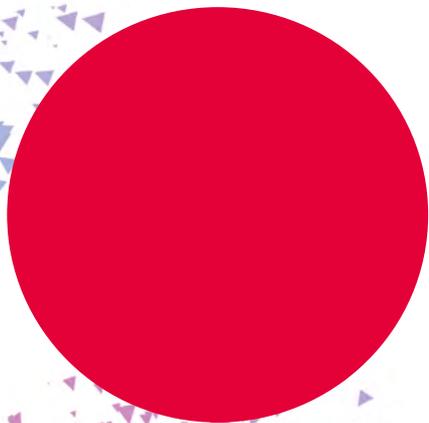
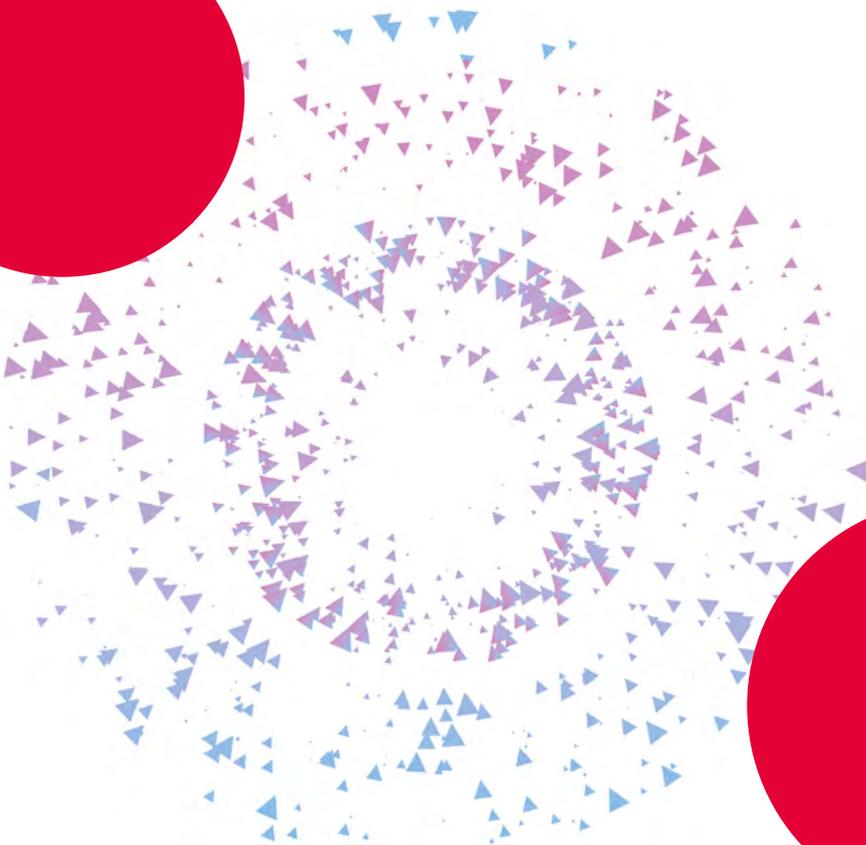


Bilancio di Sostenibilità

# 2016

# Sostenere la crescita creando valore

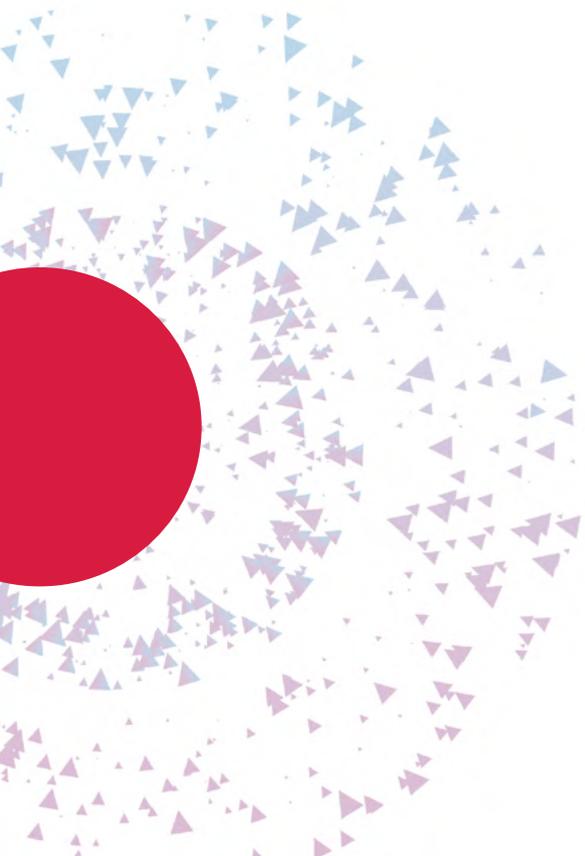
**sace**  
•gruppo cdp•



Bilancio di Sostenibilità

# 2016

**Sostenere  
la crescita  
creando valore**



# Indice

La nostra idea di valore	9
Sostenibili per vocazione	27
Gestione del rischio a tutela delle opportunità	39
Valore aggiunto al servizio delle imprese	49
Sostenere le imprese, sviluppare il Paese	55
I nostri clienti: un valore assoluto	67
Le nostre persone	81
L'etica del rispetto ambientale	99
Impegno sociale e culturale	113
Miglioramento continuo	117
GRI Index	121



**Beniamino Quintieri**  
Presidente

## «Il nostro ruolo richiede consapevolezza degli impatti e del valore generato con le nostre attività»

Sostegno all'internazionalizzazione e alla crescita, attenzione alle proprie persone e al welfare aziendale, impegno socio-ambientale. Il ruolo di una grande realtà di sistema come SACE richiede particolare responsabilità e consapevolezza degli impatti e del valore generato con le proprie attività.

A questa necessità risponde il Bilancio di Sostenibilità di SACE, giunto alla sua nona edizione, offrendo una visione completa e ampia dell'impegno profuso

dalla nostra Società in un anno particolarmente importante nei nostri quarant'anni di storia. Inoltre il Bilancio, redatto secondo i principali standard internazionali, ottempera con un anno di anticipo alle richieste informative di carattere non finanziario contenute nella Direttiva europea 2014/95 Ue, recepita dall'ordinamento italiano tramite il D.Lgs. 254/2016.

Nel corso del 2016 è stato infatti predisposto il nuovo Piano Industriale che ci guiderà fino al 2020 con nuovi e sfidanti obiettivi e un sostanziale rafforzamento del nostro ruolo, grazie all'integrazione con SIMEST nel Polo italiano dell'Export e dell'Internazionalizzazione del Gruppo CDP.

La nostra missione a sostegno della competitività internazionale e della crescita del Paese ci impone di lavorare in modo sempre più sinergico con i nostri principali stakeholder per creare valore condiviso:

non solo per l'Azionista, per i nostri dipendenti e per le imprese che accompagniamo sui mercati esteri, ma anche per il territorio, l'ambiente e le comunità su cui impattano le nostre attività. Un approccio che intendiamo adottare in un'ottica di sviluppo sostenibile di medio-lungo periodo.

Negli ultimi anni stiamo assistendo a un progressivo ripensamento del modello di crescita globale, ma l'export e l'internazionalizzazione continueranno a giocare un fondamentale ruolo d'impulso per lo sviluppo economico del nostro Paese. Continuare a supportarli ci impone di cercare soluzioni sempre nuove per rispondere alle esigenze del tessuto produttivo italiano in un contesto in profonda evoluzione. E solo un approccio improntato alla misurazione del valore condiviso può consentire di sviluppare risposte adeguate alle aspettative.

Il nuovo Piano Industriale fissa obiettivi di crescita importanti per SACE, da perseguire attraverso un modello operativo integrato, efficiente e improntato a una gestione economico-finanziaria efficace, ma anche attraverso un'attenzione particolare a quei fattori di sviluppo sostenibile – crescita delle competenze, cultura e comunicazione – che rappresentano valori imprescindibili del modo con il quale vogliamo fare impresa.

In un anno di cambiamento così importante per l'Azienda, la redazione del Bilancio di Sostenibilità ha visto il consolidamento del processo di analisi di materialità che, anche grazie a iniziative di coinvolgimento degli stakeholder, ci ha consentito di individuare gli ambiti più rilevanti sui quali concentrare le attività di rendicontazione e soddisfare al meglio le loro aspettative. Tali attività hanno inoltre consentito di far evolvere ulteriormente i processi gestionali interni con particolare riferimento a quelli legati alla rendicontazione e coinvolgimento attivo degli stakeholder.

È proprio a loro, attori di primo piano in questo processo, che vanno i nostri ringraziamenti per l'insostituibile contributo. Ringraziamo tutti i colleghi del mondo SACE-SIMEST, che quotidianamente interpretano la nostra missione a supporto della crescita dell'Italia con impegno e dedizione, rendendo raggiungibili gli obiettivi aziendali e sostenibile nel tempo il valore creato a beneficio di tutti.

**Alessandro Decio**

*Amministratore delegato  
e Direttore generale*

*Alessandro Decio*



# Nota metodologica

Il Bilancio di Sostenibilità di SACE, giunto ormai alla sua nona' 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 2016, i dati pubblicati vengono comparati, ove possibile, con i dati raccolti l'anno precedente. La rendicontazione si riferisce a SACE S.p.A e alle sue controllate. Nel testo del Bilancio, quando si parla di tutte le quattro Società, viene utilizzato il termine SACE, mentre se il dato si riferisce a una specifica Società il nome viene esplicitato per esteso: SACE S.p.A; SACE BT; SACE SRV; SACE Fct. In una sezione separata (pag. 132) sono riportati i dati principali di SIMEST. La società acquisita da SACE a settembre 2016. SIMEST non viene formalmente rendicontata nel Bilancio di Sostenibilità perché non rientra nel perimetro dell'*assurance*, non potendo fornire i dati secondo la metodologia GRI GIV. In caso di dati consolidati dai quali non è stato possibile scorporare i dati di SIMEST viene esplicitata in nota la loro presenza.

Il presente documento viene certificato da una società esterna che ne garantisce la veridicità dei dati offerti e il puntuale rispetto dello standard prescelto<sup>2</sup>. 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 di tali 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<sup>3</sup>.

Per il secondo anno SACE redige 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. 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.

<sup>1</sup> Da cinque anni SACE pubblica il proprio Bilancio di Sostenibilità.

<sup>2</sup> Per approfondimenti vedi paragrafo "Certificazione esterna".

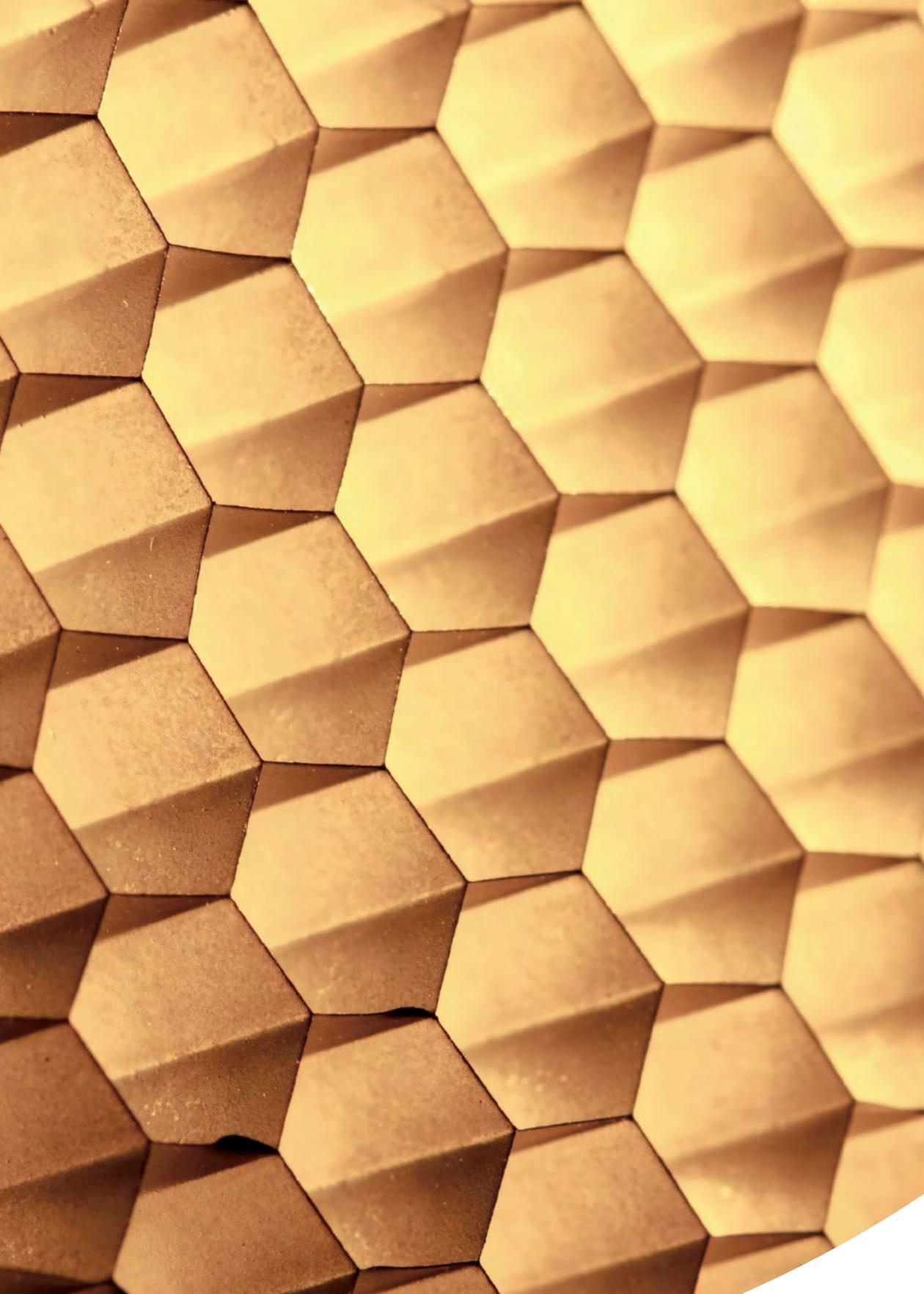
<sup>3</sup> Per ulteriori approfondimenti vedi paragrafo Analisi di materialità.

Nel corso del 2015 era stata avviata la prima fase del processo di analisi di materialità con 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, sistematizzati in un "albero dei temi" organizzato su tre livelli di dettaglio progressivo, sono stati aggiornati nel 2016 nel corso delle diverse attività di *engagement* interne ed esterne.

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 le principali Direzioni della Società. Agli intervistati è stato chiesto di fornire una valutazione di rilevanza e impegno strategico per l'Azienda, tenendo in particolare considerazione le direttive dettate dal nuovo Piano Industriale pubblicato a dicembre 2016. La valutazione è stata condotta attraverso l'utilizzo di una scala quali-quantitativa su cinque livelli.

Per quanto riguarda la rilevanza percepita dagli stakeholder, per il primo anno è stato condotto un *forum multi-stakeholder* dove i rappresentanti delle principali categorie di stakeholder di SACE hanno potuto esprimere la loro valutazione sulla rilevanza delle tematiche di loro interesse. I risultati del *forum* e delle attività di *engagement*, condotte nel corso del 2015 con i dipendenti e considerati ancora validi, sono stati utilizzati per determinare i nuovi punteggi per la costruzione della matrice di materialità 2016.

I punteggi di rilevanza sia per l'azienda che per gli stakeholder per tutti i temi presenti nell'"albero" 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.





**La nostra  
idea  
di valore**

# SACE in sintesi

SACE continua il suo percorso di crescita grazie a nuove acquisizioni e all'ampliamento dei propri prodotti e servizi. SACE innova la propria offerta per affiancare le imprese italiane lungo l'intera filiera dell'export e dell'internazionalizzazione: 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 oltre 40 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 150 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.

