è avvenuto in accordo alle metodologie e alle fasi descritte di seguito.

Scopo della Verifica

L'obiettivo della verifica è quello di valutare, con un sufficiente grado di confidenza, che le tecniche di raccolta, controllo e comunicazione del dato siano allineate con i requisiti espressi nelle linee guida applicate per il processo di rendicontazione dall'Organizzazione

TÜV ITALIA S.R.L.
TÜV SÜD Group

Direzione e Sede Amministrativa:
Via Giuseppe Carducci, 125 edificio 23
20099 Sesto San Giovanni (MI)
Sede legale: Via Mauro Macchi, 27 20124 Milano
Società Unipersonale,
soggetta al controllo e al coordinamento di
TÜV SÜD AG

Telefono: +39 02 24130.1
Telefax: +39 02 24130.399

www.tuv.it



Registro delle imprese di Milano
n. iscrizione e Cod. Fisc. 08922920155
R.E.A.: 1295140 - P. IVA 02055510966
Cod. Identificazione CEE IT 02055510966
Capitale sociale: Euro 500.000 int. Vers.



richiedente che è responsabile di tutte le informazioni contenute nel Bilancio di Sostenibilità.

Si precisa che i dati di carattere economico sono stati presi in considerazione esclusivamente per verificare la rispondenza con gli indicatori economici previsti dalla Linea Guida GRI G.4.

Processo della Verifica

Il processo di verifica si è articolato in diverse fasi condotte tra Ottobre 2015 e Maggio 2016, sia presso il sito di Roma (RM), sede di SACE S.p.A., sia presso il sito di Milano (MI), sede di SACE BT Srl, sia in remoto per il riesame della documentazione.

La metodologia di verifica utilizzata ha permesso di valutare la conformità del Bilancio di Sostenibilità rispetto a tutti i requisiti applicabili della Linea Guida GRI G.4 e selezionati dall'Organizzazione.

Sono state condotte interviste con il management aziendale ed il personale operativo, è stato effettuato un campionamento delle evidenze a supporto degli indicatori comunicati, si è provveduto alla verifica a campione delle registrazioni e dei documenti ed inoltre alla analisi dei processi di raccolta dati e di comunicazione adottati dall'Organizzazione nel Bilancio di Sostenibilità. Il Team di Verifica ha partecipato a sessioni di incontro condotte dall'Organizzazione con le parti interessate per individuare i temi rilevanti (material) da inserire nella presente edizione del Bilancio di Sostenibilità.

La verifica ha valutato anche i principi della rendicontazione sia quelli riconducibili al contenuto del report, sia quelli relativi alla qualità e accuratezza delle informazioni. Sono stati analizzati in dettaglio i test eseguiti dall'Organizzazione per la valutazione dei temi rilevanti (*materiality*) in coerenza con la mappatura ed analisi delle parti interessate (*stakeholder*). È stato verificato il percorso di miglioramento a fronte delle risultanze della verifica precedente.

Conclusioni

In base al processo di verifica adottato è possibile affermare che la metodologia utilizzata dall'Organizzazione nella redazione, controllo ed elaborazione dei testi relativi al Bilancio di Sostenibilità per l'anno 2015 è risultata coerente ed affidabile in relazione alle Linee Guida GRI G.4.



L'Organizzazione ha dimostrato capacità nel rispondere alle azioni di miglioramento identificate durante le diverse fasi di verifica condotte da TÜV Italia.

Rispetto all'edizione precedente del Bilancio di Sostenibilità si evidenzia altresì che:

- è stata ampliata l'analisi dei temi materiali e sono state fornite indicazioni della metodologia utilizzata in un paragrafo specifico del Bilancio;
- è stata effettuata, come previsto dalla nuova Linea Guida G.4, la selezione dei temi rendicontati in base all'analisi dei temi rilevanti (materiali) e comunque l'organizzazione ha deciso di dare informazioni anche sui temi non ritenuti di alto interesse per gli stakeholder coinvolti;
- è migliorata la leggibilità complessiva rispetto al precedente Bilancio di Sostenibilità ed inoltre tutte le informazioni utili per comprendere i cambiamenti intercorsi sono state inserite rispettando quindi il principio di completezza.

In base alle evidenze raccolte, TÜV Italia Srl ha potuto verificare che il "Bilancio di Sostenibilità di SACE S.p.A." per l'anno di riferimento 2015 è conforme al **Livello CORE** del Global Reporting Initiative (GRI – G.4).

Opportunità di Miglioramento

Sono state identificate delle specifiche opportunità di miglioramento di cui si riporta una sintesi di quanto comunicato alla Direzione SACE S.p.A. durante le diverse fasi della verifica.

Tali spunti non inficiano sul risultato della verifica raggiunto.

In particolare, si suggerisce di:

- identificare una fase specifica di controllo interno degli indicatori da parte dell'Organizzazione mantenendo evidenza del processo di verifica interna eseguito e degli eventuali conseguenti cambiamenti apportati;
- valutare l'inserimento delle informazioni relative alle sedi estere per quanto concerne la parte di salute e sicurezza.

Durante la verifica si è riscontrato un forte impegno da parte dell'Organizzazione ad approfondire, per le prossime edizioni del Bilancio di Sostenibilità, i contenuti delle Linee Guida GRI soprattutto in relazione all'ampliamento del processo di coinvolgimento con le



parti interessate e l'analisi dei temi materiali; a rivedere la priorità di alcuni indicatori; a rafforzare il processo interno al fine di garantire la completezza e la comparabilità, a livello temporale, di tutti gli indicatori rendicontati.

Nota metodologica

La presente relazione finale risponde ai criteri AA1000AS 2008 "Dichiarazione di Assurance". La relazione è pubblica e può essere usata da SACE S.p.A. solo congiuntamente al Report di Sostenibilità a cui si riferisce.

L'Organizzazione non può omettere parti della relazione fornita da TÜV Italia Srl ed è responsabile di tutte le informazioni presentate nel proprio Bilancio di Sostenibilità.

Indipendenza e Informazioni sull'Assurance Provider

TÜV Italia Srl, filiale del Gruppo internazionale TÜV SÜD, è un organismo di certificazione ed ispezione indipendente accreditato dai maggiori enti in ambito sociale e ambientale. Vanta esperienze a livello internazionale nelle certificazioni e verifiche in ambito responsabilità sociale, ambientale e carbon management.

Per il Progetto di Valutazione del Bilancio di Sostenibilità SACE S.p.A., TÜV Italia Srl si è avvalsa di un team multidisciplinare.

TÜV Italia Srl dichiara di non avere conflitti di interesse nei confronti di SACE S.p.A. né nei confronti di alcuna società inclusa nel perimetro di rendicontazione.

Sesto San Giovanni (Milano), 6 Maggio 2016

Sara Brandimarti
TÜV Italia Srl - TÜV SÜD Group
Management Service
Project Manager

Andrea Coscia
TÜV Italia Srl - TÜV SÜD Group
Management Service
Direttore di Divisione

Per suggerimenti o maggiori informazioni:

csr@sace.it

Progetto e coordinamento editoriale

SACE

Concept creativo

J. Walter Thompson Italia SpA

Videimpaginazione e coordinamento

19novanta communication partners srl

Stampa

Tipografia Facciotti srl



IL MADE IN ITALY NON SI FERMA MAI



www.sace.it

numero verde 800.269.264