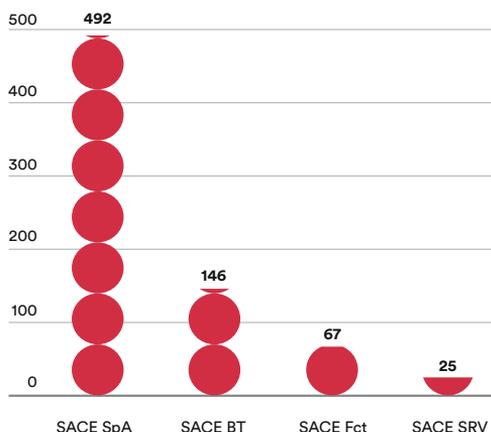
Il numero di dipendenti è aumentato in tutte le società di SACE, l'unica eccezione è riscontrabile per SACE BT. Per quanto riguarda la distribuzione tra le società, oltre il 67% dei dipendenti è impegnato in SACE S.p.A..

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 76% dei dipendenti è laureato e ben il 64% ha meno di 45 anni, dato che testimonia quanto SACE possa essere considerata una società giovane.

**Il 64%**  
del personale ha  
meno di 45 anni

Dipendenti per Società - 2016



## Dipendenti SIMEST

Simest ha 162 dipendenti di cui 56% sono donne e 13% sono under 35.

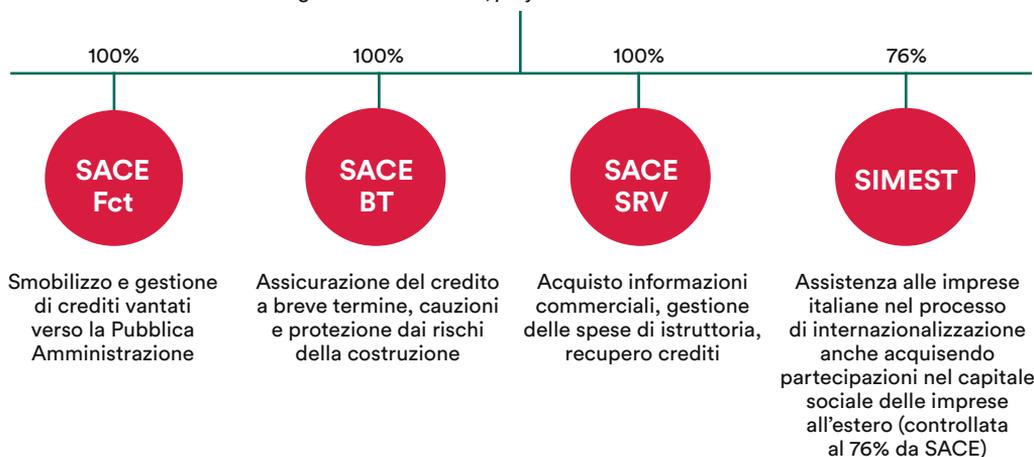
## I volumi del 2016 (€ milioni)

<b>SACE SpA</b>	Nuove garanzie deliberate	<b>13.174</b>
<b>SACE BT</b>	Volumi assicurati Ramo Credito	<b>3.839</b>
	Volumi assicurati Ramo Cauzioni	<b>2.105</b>
<b>SACE Fct</b>	Turnover	<b>4.479</b>
	di cui factoring pro soluto	<b>87,0%</b>

**Il 52%**  
dei dipendenti  
sono donne

**sace**  
•gruppo cdp•

Assicurazione del credito, protezione degli investimenti, riassicurazione, garanzie finanziarie, *project & structure finance*





# Valori aziendali

Nella gestione delle sue attività e delle relazioni con i suoi stakeholder SACE adotta i valori e i principi che gli 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 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.

## La creazione di valore. Un contributo per tutti.



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

## 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.

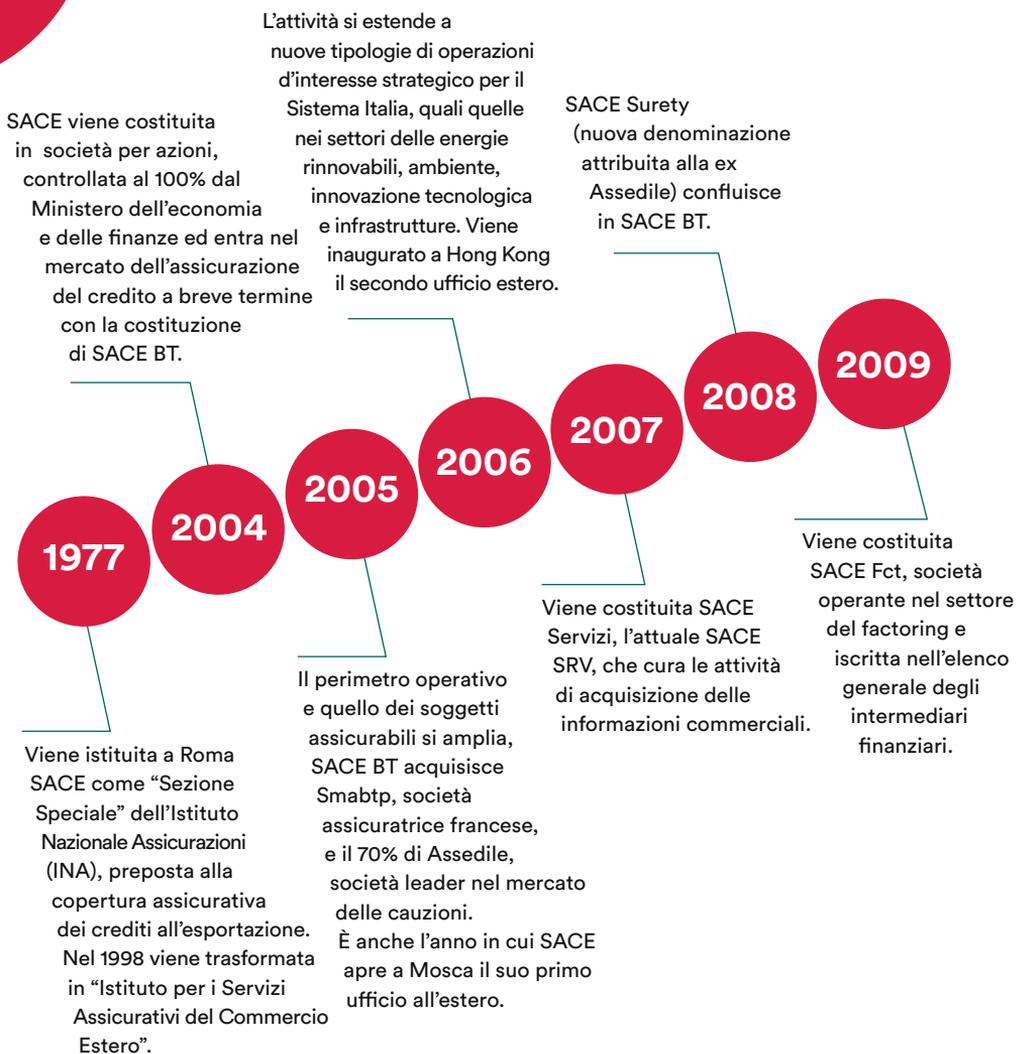
La capacità di cogliere le opportunità del progresso e di anticipare soluzioni innovative è il motore dello sviluppo di SACE.

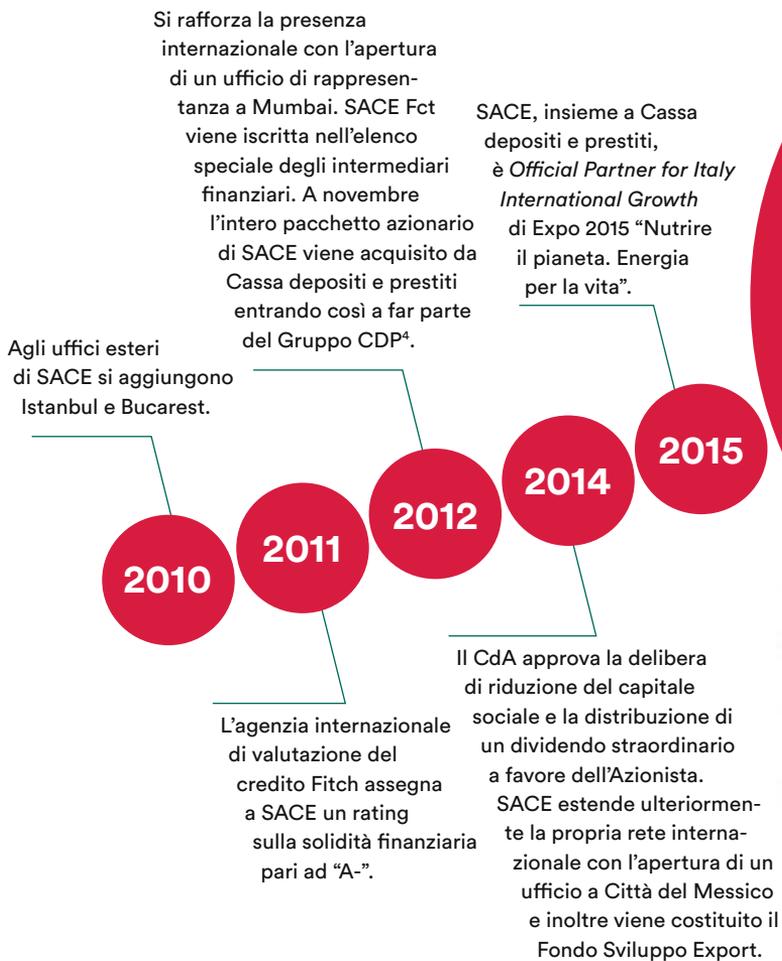
## La necessità di adottare comportamenti etici.



Valori fondamentali come responsabilità verso la collettività, correttezza, imparzialità, lealtà, tutela ambientale, onestà, trasparenza, qualità e legalità risultano essere costantemente e necessariamente presenti in tutte le persone di SACE e ne caratterizzano le azioni.

# Storia di SACE





## 2016

Nell'ambito del nuovo Piano Industriale del Gruppo Cdp, la partecipazione di controllo di SIMEST viene trasferita a SACE. Si rafforza così il Polo dell'Export e Internazionalizzazione inaugurato con l'iniziativa "one door". La sede secondaria di Modena è stata trasferita a Bologna.

<sup>4</sup> Per ulteriori approfondimenti vedi paragrafo Governance e assetti organizzativi.

# Governance e assetti organizzativi

SACE S.p.A. 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 S.p.A. 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 S.p.A. nello svolgimento delle proprie funzioni beneficiano della garanzia dello Stato (D.L. 269/2003, art. 6, comma 9). Le attività di SACE S.p.A. 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 S.p.A. rispetta i principi stabiliti dalla Berne Union, organismo internazionale che riunisce società di credito all'esportazione e agenzie per il sostegno degli investimenti.

SACE S.p.A. è interamente controllata da Cassa depositi e prestiti S.p.A. 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 S.p.A. esercita sulle proprie controllate dirette l'attività di direzione e coordinamento, lasciando alle stesse autonomia nell'esercizio delle leve economico-gestionali.



Infine, a partire dal 28 settembre 2016, SACE S.p.A. controlla il 76% di SIMEST<sup>5</sup>. In quella data l'Assemblea di SACE - nell'ambito dell'operazione di conferimento della partecipazione di controllo in SIMEST da parte di Cassa depositi e prestiti - ha deliberato di approvare l'aumento di capitale ai sensi dell'art. 2441, comma 4, Codice civile, inscindibile, a pagamento da euro 3.541.128.212,00 a euro 3.730.323.610,00, mediante emissione di n. 53.428 azioni ordinarie prive di indicazione del valore nominale, da offrire in sottoscrizione all'unico socio Cassa depositi e prestiti Società per azioni e da liberarsi da quest'ultimo mediante il conferimento di n. 240.652.174 azioni della "Società italiana per le imprese all'estero SIMEST S.p.A.", pari al 76% circa del capitale sociale di quest'ultima. Il nuovo capitale sociale risulta pertanto di nominali euro 3.730.323.610,00 ed è detenuto interamente dal socio unico Cassa depositi e prestiti Società per azioni.

## Nuova struttura organizzativa

Dal 1° aprile 2017 è diventato operativo il nuovo assetto organizzativo di SACE.

Le linee guida dell'intervento sono state la massimizzazione delle sinergie tra le funzioni e dei flussi informativi tra le omologhe funzioni di SACE S.p.A. e delle società controllate, la semplificazione dei prodotti e dei processi a supporto dell'export e dell'internazionalizzazione, l'incentivazione del senso di *engagement* delle risorse.

I principali dettagli del nuovo assetto prevedono le seguenti aree aziendali:

### • **Area Network & Sales:**

- Presidia lo sviluppo del portafoglio clienti, assicurando il raggiungimento degli obiettivi di business declinati lungo la matrice cliente/prodotto, congiuntamente con l'Area *Marketing & Underwriting*.
- Definisce il piano di sviluppo della rete internazionale, della rete domestica e dei *large corporate* sulla base delle linee guida definite dal Piano Industriale.
- Supervisiona e coordina i canali di vendita diretti e coordina i canali indiretti, definendo le azioni commerciali sui segmenti target.
- Cura la gestione della relazione con il portafoglio clienti assegnato al fine di garantire gli obiettivi commerciali e di redditività.
- Coordina l'implementazione delle politiche commerciali e di prodotto sui segmenti di clientela.

### • **Area Marketing & Underwriting**

- Definisce per SACE e per le società del perimetro SACE le linee guida di marketing, pianificazione commerciale e distributive garantendo il collegamento con il mercato, le sue esigenze e le opportunità di business.
- Presidia lo sviluppo del portafoglio prodotti e dei processi di assunzione e gestione, assicurando il raggiungimento degli obiettivi di business, declinati lungo la matrice cliente/prodotto, congiuntamente con l'Area *Network & Sales*.

<sup>5</sup> SIMEST non rientra nel perimetro di rendicontazione del presente bilancio. Viene allegata una scheda supplementare con i principali risultati 2016.

- Definisce per SACE e per le società del perimetro SACE le linee guida per lo sviluppo del *digital business*, per orientarle verso l'innovazione e la trasformazione digitale.
  - Definisce per SACE gli indirizzi di business assuntivi, di gestione, indennizzi e recuperi delle operazioni e ne supervisiona le relative attività.
- **Area Rischi**
    - Definisce gli indirizzi e le politiche in materia di gestione e trasferimento dei rischi e le politiche di valutazione del merito di credito delle controparti nel rispetto degli indirizzi stabiliti.
    - Coordina l'attuazione degli indirizzi e delle politiche in materia di gestione dei rischi tramite le competenti funzioni di *Risk management*.
    - Garantisce la misurazione e il controllo dell'esposizione di SACE e delle società controllate alle diverse tipologie di rischio, nonché l'esposizione su controparti comuni, presidiando inoltre l'attuazione degli indirizzi e delle politiche di gestione dei rischi.
    - Assicura un flusso di informazioni completo, comprensibile e integrato al Consiglio di Amministrazione e all'Alta Direzione, al fine di garantire un'effettiva conoscenza del profilo di rischio di SACE e delle società controllate.
    - Promuove la gestione attiva del capitale, valutando e proponendo possibili interventi di ottimizzazione in coerenza con gli obiettivi strategici definiti, in collaborazione con le funzioni titolari dei processi aziendali interessati.
  - **Internal auditing**
    - Sotto la diretta responsabilità del Presidente, monitora e valuta l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza del sistema di governance, di gestione dei rischi e di controllo tramite un approccio sistematico di *assurance* e consulenza.
- **Relazioni Istituzionali**
    - Presidia lo sviluppo e la gestione delle relazioni con il mondo istituzionale e gli altri organismi pubblici e privati in ambito domestico e internazionale.
  - **Area Studi e Comunicazione**
    - Presidia l'evoluzione dei mercati globali e le implicazioni per il sistema produttivo italiano e per il business aziendale.
    - Garantisce la valorizzazione dell'immagine di SACE e delle società controllate.
    - Coordina la pianificazione e l'attuazione delle attività di comunicazione interna, promuove le attività di *Corporate Shared Value*.
  - **Area Risorse, Organizzazione e Sistemi**
    - Presidia il processo di valorizzazione e sviluppo del personale, la gestione degli aspetti normativi e amministrativi e le relazioni con le Rappresentanze Sindacali Aziendali.
    - Presidia lo sviluppo organizzativo, assicurando il perseguimento della coerenza della struttura organizzativa e dei processi aziendali con gli obiettivi strategici.
    - Presidia e coordina la pianificazione, gestione e sviluppo del sistema informatico aziendale, sia hardware che software, nel rispetto delle esigenze e delle necessità delle funzioni aziendali.
    - Sovrintende e cura l'erogazione di beni e servizi interni e la gestione del patrimonio immobiliare.
  - **Area Affari Legali e Societari**
    - Sovrintende e cura le attività di consulenza e assistenza legale, sia in fase negoziale sia giudiziale.
    - Garantisce la coerenza della normativa interna alle leggi e regolamenti in vigore.
    - Assicura l'esecuzione delle attività di segreteria degli Organi Collegiali e degli adempimenti societari nel rispetto della legge e della normativa interna.

## ● Area Pianificazione Strategica

- Assicura la corretta gestione degli adempimenti amministrativi e contabili connessi alla gestione economica e patrimoniale di SACE nel rispetto della normativa civilistica e fiscale, curando l'implementazione di idonee procedure volte a garantire l'integrità e l'affidabilità delle informazioni di carattere economico-finanziario.
- Fornisce alle funzioni aziendali, che concorrono alla gestione dei dati societari aventi rilevanza all'esterno dell'azienda e nei confronti del mercato, apposite direttive volte ad ottimizzare i processi di verifica della correttezza e veridicità delle informazioni e delle comunicazioni aziendali.
- Presidia l'analisi e il monitoraggio andamentale della gestione.
- Presidia l'ottimizzazione della gestione dei rischi (mercato, credito, liquidità) attraverso una efficace attività di *capital allocation*.
- Sovrintende il processo di predisposizione del Piano Industriale, nel rispetto delle linee guida definite dal Consiglio di Amministrazione e coordina il processo di *budgeting* annuale.
- Predisporre e gestisce i processi di preconsuntivo annuale e trimestrale.
- Sovrintende alla gestione degli acquisti di beni, servizi e lavori al fine di ottimizzare i livelli di costo e di servizio nel rispetto delle esigenze aziendali.

## Le società controllate da SACE S.p.A.:

### SACE BT

SACE BT prevede al suo interno le seguenti funzioni sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale: Programmazione, Controllo e Attuariale, Rete di Vendita, Portafoglio Direzionale, Direzione Business (a cui riportano Credito, Cauzioni e Costruzioni), Direzione Tecnica (a cui riportano Fidi, Sinistri e Rischi Locali), Amministrazione. Sono allocate, a riporto del Presidente, le funzioni di controllo (*Internal au-*

*ditig, Compliance e Risk management*), affidate in *outsourcing* a SACE.

- Sono esternalizzate presso SACE le funzioni di Comunicazione, Consulenza Legale, Societario, Contenzioso e Contrattualistica, Risorse Umane, Organizzazione, Sistemi Informativi, Servizi Generali, Studi Economici, Acquisti & *Cost management*.
- Sono esternalizzate presso SACE SRV le funzioni di Recupero Crediti e di Patrimonio Informativo.

### SACE SRV

SACE SRV prevede al suo interno le seguenti funzioni sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale: Patrimonio Informativo, Recupero Crediti. È allocata, ancora, sotto la diretta responsabilità del Presidente la funzione di *Internal auditing*, affidata in *outsourcing* a SACE.

- Sono esternalizzate presso SACE le funzioni di Affari Legali e Societari, Risorse Umane, Organizzazione, Sistemi Informativi, Servizi Generali, Finanza e Tesoreria, Acquisti & *Cost management*.
- Sono esternalizzate presso SACE BT le funzioni di Programmazione, Controllo e Attuariale e di Amministrazione.

### SACE Fct

SACE Fct prevede al suo interno le seguenti funzioni sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale: Amministrazione, Pianificazione e Controllo, Commerciale, Crediti, *Operations*. Sono, ancora, sotto la diretta responsabilità del Presidente i Servizi Antiriciclaggio, *Compliance, Risk management e Internal auditing*.

- Sono esternalizzate presso SACE le funzioni di Comunicazione, Consulenza Legale, Societario, Contenzioso e Contrattualistica, Risorse Umane, Organizzazione, Sistemi Informativi, Servizi Generali, Pianificazione Amministrazione e Finanza, Amministrazione e Bilancio, Acquisti & *Cost management*.
- È esternalizzata presso SACE SRV la funzione Patrimonio Informativo.

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”), composto da sette membri, ai sensi dello Statuto sociale 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. Le remunerazioni

degli amministratori con deleghe vengono determinate direttamente dal Consiglio di Amministrazione. Il Collegio Sindacale, invece, ha il dovere di vigilare 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 e Direttore Generale, 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 consiglieri

5 tra  
**46-55**  
anni

2 con più  
di **55**  
anni

### Il Consiglio di Amministrazione al 31 dicembre 2016 risultava così composto:

Prof. Beniamino QUINTIERI	Presidente del Consiglio di Amministrazione	NON ESECUTIVO (dal 14 giugno 2016)
Dott. Alessandro Maria DECIO	Amministratore Delegato e Direttore Generale	ESECUTIVO (dal 14 giugno 2016)
Dott.ssa Simonetta Iarlori		NON ESECUTIVO (Consigliere nominata per cooptazione il 9 settembre 2015 e nominata dall'Assemblea in data 14 giugno 2016)
Dott.ssa Antonella BALDINO		NON ESECUTIVO (Consigliere nominata dal precedente Consiglio per cooptazione il 9 febbraio 2016 e nominata dall'Assemblea del 14 giugno 2016)
Dott.ssa Maria ALLEGRINI		NON ESECUTIVO (dal 14 giugno 2016)
Dott. Federico MEROLA		NON ESECUTIVO (dal 14 giugno 2016)
Dott. Paolo Carlo Renato DAL PINO		NON ESECUTIVO (dal 28 settembre 2016)

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

Inoltre, tra gli organi sociali, come previsto dalla legge<sup>6</sup>, 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 Amministrazione e Finanza
- Responsabile Affari Legali e Societari
- Responsabile Studi e Comunicazione

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 Amministrazione e Finanza
- 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 Responsabili delle Funzioni aziendali di SACE e delle società controllate.

Il comitato si riunisce con cadenza bimestrale e ogni volta 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.

<sup>6</sup> Ai sensi della Legge 21 marzo 1958, n. 259.

I componenti:

- Responsabile Business
- Responsabile *Global Development*
- Responsabile Marketing
- Responsabile Pianificazione Strategica
- Amministratore Delegato/Direttore Generale Società controllate
- Responsabile Business SACE BT
- Responsabile Commerciale SACE Fct
- Responsabile Marketing e Business Development SIMEST
- Direttore Generale SACE SRV
- A seconda delle tematiche presentate partecipano i Responsabile delle altre 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 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 ASSEDILE.

## Genere



## Età



### CdA di SACE BT:

Marco Traditi Presidente

---

Pierluigi D'Ignazio

---

Andreana Esposito

---

Ludovica Giglio

---

Marco Zizzo

---

## 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 le 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:

Ludovica Giglio

Presidente

Ida D'Amora

Maurizio Petronzi

## SACE Fct

SACE Fct è sottoposta all'attività di direzione e coordinamento di SACE S.p.A., ai sensi degli articoli 2497 e seguenti del C.C.. La Società è iscritta all'Albo degli Intermediari Finanziari ex art. 106 TUB ed è 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.

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

### Genere



### Età



#### CdA SACE Fct:

Rodolfo Mancini

Presidente

Simonetta Acri

Fabio Massoli

Alessandra Ricci

Marco Zizzo

# Modello Organizzativo secondo la 231

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, approvato dal Consiglio di Amministrazione di SACE<sup>7</sup>, 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.

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

di 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.

Il Modello di SACE e delle controllate sono stati approvati dai rispettivi Consigli di Amministrazione. 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;

<sup>7</sup> L'ultima versione è stata approvata il 22 settembre 2015 dal Consiglio di Amministrazione di SACE.

- 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 2016 sono state svolte, tra l'altro, le seguenti attività:

- vigilanza su 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 cosiddetti 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 cosiddette "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 2016, come nello scorso anno, non si sono registrati episodi di corruzione che abbiano 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.



The image features a background of light-colored wood grain with a prominent circular cutout. A large, solid red circle is positioned in the lower-left quadrant, overlapping the wood grain. Inside this red circle, the text "Sostenibili per vocazione" is written in a bold, white, sans-serif font, arranged in three lines.

**Sostenibili  
per  
vocazione**

# Strategie e gestione della sostenibilità

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.

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

SACE si è dotata di una struttura organizzativa interna specificamente 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 di SACE 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 è impegnata a promuovere 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 2016-2020. La gamma dei prodotti è costantemente aggiornata al fine di affiancare e sostenere l'esportatore italiano in tutte le fasi della sua attività, e 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 di SACE trova espressione anche nelle attività rivolte al **territorio**, finaliz-



zate a promuovere una vera e propria cultura diffusa della responsabilità sociale. SACE ha un ruolo attivo nel sostegno e nella promozione di diverse iniziative rivolte alle comunità locali, quali ad esempio il volontariato aziendale per i dipendenti o 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 di SACE come soggetto finanziario a servizio delle imprese. Quest'ultima attività è svolta da un team interno dedicato.

SACE, infatti, applica sin 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 queste linee guida 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](http://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 2016, SACE ha analizzato:

**categoria A:** 9 operazioni di cui 7 in euro per un valore di 1437.9 milioni e 2 in dollari per un valore di 1140 milioni.

**categoria B:** 8 operazioni, di cui 2 in dollari per un totale di 988.6 milioni e 6 in euro per 433 milioni.

**categoria C:** 82 operazioni per un totale di 116,2 milioni di euro. Tra queste, 5 operazioni erano al di fuori dei *Common Approaches*, per un totale di 11,4 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 2016 si registrano 77 operazioni di categoria C per un totale di 104,8 milioni di euro.

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

1

Egitto

2

Turchia

3

Kenya

4

Russia

5

Sudafrica

6

Oman

7

Regno Unito

8

Indonesia

9

Camerun

10

Brasile

11

Suriname

12

Bielorussia



# Stakeholder di SACE e loro coinvolgimento

Nel corso del 2015, grazie al coinvolgimento del top management di SACE, attraverso interviste *one-to-one*, era stato possibile identificare e mappare in modo puntuale le diverse categorie di stakeholder di SACE.

Sono stati così identificati i portatori d'interesse verso SACE S.p.A. e le sue controllate, posizionandoli in un "albero" con tre livelli di dettaglio progressivo, utilizzando la stessa metodologia applicata alle tematiche. Il processo di *stakeholder engagement* avviato nel 2015 è stato strutturato in modo tale da coinvolgere gradualmente nell'analisi tutti i soggetti identificati. A gennaio e febbraio dello scorso anno erano stati coinvolti i dipendenti, stakeholder imprescindibili 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. I contributi raccolti nel corso del 2015 durante i tre *focus group* dei dipendenti sono stati ripresi ritenendoli ancora validi per la determinazione della rilevanza delle tematiche per gli stakeholder 2016, uno degli assi della matrice di materialità.

Per il 2016, al fine di cogliere ed ascoltare le istanze di un numero più cospicuo di categorie di stakeholder, è stato realizzato un *forum multi-stakeholder*. L'evento, tenutosi a Milano il 22 marzo 2017, ha visto il coinvolgimento di una trentina di persone appartenenti alle principali categorie di stakeholder. In particolare hanno partecipato:

- Le istituzioni centrali (MISE, MEF)
- Le imprese clienti
- Il mondo accademico
- Gli Enti locali
- Le Associazioni di categoria
- Le Banche
- Le Camere di commercio
- Gli incubatori e le start-up.

Nel corso dell'evento, a livello individuale, i singoli partecipanti hanno potuto esprimere una valutazione rispetto alle tematiche oggetto di indagine dell'analisi di materialità. In un secondo momento, attraverso la creazione di tre tavoli di lavoro tematici e grazie ad una discussione guidata, i gruppi di lavoro hanno identificato le priorità e i possibili ambiti di sviluppo per SACE. Al termine della giornata sono stati presentati i diversi risultati ad alcuni rappresentanti del top management

che hanno potuto rispondere e prendersi carico delle istanze ascoltate. SACE, per rispondere a pieno alle istanze raccolte nel corso del *forum*, organizzerà nel corso del 2017 un workshop con l'intero top management per definire le azioni in risposta. Tali attività verranno rendicontate puntualmente nel Bilancio di Sostenibilità 2017 tra gli obiettivi se i tempi di realizzazione sono superiori all'anno, o tra le attività realizzate nel periodo oggetto del report.

## SACE - Albero degli stakeholder

I Livello	II Livello	III Livello
<b>Clients</b>	Piccole e medie imprese italiane Grandi imprese Imprese pubbliche Banche Assicurazioni e riassicurazioni	
<b>Soggetti terzi beneficiari</b>	Stati Enti pubblici e Pubblica Amministrazione Imprese debitorici e creditorici	
<b>Persone</b>	Dipendenti	Dirigenti Funzionari Impiegati
	Rappresentanti sindacali aziendali (RSA)	
<b>Comunità</b>	Media	Social media Media tradizionali
	Studenti e mondo accademico Enti no-profit	

## SACE - Albero degli stakeholder

I Livello	II Livello	III Livello
<b>Associazione dei rappresentanti degli interessi</b>	Associazioni di categoria ONG - Associazioni ambientaliste	
<b>Fornitori</b>	Fornitori di consulenza	Consulenze legali Consulenze tecnico-finanziarie Consulenze strategiche e organizzative
	Fornitori di beni e servizi	
<b>Partner</b>	Agenzie di credito all'esportazione (ECA - Export Credit Agency) Rete intermediaria	Agenti mono-mandatari Agenti pluri-mandatari <i>Broker</i>
	Istituzioni finanziarie	
<b>Istituzioni</b>	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
<b>Azionisti e obbligazionisti</b>	Cassa depositi e prestiti Altri investitori	

# Analisi di Materialità

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 sia 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”<sup>8</sup>.

L'analisi di materialità condotta da SACE nel 2016 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*
- identificazione
- attribuzione di priorità
- validazione

*Standard*) e per lo *stakeholder engagement* (AA-1000SES *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 su quelli ambientali e sociali.

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

<sup>8</sup> *G4 Reporting Principles and Standard Disclosure*, p. 92.



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 S.p.A. e delle sue controllate.

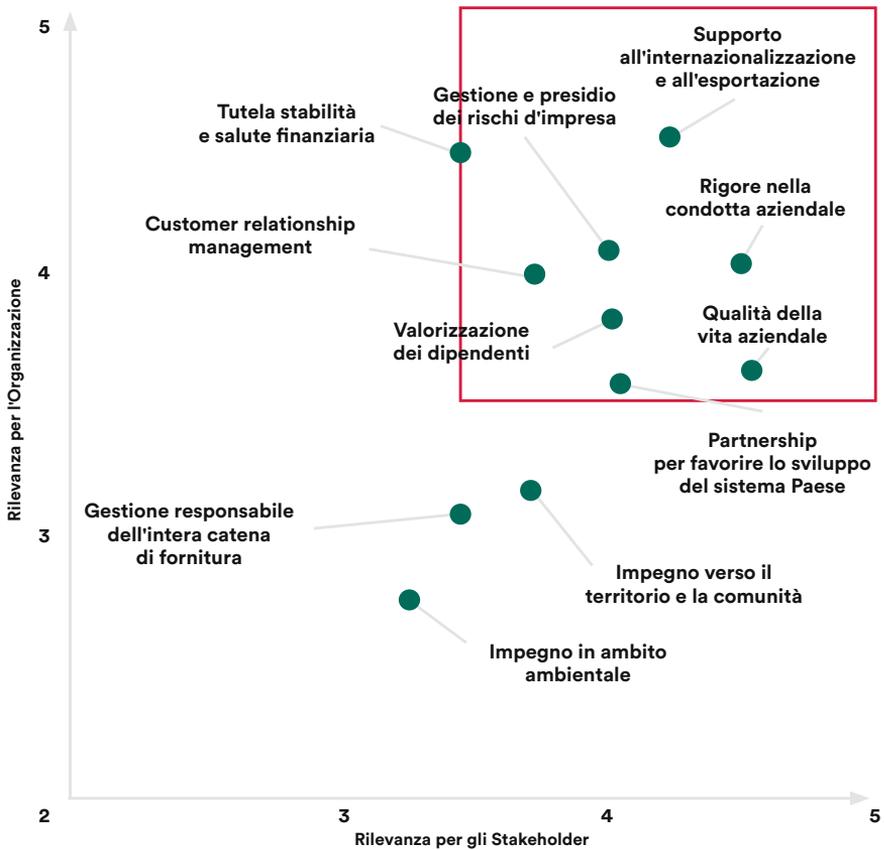
L'attribuzione di priorità è la fase in cui si definisce il posizionamento delle tematiche sulla matrice. Dalla rappresentazione matriciale è possibile cogliere il grado di rilevanza sia per l'organizzazione sia per gli stakeholder rappresentati sui due assi<sup>9</sup>.

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 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.

<sup>9</sup> La matrice rappresentata nel grafico 2.3.1 presenta i dati partendo da un valore minimo degli assi pari a 2.

## La Matrice di Materialità di SACE



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 2016 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 2016 sono:

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

In linea con la matrice 2015, al termine dell'analisi non sono risultate “*material*” tre macro tematiche:

- gestione responsabile dell'intera catena di fornitura<sup>10</sup>
- impegno in ambito ambientale
- impegno verso il territorio e la comunità

Al fine di rendicontare in modo esaustivo il proprio operato, anche per le tematiche non “*material*” SACE rendiconta nel presente bilancio alcuni dati chiave. In particolare, l'impegno assunto per la tutela ambientale porta a un monitoraggio costante degli impatti ambientali diretti prodotti da tutte le Società quali rifiuti ed emissioni, e all'applicazione di un processo strutturato di valutazione ambientale e sociale che SACE effettua per tutti i progetti di export credit.

La validazione finale dei risultati dell'analisi di materialità condotta nel corso del 2016 è avvenuta attraverso il coinvolgimento diretto dell'Amministratore Delegato di SACE.



## Supporto alle imprese italiane per l'internazionalizzazione e l'esportazione

<sup>10</sup> La tematica ricomprende gli aspetti legati alle politiche di selezione dei fornitori, agli standard richiesti e al monitoraggio esercitato dalla Società su tutta la catena di fornitura.





**Gestione  
del rischio a  
tutela delle  
opportunità**



# Gestione e presidio dei rischi d'impresa

L'analisi di materialità, data anche l'attività di business di SACE, ha identificato come “*material*” i temi “Tutela stabilità e salute finanziaria” e “Gestione e presidio dei rischi d'impresa”, aspetti che possono essere raggiunti attraverso 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; efficacia ed efficienza dei processi aziendali; attendibilità e integrità delle informazioni aziendali, contabili e gestionali e sicurezza delle informazioni e delle procedure informatiche; salvaguardia del patrimonio, anche in un'ottica di medio-lungo periodo; conformità dell'attività della Società alla normativa vigente, direttive e 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'adeguatezza, 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. Il *reporting* è chiaro, conciso e costruttivo;
- 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 dell'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'esplicitamento 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 è basata sulla continua evoluzione dei processi, delle risorse umane e delle tecnologie impiegate, 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<sup>11</sup>. Le normative alle quali il *Risk management* si è ispirato prevedono 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 definisce con cadenza annuale 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

<sup>11</sup> 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 S.p.A. Regolamento ISVAP n. 20 del 26 marzo 2008, Direttiva Europea Solvency II n. 2009/138.



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 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 sono precisati 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** (afferente a SACE S.p.A. 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, dovuto anche alla scarsa qualità dei servizi offerti, al collocamento di polizze non adeguate o al 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**, il 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, quest'ultima solo per SACE BT e SACE Fct, 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.

Gli scopi principali della riassicurazione sono:

- **migliorare l'equilibrio di portafoglio**
- **rafforzare la solidità finanziaria dell'azienda**
- **ripartire il rischio con controparti assicurative affidabili**
- **stabilizzare i risultati economici**
- **aumentare la capacità di sottoscrizione.**

Il servizio di Riassicurazione di SACE gestisce l'operatività e monitora i rischi connessi all'utilizzo della riassicurazione, verificando la coerenza tra il piano delle cessioni e la strategia riassicurativa approvata dal Consiglio di Amministrazione. Si evidenzia nel corso del 2016 un importante incremento della quota del portafoglio oggetto di riassicurazione: il valore complessivo del ceduto ha infatti superato euro 9 miliardi. 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 rimanente è stata ceduta al mercato riassicurativo privato e in particolare 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 patri-

**Il monitoraggio dell'evoluzione normativa assicura la corretta applicazione delle norme**

moniali 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 può essere rivisto e adeguato in risposta a significativi cambiamenti intervenuti a livello di operatività, programmi, sistemi, attività, rischi e controllo dell'organizzazione.

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*.

Nel corso del 2016, in linea con le attività del 2015, l'*Internal auditing* ha svolto per SACE e per le sue controllate le verifiche previste dai rispettivi piani di *audit*.

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*, contenenti 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*.

## Conflitti di interesse

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.





**Valore  
aggiunto al  
servizio delle  
imprese**

# Valore economico generato e distribuito

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

SACE genera 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 avvicinarsi ai mercati esteri, e nel medio-lungo periodo, attraverso il cosiddetto fenomeno del *le-*

*arning 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 dunque 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<sup>12</sup>, inteso come ricchezza prodotta dall'azienda e redistribuita ai propri interlocuto-

<sup>12</sup> 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.

ri, è per SACE un elemento importante per rilevare gli impatti economici sulla collettività. Al fine di determinare l'indicatore Valore aggiunto al 31 dicembre 2016, è stato utilizzato il bilancio di esercizio di SACE S.p.A. 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).

**Valore economico trattenuto da SACE S.p.A. e risultati delle diverse società (in milioni di euro) – Dati al 31 dicembre 2016**

	SACE SpA		SACE BT		SACE SRV		SACE Fct		SIMEST
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2016
<b>Valore economico direttamente generato (Ricavi)</b>	<b>1062,7</b>	<b>779,1</b>	<b>45,3</b>	<b>52,2</b>	<b>9,2</b>	<b>9,3</b>	<b>23,7</b>	<b>25,0</b>	<b>45,35</b>
Costi operativi	346	305,4	39,7	35,2	7,3	7,6	5,2	11,3	14,2
Costi del personale	58,9	60,4	11,5	11,7	1,2	1,3	5,5	6,8	14,1
Dividendo distribuito all'azionista	310	150	0	-	0	-	0	-	7,0
Imposte	251,2	109,8	0,7	2,4	0,2	0,2	4	2,1	5,7
<b>Valore economico distribuito</b>	<b>966,1</b>	<b>625,6</b>	<b>51,9</b>	<b>49,3</b>	<b>8,7</b>	<b>9,0</b>	<b>14,7</b>	<b>20,2</b>	<b>41,0</b>
<b>Valore economico trattenuto (Valore aggiunto)</b>	<b>96,7</b>	<b>153,5</b>	<b>-6,6</b>	<b>2,9</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>9</b>	<b>4,8</b>	<b>4,3</b>

I dati presentati mostrano i valori anche della società SIMEST. A partire dal 30 settembre 2016, per effetto del conferimento da parte del proprio Azionista, è entrata nel perimetro di SACE la società SIMEST S.p.A.

La differenza tra il Valore economico direttamente

generato da SACE e Valore economico distribuito è pari ad euro 153,5 milioni ed esprime il Valore economico trattenuto.

Il bilancio consolidato di SACE al 31 dicembre 2016, redatto secondo principi IAS/IFRS, chiude con un utile netto di euro 481,9 milioni.

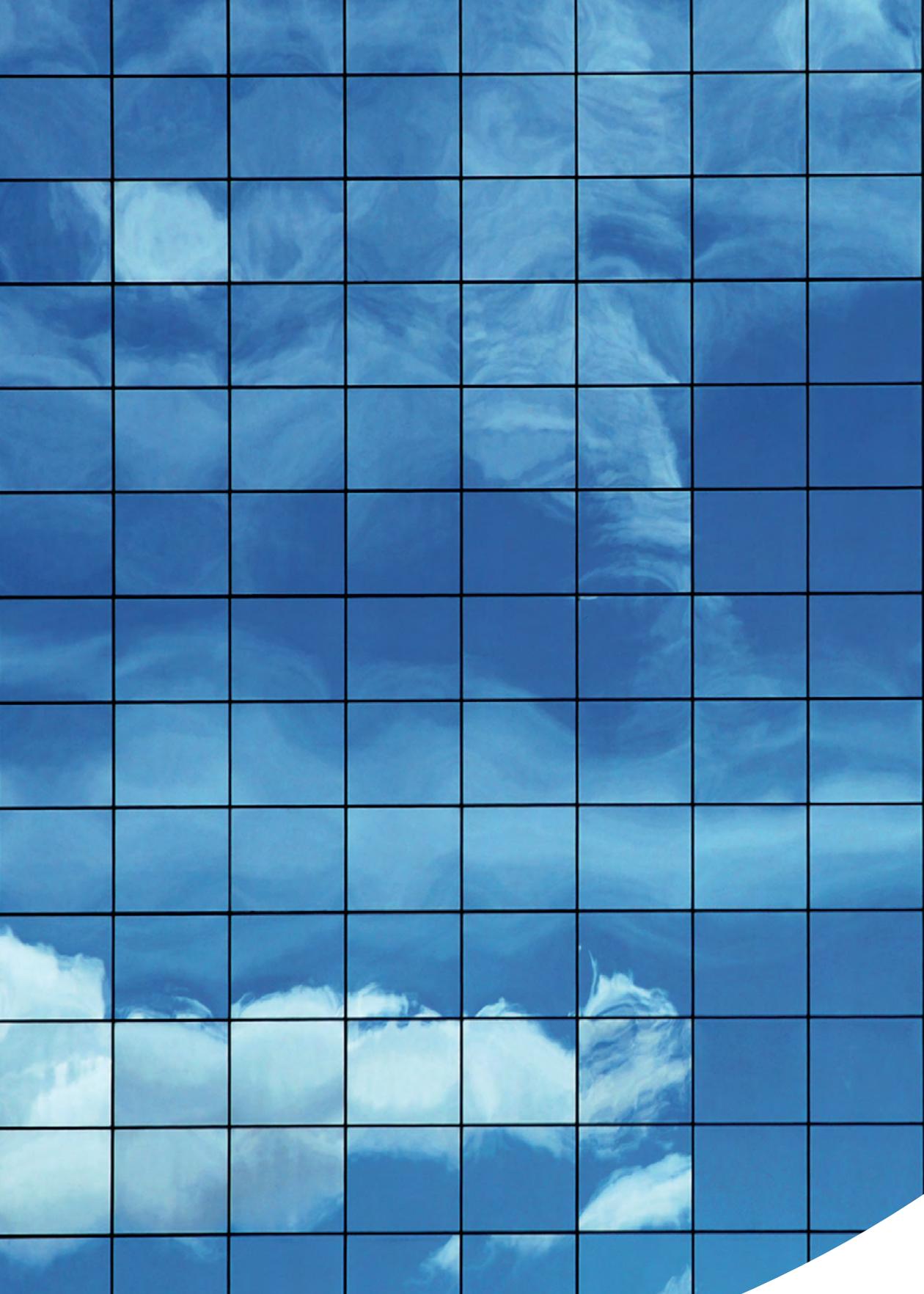
### CE Consolidato (in milioni di euro) – Dati al 31 dicembre 2016

	SACE	
	2015	2016
Ricavi e Proventi	945,4	1.146,5
Oneri derivanti da altri strumenti finanziari	-27	34,5
<b>= Totale Ricavi</b>	<b>918,4</b>	<b>1.112,0</b>
Oneri netti relativi ai sinistri	214,7	262,9
Commissioni passive	0,8	1,2
Altri Costi	107,3	83,6
Spese di gestione diverse dal costo del personale	18,3	11,1
<b>= Costi operativi</b>	<b>341,1</b>	<b>358,8</b>
<b>Costi del personale</b>	<b>71,5</b>	<b>76,7</b>
<b>Imposte</b>	<b>196</b>	<b>194,6</b>
<b>Risultato del periodo</b>	<b>309,8</b>	<b>481,9</b>
di cui di pertinenza del Gruppo		481,1
di cui di pertinenza di terzi		0,8

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 S.p.A. (corrispondenti all'92% del totale) ammontano ad euro 344,1 milioni (in aumento rispetto ai 258,7 milioni di euro registrati nel 2015), gli indennizzi liquidati dalla controllata SACE BT ammontano ad euro 29,7 milioni (corrispondenti all'8% del totale);
- la voce Commissioni passive è integralmente riferita alla controllata SACE Fct;
- la voce Altri Costi si riferisce a SACE S.p.A. per l'80% del totale, a SACE BT per il 19% e per la rimanente parte alle altre società controllate;
- il costo del personale dipendente del Gruppo SACE complessivamente pari ad euro 76,7 milioni si riferisce per il 69% a SACE S.p.A., per il 18% a SACE BT, per il 9% a SACE Fct e per il 5% a SIMEST (che ha contribuito alla determinazione della voce solo per l'ultimo trimestre 2016, in quanto il relativo conferimento è avvenuto in data 30 settembre 2016);
- l'importo di euro 194,6 milioni si riferisce alle imposte risultanti dal bilancio consolidato determinate sull'utile lordo di periodo e pari ad euro 676,5.

**Il valore  
aggiunto  
è pari a  
153,5 milioni  
di euro**





**Sostenere  
le imprese,  
sviluppare  
il Paese**

# La promozione del sistema Paese

Il mandato di SACE è lo sviluppo dell'intero Sistema Paese, attraverso il sostegno all'exportazione e all'internazionalizzazione delle imprese italiane. Per raggiungere il suo scopo, SACE ha instaurato numerose relazioni con i rappresentanti istituzionali dei Paesi stranieri e affianca direttamente lo Stato italiano in numerose iniziative nazionali e internazionali. SACE è così diventata 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. Quando SACE 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 sostenibile anche dal punto di vista di una serie di principi internazionali a livello ambientale e sociale, oltre che in termini di rispetto della normativa anticorruzione dell'Ocse<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Vedi paragrafo "Strategie e gestione della sostenibilità".

# Partnership istituzionali

SACE intrattiene relazioni continuative con i principali partner e istituzioni internazionali, ovvero:

## **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 e 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 2016 SACE ha finalizzato due accordi di collaborazione, rispettivamente con l'ECA bielorusa Beleximgarant e con l'Export Insurance Agency dell'Armenia.

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 2016 SACE ha aggiornato l'accordo di riassicurazione con l'ECA francese Coface, in vista del trasferimento delle attività di quest'ultima a Bpifrance, e ha fornito servizi di formazione alle seguenti istituzioni: EGFI (Iran), Aman Union (Arabia Saudita), ECGA (Oman), ECIC (Sudafrica), Ministero dell'Industria e del Commercio egiziano, nel quadro del programma europeo TAIEX.

#### **Unione di Berna**

SACE è membro 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.

**Ad oggi sono  
stati siglati  
26 accordi di  
riassicurazione  
con altre ECA**

# Eventi e missioni istituzionali

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, 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 per quanto riguarda il 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 l'IVASS e la 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 2016 SACE ha preso parte a 14 missioni all'estero non di natura tecnica, ma di tipo istituzionale (al seguito del Ministero degli Esteri, del Ministero dello Sviluppo Economico, della Presidenza del Consiglio, dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero, di Confindustria) con l'obiettivo di incrementare le opportunità per le imprese italiane di entrare in quei Paesi.

# Evoluzione del ruolo di SACE

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* si sono 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 comportato la prevalenza, a livello globale, del cosiddetto modello ExIm rispetto al modello tradizionalmente focalizzato sull'emissione di sole garanzie.

Guardando alle indicazioni di *best practice* internazionali, 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:

- finanziamenti diretti alle imprese che investono all'estero;
- finanziamenti a imprese estere partecipate da imprese nazionali (in entrambi i casi senza vincoli di export);
- *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 accordo con un modello ispirato a soluzioni di successo di altri Paesi, le linee guida del nuovo Piano Industriale di Cassa depositi e prestiti, 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.

L'obiettivo principale del nuovo Piano Industriale 2016-2020 di SACE è quello di costruire il Polo di sviluppo dell'Export e dell'Internazionalizzazione nell'ambito del Gruppo CDP, in coerenza con le linee guida ricevute dalla stessa Capogruppo. Tali linee guida derivano dall'ambizione del Piano di Gruppo CDP di incrementare in modo discontinuo il supporto attraverso la realizzazione del Polo di sviluppo di export e internazionalizzazione, con un modello potenzialmente unico al mondo (cosiddetto.d. "one door" nell'ambito del quale rientra anche il conferimento di SIMEST in SACE, operazione finalizzata il 30 settembre 2016), che ha l'aspirazione di mobilitare risorse massimizzando l'impatto sul Paese, garantendo sostenibilità economica e migliorando i livelli di servizio per il cliente.

Per realizzare il Polo di sviluppo dell'Export e dell'Internazionalizzazione la strategia di SACE prevede:

- una forte crescita del supporto, grazie a una gamma completa di prodotti assicurativi/finanziari, focalizzando l'offerta di Gruppo al servizio di export e internazionalizzazione e ampliando l'intervento su Paesi strategici e ad alto potenziale (e.g. *push strategy*);
- il potenziamento della capacità di presa di rischio con target di mantenimento rating A-, anche mediante l'estensione della convenzione di riassicurazione con il MEF;
- un modello operativo integrato ed efficiente (riduzione del *cost/income*), anche attraverso la re-ingegnerizzazione, automatizzazione e semplificazione dei processi e dei prodotti;
- la distribuzione integrata e potenziata per migliorare il *reach* e il livello di servizio agli esportatori, anche attraverso il rafforzamento della rete fisica domestica ed internazionale;
- il rafforzamento delle competenze, della cultura e della comunicazione, con un focus su *education* per aumentare l'*awareness* prodotti ed utilizzo coperture assicurative Export (in particolare verso le Pmi).



**Più risorse  
mobilitate al  
supporto del  
sistema Paese**

# Servizi per l'internazionalizzazione e l'esportazione

Le imprese, nel contesto di un mercato globale sempre più aggressivo e in continuo mutamento, devono poter proteggere il proprio business offrendo, nel contempo, dilazioni di pagamento competitive ai clienti. L'assicurazione delle esportazioni italiane, le garanzie ai finanziamenti concessi alle imprese estere che importano Made in Italy, e la possibilità di abbinare i vantaggi dell'assicurazione del credito con quelli del factoring, permettono alle aziende di dare forza al proprio export, salvaguardando le vendite dai rischi di mancato pagamento e ottenendo subito liquidità.

Le aziende di ogni settore e dimensione, nonché le imprese fornitrici di grandi imprese o delle Pubbliche Amministrazioni (PA), possono disporre di risorse finanziarie complementari a quelle bancarie trasformando i crediti vantati verso i clienti in liquidità. In questo modo, le imprese che soffrono di ritardi nei pagamenti della PA, hanno da SACE 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. D'altro canto, l'ottimizzazione dei flussi di pagamento e l'accesso al credito a condizioni vantaggiose, sostiene la filiera produttiva attraverso il *reverse factoring*.

Anche il servizio di recupero dei crediti insoluti, offerto da SACE in Italia e all'estero, aiuta a trasformare tali crediti in liquidità. L'offerta comprende un'assistenza professionale e qualificata a 360°, sia per l'attività stragiudiziale sia per quella giudiziale, per il recupero dei crediti anche non oggetto di copertura assicurativa.

SACE, inoltre, aiuta le imprese con vocazione all'esportazione e all'internazionalizzazione ad accedere al mercato dei capitali, grazie alle risorse mobilitate da Cassa depositi e prestiti (CDP) e dal Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI) o attraverso la sottoscrizione delle proprie emissioni obbligazionarie da parte di Fondo Sviluppo Export, interamente garantite da SACE.

Con SACE è possibile assicurare anche gli investimenti diretti in Paesi ad alto potenziale, caratterizzati da condizioni politiche complesse, permettendo di ottenere migliori termini e condizioni dei finanziamenti concessi alle partecipate estere, grazie alla cessione dei diritti di polizza alla banca finanziatrice.

Le aziende italiane sono affiancate nella partecipazione a gare di appalto e nell'aggiudicazione di lavori e commesse in Italia e nel mondo, grazie al



pacchetto di garanzie contrattuali che SACE fornisce all'impresa per accompagnare l'offerta commerciale e tecnica. 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 proteggere l'operatività dell'impresa da 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, che permettono di selezionare la copertura più idonea alle esigenze dell'impresa.

Anche le banche sono tutelate da una gamma di prodotti dedicati, sia per singole transazioni commerciali sia nell'ambito di convenzioni quadro.

SACE offre inoltre un *panel* di servizi finalizzati a far conoscere nuovi mercati ai clienti. Con il servizio *Advisory*, un team dedicato offre la consulenza necessaria per aiutare le società a individuare nuove opportunità di business in Paesi ad alto potenziale; il programma *Executive Export Program* propone invece un programma di formazione completo per acquisire le competenze necessarie a performare con successo nei mercati internazionali.

## Prodotti SIMEST

SIMEST, per conto del Ministero dello Sviluppo Economico, gestisce il Fondo 394/81, erogando alle imprese finanziamenti agevolati destinati a sostenere diverse tipologie di attività: dalla realizzazione di studi di fattibilità per valutare la scelta, all'avvio di strutture commerciali in Paesi terzi, dallo sviluppo di programmi di assistenza tecnica per la formazione di personale alla partecipazione a mostre e fiere.

Partecipa al capitale di imprese europee ed extra europee al fine di promuovere processi di innovazione e internazionalizzazione. Alle società estere direttamente partecipate SIMEST, vengono offerti contributi a fondo perduto sugli interessi per il finanziamento della quota di partecipazione.

# Gestione rischio Paese

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. In un unico dispositivo si coniugano 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 onori le obbligazioni derivanti da contratto;
- mancato pagamento controparte corporate: il rischio che l'azienda controparte non onori 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, ven-



gono 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 Paese<sup>14</sup>;
- concentrazione delle importazioni del Paese<sup>15</sup>;
- quota dell'Italia sull'import del Paese<sup>16</sup>.

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.

14 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.

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

16 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 nostri  
clienti:  
un valore  
assoluto**

# Il profilo dei nostri clienti

L'attenzione al cliente è uno dei valori di SACE, perseguito attraverso rapporti ispirati a principi di trasparenza, affidabilità, responsabilità, efficienza e qualità.

Il modello operativo di SACE è pensato per offrire un servizio ad elevato valore aggiunto e prodotti ritagliati sulle specifiche esigenze delle diverse categorie: piccole e medie imprese (Pmi), grandi imprese (Gi) e istituzioni finanziarie. Ogni cliente, durante l'intero processo di assunzione e gestione di coperture assicurative o prodotti finanziari, è seguito da un unico interlocutore specializzato, il gestore della relazione, che rappresenta il punto univoco di contatto per l'accesso a tutta l'offerta del perimetro SACE, coadiuvato da un team dedicato di specialisti di prodotto.

Con il conferimento a SACE da parte di Cassa depositi e prestiti della partecipazione in SIMEST, pari al 76% delle azioni, è stato inoltre rafforzato il "Polo italiano dell'Export e dell'Internazionalizzazione" del Gruppo CDP. L'integrazione tra le due società del Gruppo mette a fattor comune i prodotti assicurativo-finanziari, i servizi e le competenze di SACE e SIMEST.

L'obiettivo è offrire anche alle imprese italiane un sistema di sostegno integrato, una "one-door" per soddisfare tutte le esigenze connesse all'export e all'internazionalizzazione: dall'assicurazione dei crediti alla protezione degli investimenti esteri, dalle garanzie finanziarie per accedere ai finanziamenti bancari ai servizi di factoring, dalle cauzioni per vincere gare d'appalto alla protezione dai rischi della costruzione, dalla partecipazione al capitale delle imprese ai finanziamenti a tasso agevolato e all'export credit.

Rispetto al 2015, lo stock di società con coperture attive per SACE S.p.A. è rimasto stabile, mentre il numero dei clienti serviti è aumentato del 15%, soprattutto tra le Pmi, che hanno registrato un tasso di crescita del 19%.

SACE BT, dopo la ripresa del 2015, ha subito una contrazione del 3,6% della base clienti relativamente al business dei rischi Credito, Cauzioni e Costruzione (al netto dell'effetto coassicurazione su specifiche campagne).

SACE Fct, nel 2016, ha registrato un aumento dei cedenti attivi per turnover (+17%) e una leggera con-

trazione del numero di debitori attivi (-2%); di questi ultimi, la quota di enti della Pubblica Amministrazione si è ridotta del 22% a favore di un aumento molto significativo delle controparti private (+109%).

#### I clienti di SACE

Clienti con coperture attive – SACE		2015	2016	Delta %	
SACE SpA	Pmi	2.868	2.843	-0,9	
	Grandi imprese	632	667	5,5	
	<b>Totale</b>	<b>3.500</b>	<b>3.510</b>	<b>0,3</b>	
	Clienti serviti nell'anno – SACE		2015	2016	Delta%
	Pmi	741	885	19,4	
	Grandi imprese	296	307	3,7	
<b>Totale</b>	<b>1.037</b>	<b>1.192</b>	<b>14,9</b>		

Clienti con coperture attive - SACE BT <sup>17</sup>		2015	2016	Delta %
SACE BT	Pmi	14.303	8.037	-43,8
	Grandi imprese	822	849	3,3
	Altro <sup>18</sup>	4.107	7.301	77,8
	<b>Totale</b>	<b>19.232</b>	<b>16.187</b>	<b>-15,8<sup>19</sup></b>

Cedenti Attivi per Turnover <sup>20</sup> - SACE Fct		2015	2016	Delta %	
SACE Fct	Pmi	348	394	13,21	
	Grandi imprese	97	125	28,8	
	<b>Totale</b>	<b>445</b>	<b>519</b>	<b>16,6</b>	
	Debitori attivi <sup>21</sup>		2015	2016	Delta%
	Pubblica Amministrazione	2.673	2.075	-22,4	
	Privati	492	1.026	108,5	
<b>Totale</b>	<b>3.165</b>	<b>3.101</b>	<b>-2,0</b>		

<sup>17</sup> Parte del portafoglio agroalimentare nel 2016 è stato ceduto in coassicurazione a terze compagnie.

<sup>18</sup> Altro comprende: (i) società estere o italiane costituite in base a leggi di altro Stato, (ii) società di capitali per cui non è disponibile il fatturato, (iii) società di persone, (iv) enti pubblici e privati, associazioni, altre forme giuridiche e soggetti non classificati, (v) società non classificabili in maniera univoca.

<sup>19</sup> Al lordo dell'effetto della coassicurazione con delega altrui su specifica campagna.

<sup>20</sup> Stock Cedenti attivi per Turnover. Nel 2015 era stata considerata la variabile Stock Cedenti con Fido Deliberato (inclusi i mandatori).

<sup>21</sup> Stock Debitori con Monte Crediti.

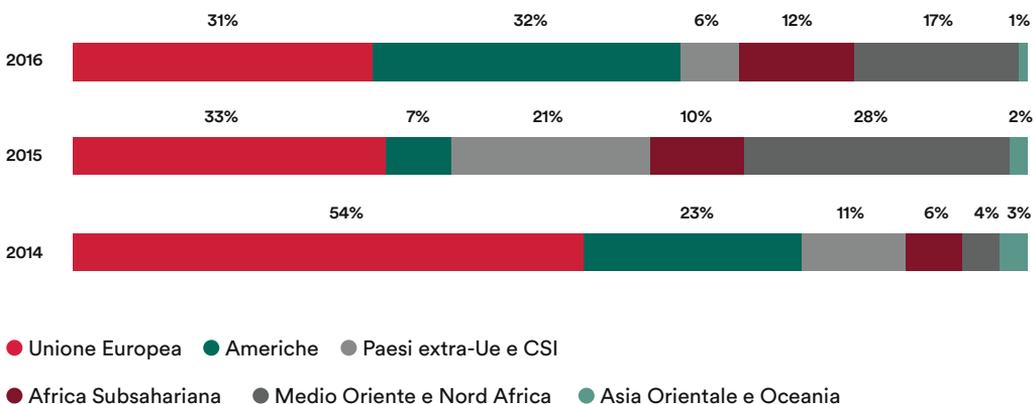
Con riferimento ai volumi di operatività, le nuove garanzie deliberate da SACE nel 2016 ammontano a circa 13,2 miliardi di euro, in aumento del 35% rispetto ai valori registrati nel 2015. I nuovi impegni si riferiscono principalmente alle Americhe (32,3% del totale), all'Unione Europea (31,1%) e al Medio

Oriente e Nord Africa (17,2%). Il settore industriale di maggior rilievo è quello crocieristico che rappresenta il 38,4% delle nuove garanzie deliberate, seguito dai settori infrastrutture e costruzioni (20,2%), oil & gas (10,3%) ed elettrico (10,3%).

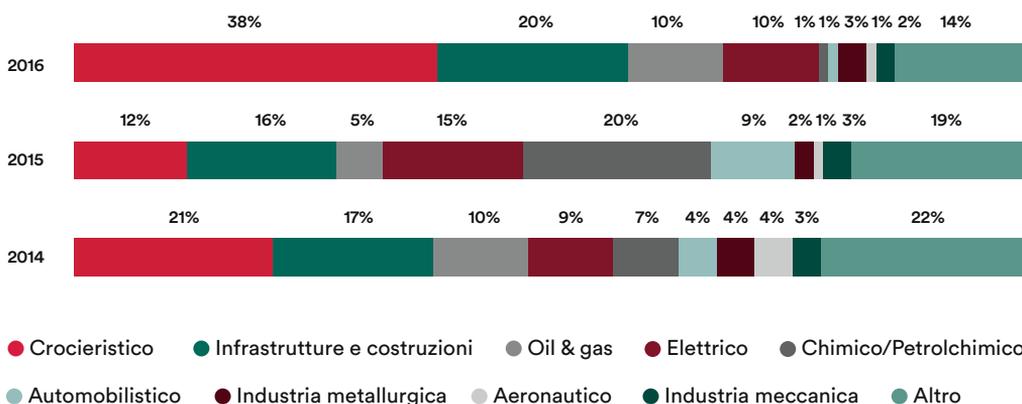
#### Nuove garanzie deliberate da SACE (in milioni di euro)

	2015	2016	Delta %
Nuove garanzie deliberate da SACE	9.749,9	13.174	35,1

#### Mercati serviti da SACE S.p.A.



## Settori serviti da SACE S.p.A.



Nel ramo Credito gestito da SACE BT sono stati assicurati circa 3,8 miliardi di euro, in aumento del 68% rispetto all'esercizio precedente<sup>22</sup>. Di questi, il 73% ha riguardato l'Italia mentre il restante 27% l'estero, con una crescita dei volumi su Italia del 9% rispetto al 2015. I settori di maggiore attività per

questo ramo sono stati i servizi di informazione e comunicazione (55%), agricoltura e prodotti alimentari (18%) e il commercio all'ingrosso (8%).

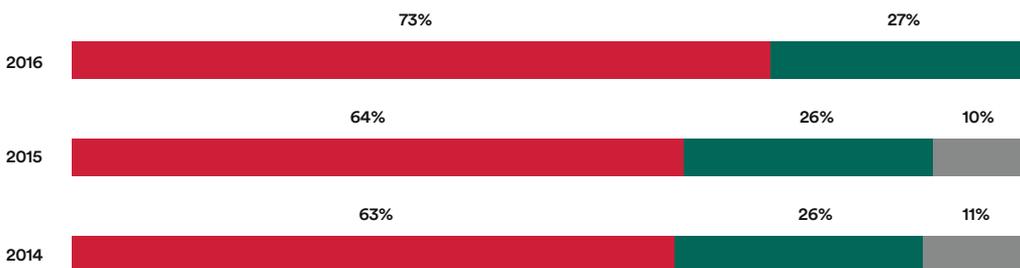
Le transazioni assicurate da SACE BT nel ramo Cauzioni ammontano invece a circa 2,1 miliardi di euro, in aumento del 9% rispetto al 2015.

## I volumi assicurati di SACE BT (in milioni di euro)

		2015	2016	Delta %
<b>SACE BT</b>	Volumi assicurati Ramo Credito	2.285	3.839	68
	Volumi assicurati Ramo Cauzioni	1.940	2.105	9

<sup>22</sup> Nel 2016 è cambiata la definizione dei volumi del Ramo Credito.

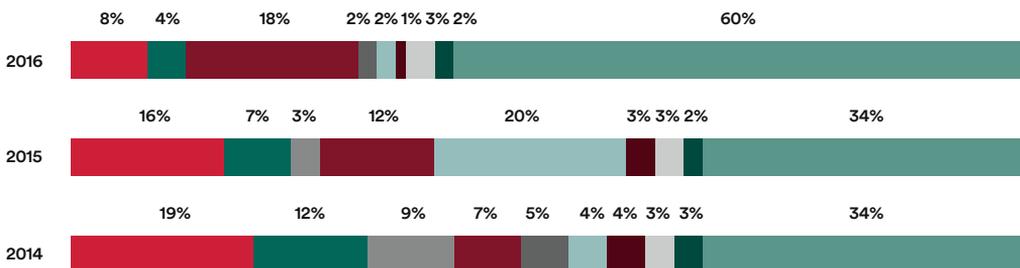
## Mercati serviti da SACE BT



● Ramo Credito Italia    ● Ramo Credito Area Ocse    ● Ramo Credito Area non Ocse

## Settori serviti da SACE BT.

Nella categoria Altro sono ricompresi, in particolare, i servizi di comunicazione e informazione



● 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

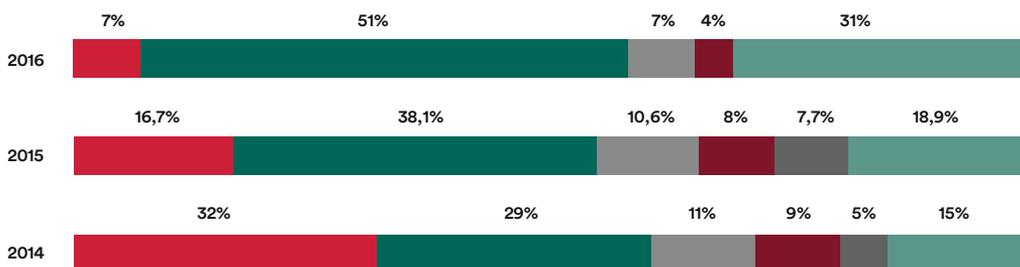
Il turnover sviluppato da SACE Fct nel 2016 ammonta a circa 4,5 miliardi di euro, in crescita del 39% rispetto al 2015. Le operazioni di factoring pro soluto hanno rappresentato l'87% del totale, percentuale stabile rispetto all'anno precedente. Sono stati maggiormente interessati il settore dell'edilizia e delle opere pubbliche, che ha registrato una

variazione dell'85% rispetto all'anno precedente. Considerando il settore d'appartenenza del debitore, le controparti rientrano in prevalenza nell'ambito della Pubblica Amministrazione (67% del totale) anche se la percentuale delle controparti private è più che raddoppiata rispetto all'anno precedente.

#### Turnover di SACE Fct (in milioni di euro)

		2015	2016	Delta %
<b>SACE Fct</b>	Turnover	3.218	4.479	39,2%
	di cui factoring pro soluto	86,7%	87,0%	0,3%

#### Settore industriale del cedente



- Energia   ● Edilizia ed Opere pubbliche   ● Servizi
- Commercio   ● Trasporti   ● Altro



# Qualità della relazione con i clienti

Il cliente è uno dei principali stakeholder di SACE. L'analisi di materialità condotta annovera inoltre la *Customer Relationship Management*, intesa come attenzione al cliente e qualità della relazione, tra i "material" per SACE.

Inoltre, con il recente ingresso di SIMEST, SACE offre alle imprese soluzioni integrate per il sostegno delle strategie di espansione all'estero. Una "one-door" per soddisfare tutte le esigenze connesse alla crescita delle imprese italiane nel mondo: dall'assicurazione dei crediti alla protezione degli investimenti esteri, dalle garanzie finanziarie ai servizi di factoring, dalle cauzioni per vincere gare d'appalto alla protezione dai rischi della costruzione, dalla partecipazione al capitale delle imprese ai finanziamenti a tasso agevolato.

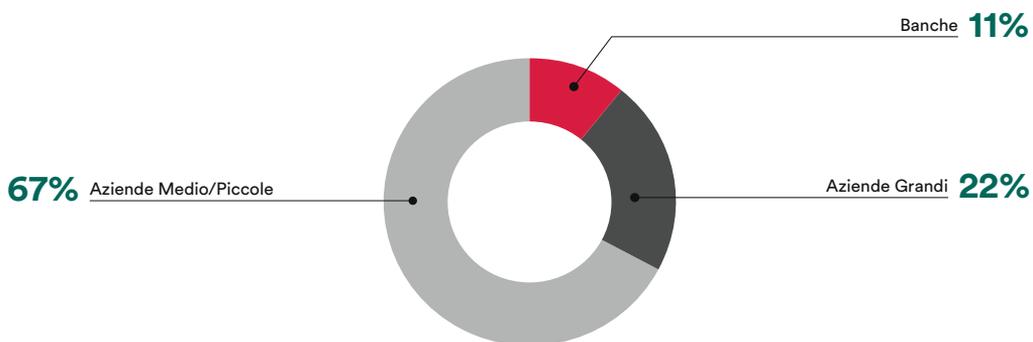
Al fine di misurare la soddisfazione dei propri clienti, per l'undicesimo anno consecutivo è stata condotta l'indagine della *Customer Satisfaction* da par-

te di una società esterna, che ha consentito, oltre a una valutazione sull'evoluzione nel tempo di questo del livello di soddisfazione, anche una efficace identificazione delle esigenze e delle aspettative, definendo così eventuali azioni di miglioramento e le priorità d'intervento. L'indagine ha rilevato:

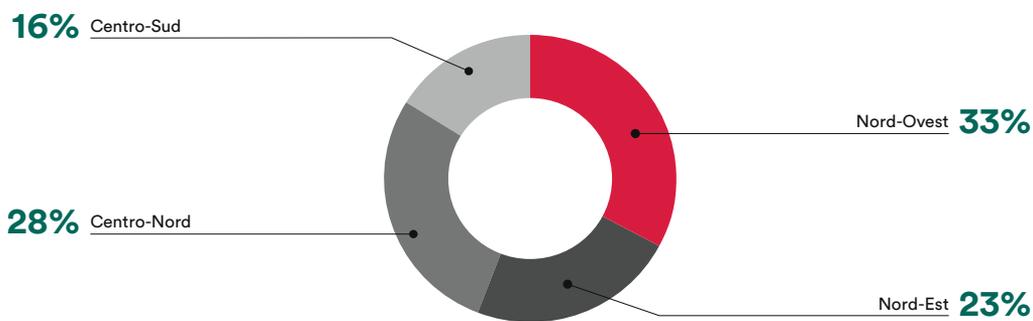
- le caratteristiche generali per definire i profili dei clienti intervistati;
- gli aspetti specifici di SACE per determinare il livello di soddisfazione *overall* per ciascun specifico target di clientela;
- il livello di soddisfazione verso le diverse aree che caratterizzano la relazione con SACE: i prodotti, gli strumenti, i canali utilizzati (sito, fiere, etc.), i servizi pre-stipula, la chiarezza della documentazione e la qualità della relazione.

L'analisi è stata condotta clusterizzando le aziende per tipologia, per area geografica di appartenenza e sede di gestione.

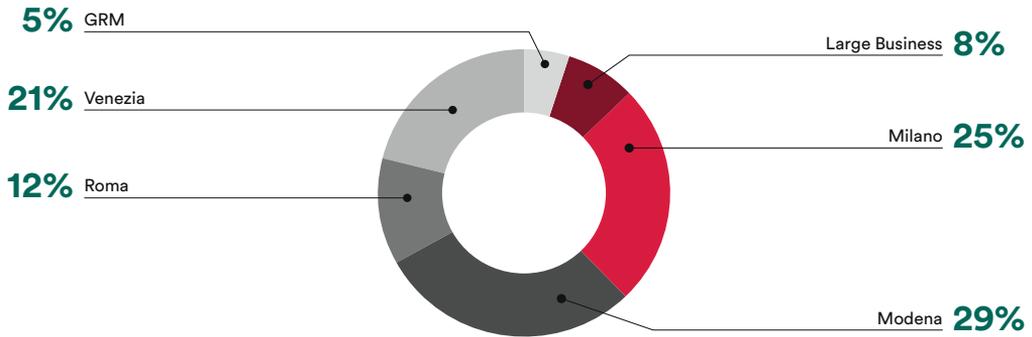
### Tipologia cliente della Customer Satisfaction



### Area geografica di appartenenza delle aziende della Customer Satisfaction



### Sede di gestione delle aziende oggetto della Customer Satisfaction



L'indagine condotta nel 2016 ha confermato i punti di forza emersi dall'analisi dell'anno precedente. I clienti hanno espresso un elevato grado di soddisfazione sulla capacità dei referenti di relazionarsi e sulla professionalità delle persone di SACE.

La qualità dei servizi offerti e l'elevato livello di soddisfazione colto dalla suddetta indagine di

*Customer Satisfaction* del 2016 vengono ulteriormente confermati dai dati relativi ai reclami raccolti nel corso dell'anno. In linea con il biennio precedente, 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.



# Rete commerciale sul territorio nazionale e internazionale

SACE segue le imprese-clienti attraverso una rete di uffici diffusa su tutto il territorio italiano e presente nei paesi emergenti a maggior potenziale, al fine di garantire prossimità e offrire ovunque consulenza qualificata.

In Italia la rete SACE comprende 4 sedi territoriali (Roma, Milano, Venezia e Bologna), a cui si aggiungono 10 uffici territoriali (Bari, Firenze, Lucca, Monza, Brescia, Napoli, Pesaro, Torino, Verona, Palermo), 42 agenzie (di cui 6 specializzate nel ramo Credito), nonché *account* commerciali factoring presenti nelle sedi e negli uffici territoriali, che rispondono alle esigenze di sostegno alla liquidità e rafforzamento della gestione dei flussi di cassa delle imprese italiane.

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.

SACE SRV, attiva nel recupero dei crediti insoluti (anche non oggetto di copertura assicurativa), si avvale di un team specializzato e di una vasta rete di corrispondenti in tutto il mondo. Le attività di recupero giudiziale sono infatti seguite in partnership con oltre 200 corrispondenti e negozianti locali, presenti in loco, senza intermediari, con vantaggi su costi e velocità di azione.

La vicinanza ai clienti, fattore cruciale per garantire una relazione efficace ed efficiente, è garantita all'estero da una rete commerciale potenziata, nel corso del 2016, dall'apertura dell'ufficio di Dubai (Emirati Arabi Uniti). Ad oggi, 10 uffici esteri di rappresentanza e 1 desk presso ATI (African Trade Insurance Agency) operano come *hub* nei principali mercati emergenti, presidiando le geografie a maggior potenziale per le imprese italiane e rafforzando i rapporti strategici e le partnership con controparti, banche e istituzioni locali.

La comprovata esperienza, l'innovazione continua nei prodotti e nei processi e l'ampia diversificazione dell'offerta hanno reso SACE un partner affidabile per numerose aziende, alle quali è in grado di offrire vantaggio competitivo e valore.

Ovunque un'impresa decida di esportare o investire può contare su professionisti SACE di comprovata esperienza e specializzati nella valutazione dei profili di rischio dei mercati e delle controparti. La profonda attenzione al cliente è confermata dalla possibilità di accedere direttamente online a informazioni e servizi, attraverso procedure snelle, costi contenuti e tempi di gestione ridotti, in un ambiente tecnologicamente protetto.

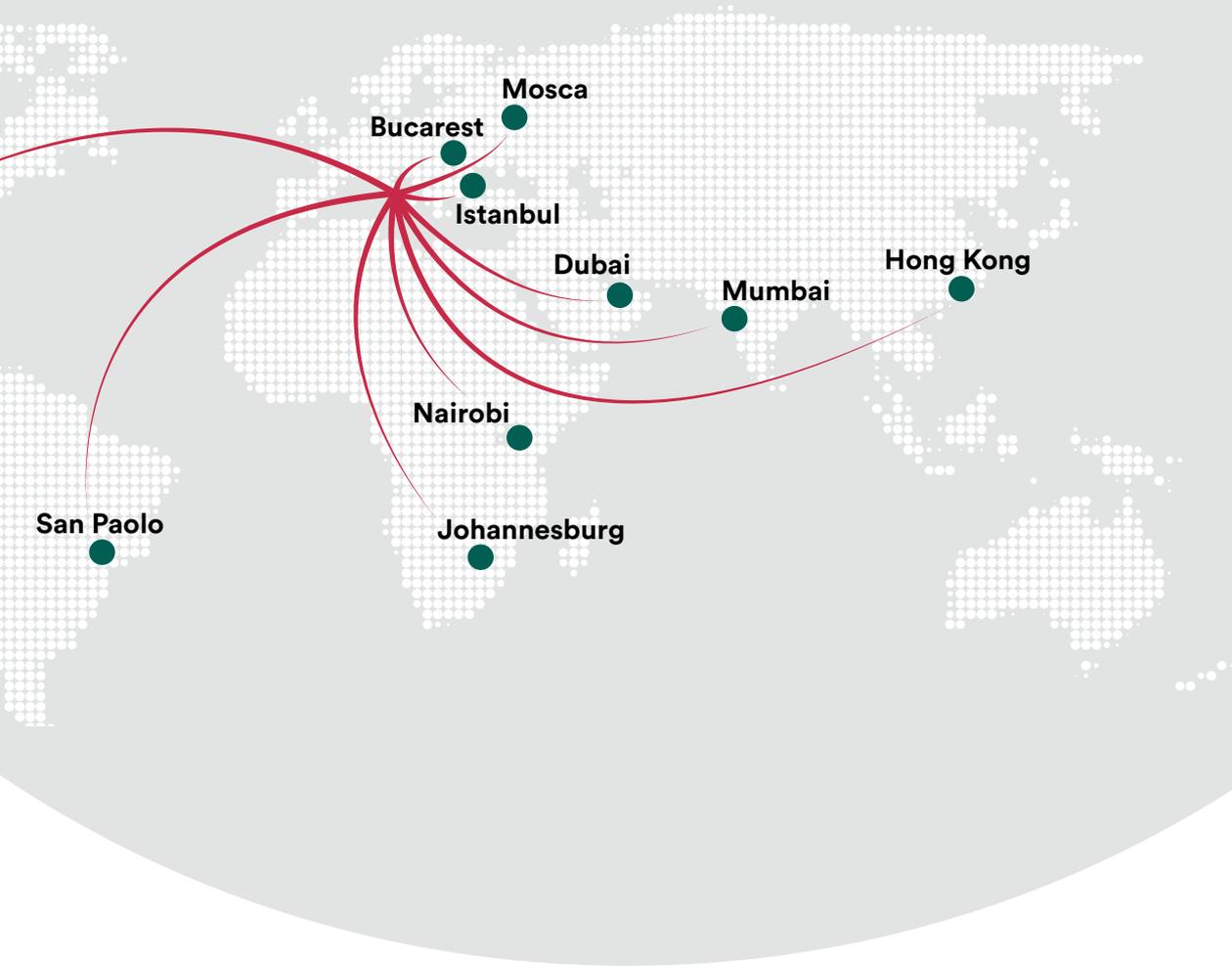


Città del Messico



● Sedi e uffici territoriali

○ Agenzie





A close-up photograph of several wooden planks arranged in a circular pattern, creating a geometric, star-like shape. The wood has a natural, light brown tone with visible grain patterns. The planks are cut at various angles, creating sharp points and deep shadows between them.

**Le nostre  
persone**



# Gestione e valorizzazione delle persone

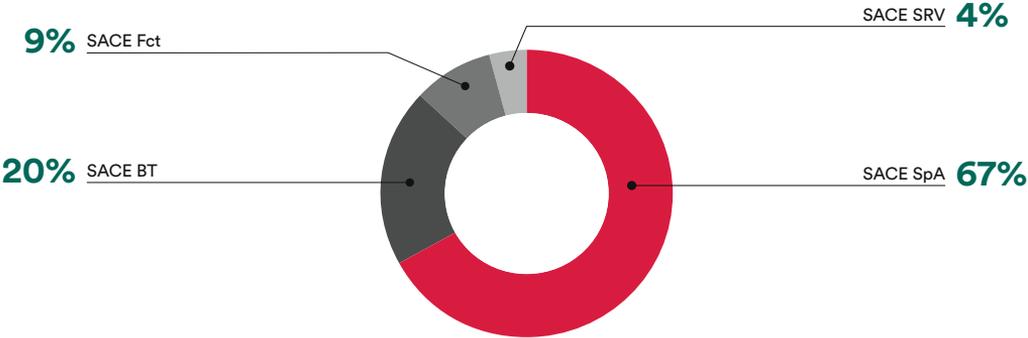
Le persone e il loro talento sono uno degli asset di SACE, fondamentale per affrontare le sfide del nuovo Piano Industriale e raggiungere gli obiettivi strategici. Per tale motivo SACE è impegnata, oggi più che mai, nella valorizzazione del capitale umano e nella creazione di un ambiente di lavoro che offra le migliori opportunità di sviluppo professionale e garantisca il giusto equilibrio tra vita professionale e vita privata. Questo approccio è inoltre completato da un sistema di welfare aziendale teso a migliorare nel continuo il soddisfacimento delle esigenze dei dipendenti e che costituisce uno dei pilastri sui qua-

li basare la capacità dell'Azienda di attrarre e mantenere i migliori talenti.

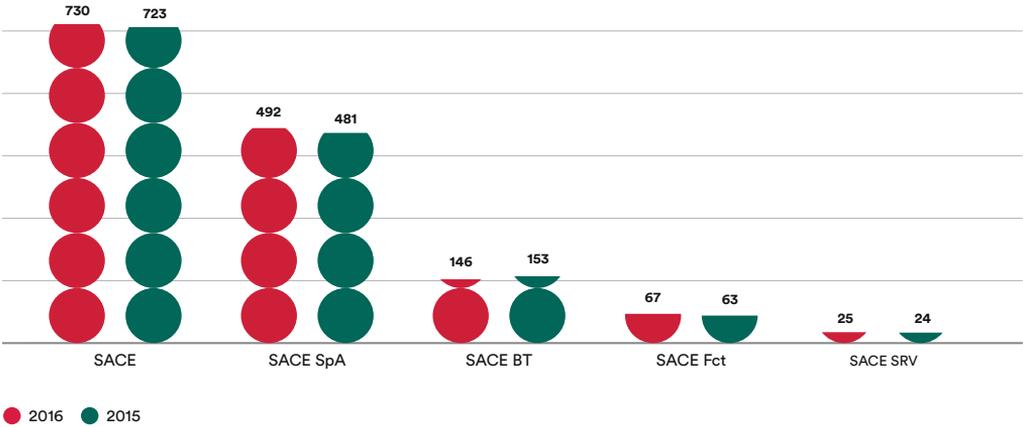
Al 31 dicembre 2016, SACE è costituita da 730 dipendenti (in numero sostanzialmente stabile rispetto al 2015), oltre il 67% impiegato in SACE S.p.A. e il restante nelle società controllate<sup>23</sup>. I ruoli svolti dai dipendenti risultano essere equamente ripartiti tra i due sessi. Infatti, tra i dirigenti la percentuale di donne è del 31,0%, tra i quadri circa il 42,5% e tra gli impiegati il 61,5%.

*23 I due dipendenti di SACE do Brasil, annoverati nel totale dipendenti di SACE S.p.A., non vengono indicati nella suddivisione degli inquadramenti in quanto la normativa brasiliana non è totalmente in linea con la normativa italiana.*

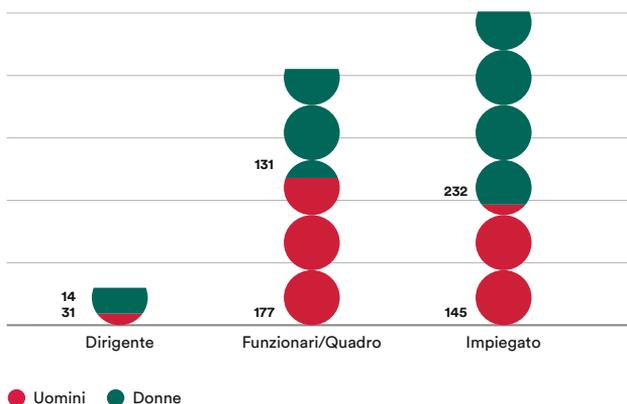
Dipendenti per Società



I dipendenti di SACE 2015-2016



## Ruolo dei dipendenti per genere – 2016



**Parità di genere  
alla base delle  
politiche di  
assunzione**

A livello contrattuale, 24 persone usufruiscono di un contratto part-time, di cui 23 donne. In linea con il 2015, si registra un ulteriore incremento dei contratti a tempo indeterminato, passando da 701 nel 2015 a 710 (dato che rappresenta oltre il 97% dei dipendenti) con un'equa ripartizione per genere (48% uomini e 52% donne). Il lieve scostamento registrato tra il 2015 e il 2016 è frutto delle politiche di parità e ricettività aziendale compatibilmente con le necessità della Società in termini di assunzione.



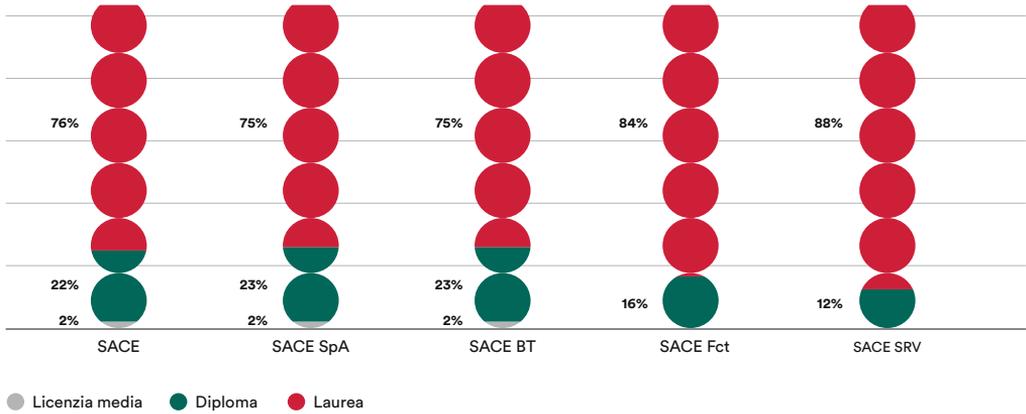
# Selezione

Al fine di garantire un'elevata professionalità e competenza dei dipendenti, SACE ha lavorato per impostare un processo di selezione strutturato e trasparente, con l'obiettivo di identificare i migliori talenti presenti sul mercato, privilegiando le persone con livelli d'istruzione elevati. Al fine di massimizzare l'efficacia del processo di selezione, SACE partecipa alle principali *job fair* nazionali e promuove la propria immagine verso gli studenti attraverso la collaborazione con le migliori università, scuole di specializzazione e master post-universitari, italiani ed esteri.

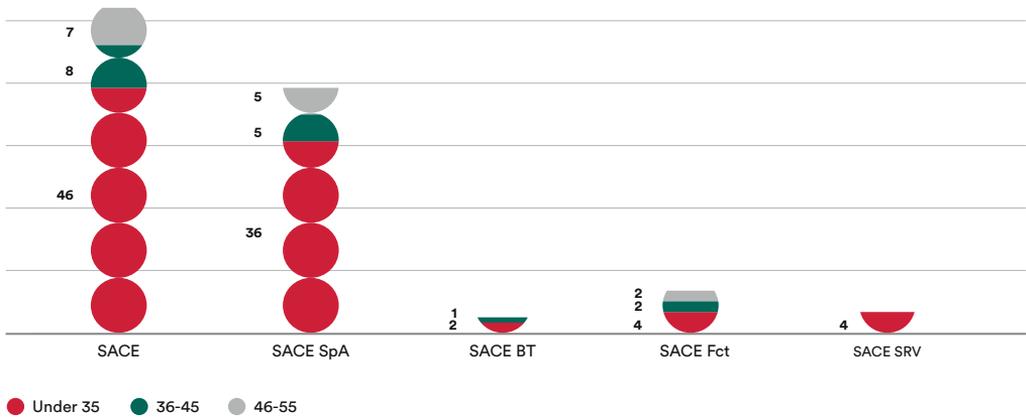
Il 76% dei dipendenti è laureato, tale percentuale negli ultimi anni ha registrato un significativo incremento. L'attenzione ai giovani talenti viene ulteriormente confermata dalle assunzioni del 2016: dei 61 nuovi assunti, 31 uomini e 30 donne, 46 hanno un'età inferiore ai 36 anni.

**Il 76%**  
**dei dipendenti**  
**è laureato**

## Titolo di studio – 2016



## Età nuovi assunti – 2016



## Nuovi assunti – 2016

Nuovi assunti					
	SACE	SACE SpA	SACE BT	SACE Fct	SACE SRV
Uomini	31	25	2	4	0
Donne	30	21	1	4	4
<b>Totale</b>	<b>61</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

SACE S.p.A., 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 Fct applica il CCNL dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana). Inoltre SACE e SACE BT applicano contratti integrativi aziendali.

Lo sviluppo delle comunità in cui opera la Società e il modo di fare impresa vicino ai territori viene confermato anche dalla provenienza dei propri collaboratori che ricoprono ruoli di responsabilità. In Italia e all'estero, infatti, il 100% dei responsabili delle sedi territoriali provengono dalla medesima regione in cui è ubicata la sede e questo favorisce anche una vicinanza, non solo fisica, ai propri clienti.

Nel 2016 si sono registrati tre casi di lamentele relative alle pratiche di lavoro, di cui due gestite entro l'anno. Inoltre, nel corso del 2016, sono state risolte due cause avviate prima del periodo di riferimento.

Nell'ultimo anno il tasso di turnover volontario dei dipendenti, che si è assestato intorno al 2,7% con soli 20 abbandoni, mostra una notevole diminuzione rispetto al periodo precedente che registrava un tasso del 4,5%. Circa il 50% delle persone che hanno lasciato la Società nel 2016 hanno un'età inferiore ai 35 anni. Tale categoria risente infatti dell'elevata flessibilità del mercato del lavoro relativo a questa fascia d'età.



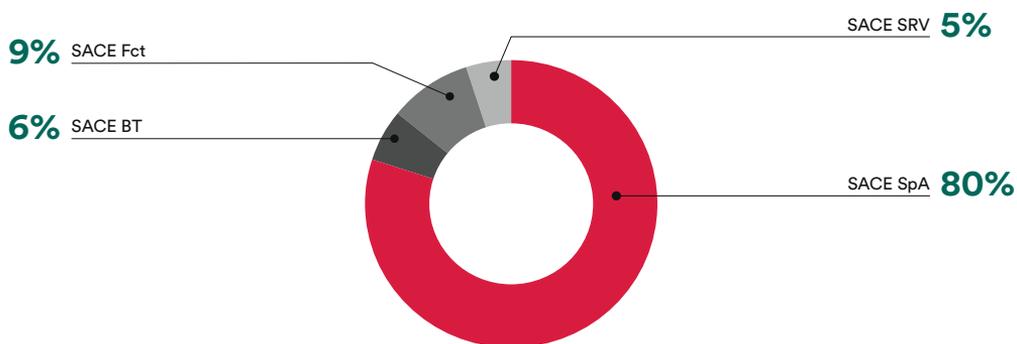
# Formazione e sviluppo professionale dei dipendenti

SACE è impegnata a strutturare per tutti i dipendenti percorsi formativi specifici per accompagnare il loro sviluppo e la loro costante crescita professionale, che inizia già in fase di assunzione attraverso un percorso formativo dedicato (*Induction Plan*) capace di favorire un veloce e completo inserimento dei neoassunti tramite un know-how comune.

Lo sviluppo della formazione segue i canali e le modalità più idonee e innovative (aula, online, *training on the job*, *distance learning*, ecc.) rispetto al raggiungimento degli obiettivi formativi. 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 2016 la Società ha incrementato le ore di formazione erogate e, ancor di più, ha lavorato sugli aspetti qualitativi della formazione nell'ottica del continuo sviluppo professionale secondo il profilo di competenza richiesto. Le ore di formazione tecnico-specialistica e manageriale erogate hanno raggiunto le 14.298 ore totali, con una media di 20 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 risente della differenza numerica dell'organico tra le diverse società di SACE.

## Ore di formazione trasversale al business erogate nel 2016 ripartite per Società



## I partecipanti della formazione trasversale al business totali

TOT. SACE			
Ruolo	2015	2016	Delta %
Dirigente	151	164	8,6
Funzionario	784	1.394	77,8
Impiegato	1.978	1.682	-15,0
<b>Totale</b>	<b>2.913</b>	<b>3.240</b>	<b>11,2</b>

**14.298**  
ore di  
formazione  
tecnico-  
specialistica  
e manageriale

## I partecipanti ai corsi di formazione trasversale al business suddivisi per Società

Ruolo	SACE SpA		SACE BT		SACE SRV		SACE Fct	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Dirigente	121	119	14	16	9	20	7	4
Funzionario	646	1.029	46	156	73	175	19	34
Impiegato	1.463	1.041	149	344	272	204	94	93
<b>Totale</b>	<b>2.230</b>	<b>2.189</b>	<b>209</b>	<b>521</b>	<b>354</b>	<b>399</b>	<b>120</b>	<b>131</b>

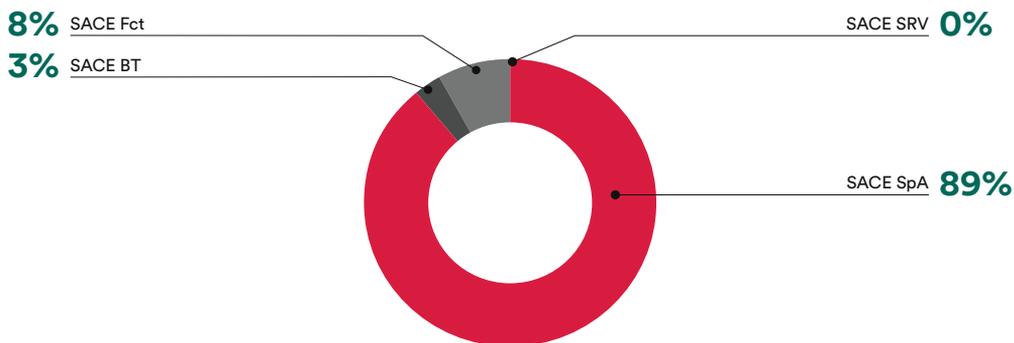
## Le ore di formazione trasversale e la ripartizione per ruolo e genere per i dipendenti SACE

Formazione trasversale al business	Ore medie di formazione all'anno <sup>24</sup>		Totale ore per donne		Totale ore per uomini	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Dirigente	35	20	709	263	913	631
Funzionario	18	24	2.493	3.406	2.769	4.041
Impiegato	18	16	3.976	3.335	2.968	2.622

Il percorso formativo delle persone è formato inoltre da 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. Per quest'anno sono state erogate 1.201 ore<sup>25</sup>, con il coinvolgimento di 611 partecipanti. Lo scostamento dei dati tra il 2015 e 2016 è in linea con le minori esigenze manifestate dalle linee di business.

## Le ore di formazione tecnica legate al business suddivise per le società di SACE nel 2016



<sup>24</sup> Le ore medie di formazione tecnica sono state calcolate dividendo il numero totale di ore per il numero dei partecipanti ai corsi.

<sup>25</sup> Nel totale sono ricomprese 19 ore erogate a 8 impiegati di SIMEST.

I partecipanti della formazione tecnica legata al business totali

TOT. SACE			
Ruolo	2015	2016	Delta %
Dirigente	32	10	-68,7
Funzionario	438	272	-37,9
Impiegato	736	329	-55,3
<b>Totale</b>	<b>1.206</b>	<b>611</b>	<b>-49,3</b>

**1.201**  
ore di  
formazione  
tecnica

I partecipanti della formazione tecnica legata al business suddivisi per Società

Ruolo	SACE SpA		SACE BT		SACE SRV		SACE Fct	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Dirigente	29	6	2	2	1	2	-	-
Funzionario	389	263	39	9	9	-	1	-
Impiegato	586	280	103	3	41	46	6	-
<b>Totale</b>	<b>1.004</b>	<b>549</b>	<b>144</b>	<b>14</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>7</b>	<b>-</b>

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

Formazione trasversale al business	Ore medie di formazione all'anno <sup>26</sup>		Totale ore per donne		Totale ore per uomini	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Dirigente	1,4	2,00	16	6	28	14
Funzionario	1,6	1,92	338	247	357	274
Impiegato	1,7	1,96	612	328	627	332

<sup>26</sup> 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 circa il 52% del personale, il 42% dei quadri e il 31% dei dirigenti.

Il principio delle pari opportunità viene applicato da SACE anche attraverso lo sviluppo della leadership femminile. In questa direzione sono state condotte alcune importanti iniziative anche con la collaborazione di Valore D, prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda. SACE è socio sostenitore dell'associazione dal 2010.

## Politica retributiva e sistema d'incentivazione

La politica retributiva di SACE è da sempre attenta 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 risulta essere poco significativo, mostrando una sostanziale omogeneità nel trattamento retributivo tra i due generi. Per SACE S.p.A. si evidenzia una riduzione del divario retributivo tra uomini e donne, in particolare per i livelli di quadro e dirigente.

Per quanto riguarda le Società controllate il trend risulta in linea con lo scorso anno, anche se in alcuni casi non è possibile il confronto per la mancanza di un campione rappresentativo.

La remunerazione in SACE – 2016 (dati in euro)

Società		Dirigente		Quadro		Impiegato	
SACE SpA	Descrizione	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	Stipendio medio donne	9.234,06	9.666,06	4.549,15	4.540,55	2.930,61	2.771,79
	Stipendio medio uomini	10.453,72	10.542,63	4.719,12	4.674,67	2.710,64	2.677,87
	Rapporto tra stipendio medio donne e stipendio medio uomini	0,88	0,92	0,96	0,97	1,08	1,04
SACE BT	Descrizione	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	Stipendio medio donne	-	-	4.197,56	4.258,96	2.714,47	2.688,88
	Stipendio medio uomini	9.078,33	8.676,00	4.335,02	4.396,40	2.667,78	2.713,87
	Rapporto tra stipendio medio donne e stipendio medio uomini	-	-	0,97	0,97	1,02	0,99
SACE Fct	Descrizione	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	Stipendio medio donne	-	NA (1 dir)	4.720,99	4.654,49	2.523,93	2.521,54
	Stipendio medio uomini	9.333,68	8.685,75	5.754,57	5.793,55	2.495,37	2.547,90
	Rapporto tra stipendio medio donne e stipendio medio uomini	-	-	0,82	0,80	1,01	0,99
SACE SRV	Descrizione	2015	2016	2015	2016	2015	2016
	Stipendio medio donne	-	-	-	-	2.415,49	2.397,44
	Stipendio medio uomini	NA (1 dir)	NA (1 dir)	3.957,03	3.888,42	2.468,35	2.487,46
	Rapporto tra stipendio medio donne e stipendio medio uomini	-	-	-	-	0,98	0,96

# Qualità della vita in SACE

La condivisione delle informazioni all'interno dell'Azienda è un elemento fondamentale per la qualità della vita dei propri dipendenti, per tale motivo, SACE pone particolare attenzione alla comunicazione interna e nel corso degli anni sono state sviluppate diverse iniziative e sono stati implementati diversi strumenti a supporto. A conferma del livello di interesse, nel corso delle iniziative di *engagement* condotte viene espresso grande apprezzamento da parte dei dipendenti.

Una delle principali iniziative ha riguardato la ristrutturazione dell'intranet aziendale attraverso una mappa interattiva, "SACEVILLE", per rendere maggiormente fruibili le informazioni utili per i dipendenti.

Per quanto riguarda la condivisione interna delle notizie relative al business, SACE ha inoltre progettato e realizzato un telegiornale aziendale, il "TweetTG", diffuso sempre attraverso l'intranet con cadenza quindicinale. Il notiziario illustra le principali operazioni concluse da SACE e dalle sue controllate, per dare visibilità al lavoro delle persone soprattutto nelle aree operative. Nel corso del 2016 sono stati realizzati 10 *webinar* per diffondere la cultura azien-

dale e stimolare l'attenzione al cliente. Inoltre, il top management ha organizzato tre incontri interni con parte del personale per dare degli aggiornamenti sugli andamenti del business.

La newsletter interna "What's up in SACE", diffusa con cadenza settimanale attraverso e-mail e intranet, è diventata ormai una prassi consolidata: comunica tutte le informazioni aziendali, dai risultati di bilancio alle operazioni straordinarie e alle comunicazioni di servizio.

La funzione di comunicazione interna di SACE supporta le diverse strutture aziendali organizzando campagne *ad hoc*, realizzando installazioni permanenti o *video tutorial*. Nel 2016, ad esempio, sono stati realizzati quattro *tutorial di project management*.

Sempre a favore dei dipendenti è stato organizzato il *Christmas Party* e, a maggio 2016, SACE ha aderito all'iniziativa del Corriere Economia, "Bimbi in ufficio con mamma e papà": 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. Infine, nel corso del 2016, sono stati realizzati due incontri

di “A tu per tu con ...”: eventi in cui scrittori, manager e altri personaggi di successo offrono spunti di riflessione raccontando la loro esperienza.

## Welfare aziendale

Ai numerosi istituti di welfare già previsti dai Contratti Collettivi di Settore (assicurativo e bancario), i dipendenti di SACE godono di interventi integrativi previsti da Contrattazione di Il 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 dell'Azienda 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, lutto;
  - estensione di periodi di aspettativa.

Il sistema di welfare aziendale è una leva fondamentale per garantire una completa valorizzazione e soddisfazione di ogni singola persona che compone l'organizzazione. SACE tiene in massima considerazione il *work-life balance* nella predisposizione delle proprie politiche relative al personale. Numerose sono infatti 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.

Nel corso del 2016 è stato avviato un progetto pilota di *smart working* per un campione di dipendenti con particolari esigenze di conciliazione.

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

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

Presso la sede di Roma è stato attivato un servizio di “*Bike point*” che mette a disposizione del personale un parco biciclette, utile per affrontare brevi spostamenti.

Il tasso di *retention* relativo ai dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale nel 2016 è pari al 100%: i 20 dipendenti che nel 2015 avevano usufruito del congedo sono ancora impiegati all'interno dell'organizzazione. Tale dato conferma la totale efficacia di questa politica che ha consentito di conciliare le esigenze personali in quel momento presenti. Nel 2016 il numero di persone che ha usufruito di un congedo parentale è salito a 41, la quasi totalità sono di genere femminile.

L'utilizzo del congedo parentale post-maternità in SACE è quasi totalmente utilizzato da madri lavoratrici. In alternativa al congedo parentale, i dipendenti SACE possono scegliere tra molti strumenti di *work life balance* per gestire il periodo post-maternità (es. telelavoro, *smart working*, part-time) spesso preferiti soprattutto perché garantiscono un graduale rientro in Azienda senza ripercussioni da un punto di vista retributivo, considerato che il congedo parentale è retribuito al massimo fino al 30%. In particolare, il congedo parentale consente ai lavoratori dipendenti di assistere i propri figli fino al compimento dell'ottavo anno di età, assentandosi dal lavoro per un periodo massimo di 6 mesi per la madre e 7 mesi per il padre (complessivamente per un massimo di 11 mesi). I genitori che ne fanno richiesta, entro i primi 3 anni di età del bambino, percepiscono un'indennità pari al 30% della retribuzione percepita nel mese o nel periodo precedente l'inizio del congedo parentale. Dopo il terzo anno di età del bambino mantengono il diritto all'astensione dal lavoro ma non all'indennità.

## Salute e sicurezza in SACE

La salute e la sicurezza sul lavoro sono oggetto di costante impegno per SACE al fine di garantire una piena tutela della salute, dell'integrità 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.

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, costituita all'interno dell'Unione Europea, 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, Bologna, 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 2016 sono state coinvolte circa 150 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). Inoltre si sono svolti corsi di guida sicura cui hanno partecipato circa quindici *account* sul territorio e gli autisti. 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 8 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 2016 sono stati limitati come per il 2015. Nel corso dell'anno si sono infatti verificati nove incidenti. Gli infortuni, tutti *in itinere* ovvero occorsi sul percorso casa-lavoro, rappresentano quasi la totalità delle casistiche rilevate come registrato anche l'anno precedente (9 su 10 erano stati gli incidenti *in itinere*). Gli incidenti 2016 hanno coinvolto: cinque dipendenti di SACE S.p.A., tre dipendenti di SACE BT e un dipendente di SACE SRV.





**L'etica  
del rispetto  
ambientale**

# Gli impatti ambientali

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.

La sede di Roma, più di altre, con l'installazione di nuove tecnologie impiantistiche ha registrato ancora una volta un risparmio energetico apprezzabile<sup>27</sup>. Tale dato viene però notevolmente mitigato dalle altre sedi, dove componenti e tecnologie non sono tali da consentire i risultati sperati e si deve agire sulla consapevolezza degli utenti e l'impegno ad adottare comportamenti volti al risparmio energetico.

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).

L'attività d'informazione rivolta ai dipendenti sulle tematiche ambientali verte sui temi dell'efficientamento 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.

<sup>27</sup> I dati dei consumi annuali dei vari vettori energetici sono desunti dal dettaglio dei consumi riportati nelle singole fatture.

Il consumo di energia elettrica del Gruppo fa riferimento a diversi usi, prevalentemente legati all'illuminazione e al condizionamento degli uffici delle diverse sedi dislocate sul territorio nazionale, ad esclusione delle sedi presenti in centri uffici strutturati non gestiti da SACE. Nel 2016 i consumi elettrici complessivi<sup>28</sup> – tipologia energetica predominante – sono stati pari a 8.222,51 GJ. Gli investimenti tecnologici effettuati in passato, in particolar modo nella sede di Roma, hanno registrato un *saving* di energia rispetto agli anni precedenti.

Per quanto riguarda i combustibili fossili, nel 2016 i consumi di gas naturale hanno registrato un consu-

mo di 24.811 smc. L'utilizzo di gas naturale è collegato prevalentemente al riscaldamento della sede di Milano. L'andamento crescente dei consumi è giustificato da un aumento del numero di occupanti e dalla vetustà di alcuni impianti.

Le società del Gruppo utilizzano l'acqua prevalentemente per usi igienici, grazie ad un uso più moderato è stato possibile registrare una diminuzione dei consumi: nel 2016 sono stati prelevati 9.780 mc per le sedi principali di Roma e Milano. Il Gruppo promuove un utilizzo responsabile e consapevole dell'acqua. L'approvvigionamento idrico del Gruppo avviene esclusivamente da acquedotto pubblico.

## I consumi di SACE

	UdM	2014	2015	2016
 <b>Consumo di energia elettrica<sup>29</sup></b>	GJ <sup>30</sup>	8.161,448	8.662,972	8.222,51
 <b>Consumo di gas solo per la sede di Milano</b>	smc	27.364,70	28.889	24.811
 <b>Totale acqua prelevata<sup>31</sup></b>	m <sup>3</sup>	13.588	18.724	9.780

<sup>28</sup> Le fonti energetiche primarie consumate all'interno dell'organizzazione sono: gas, energia elettrica.

<sup>29</sup> Il dato si riferisce alle sole sedi italiane dove SACE ha un uso esclusivo dell'immobile.

<sup>30</sup> I fattori di conversione utilizzati: 1 Kilowattora [kWh] = 0,003 6 Gigajoule [GJ]. Potere calorifico superiore (P)= 0,0389720 GJ/Smc.

<sup>31</sup> Il dato del volume totale di acqua prelevata nell'anno riguarda le sedi di Roma e Milano. 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.

## I rifiuti<sup>32</sup> del 2016

Grazie al nuovo sistema di stampa centralizzato, adottato come politica per tutte le società di SACE, il numero delle stampanti presenti si è ridotto considerevolmente passando dalle 400 alle 170 unità.

Tale cambiamento ha generato una sensibile riduzione del consumo di toner grazie anche alle modificate abitudini degli utenti che hanno minimizzato la quantità di documenti portati in stampa.

### SACE BT – Milano

Rifiuto speciale	Codice CER	Quantitativi al 31/12/2016
 <b>Toner non pericoloso</b>	08 03 18	-

### SACE S.p.A. – Milano

Rifiuto speciale	Codice CER	Quantitativi al 31/12/2016
 <b>Toner di tipo pericoloso</b>	08 03 17	250
 <b>Apparecchiature fuori uso</b>	16 02 14	50
 <b>Batterie alcaline</b>	16 06 04	30

*32 I dati riguardano SACE S.p.A. 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).*

## SACE S.p.A. – Milano

Rifiuto speciale

Quantitativi al 31/12/2016

	Codice CER	Kg
 Componenti rimossi da app. fuori uso	16 02 16	200
 Materiali da costruzione	17 08 02	150
 Misti derivanti da demolizioni	17 09 04	70
 Ingombranti	20 03 07	550
 Materiali compositi	04 02 09	150
 Tubi fluorescenti	20 01 21	100

## SACE BT – Modena

Rifiuto speciale

Quantitativi  
al 31/12/2016

Variazioni %  
rispetto al 2015

	Codice CER	Kg	Kg
 Toner non pericoloso	08 03 18	-	-

## SACE S.p.A. – Mestre (VE)

Rifiuto speciale		Quantitativi al 31/12/2016	Variazioni % rispetto al 2015
	Codice CER	Kg	Kg
 <b>Toner non pericoloso</b>	08 03 18	-	-
 <b>Carta e cartone</b>	20 01 01	-	-

## SACE S.p.A. – Roma

Rifiuto speciale		Quantitativi al 31/12/2016	Variazioni % rispetto al 2015
	Codice CER	Kg	Kg
 <b>Toner pericoloso</b>	08 03 17	350	-65%
 <b>Materiale igienico femminile</b>	18 01 04	160	45%
 <b>Neon</b>	20 01 21	5	-
 <b>Apparecchiature fuori uso</b>	16 02 14	600	-
 <b>Gas in contenitori sotto pressione</b>	16 05 04	10	-

## SACE BT – Roma

Rifiuto speciale		Quantitativi al 31/12/2016	Variazioni % rispetto al 2015	
	Codice CER	Kg	Kg	
	<b>Toner pericoloso</b>	08 03 17	245	-
	<b>Materiale igienico femminile</b>	18 01 04	55	-

## SACE Fct – Roma

Rifiuto speciale		Quantitativi al 31/12/2016	Variazioni % rispetto al 2015	
	Codice CER	Kg	Kg	
	<b>Toner pericoloso</b>	08 03 17	40	-
	<b>Materiale igienico femminile</b>	18 01 04	10	-

## SACE SRV – Roma

Rifiuto speciale		Quantitativi al 31/12/2016	Variazioni % rispetto al 2015	
	Codice CER	Kg	Kg	
	<b>Toner pericoloso</b>	08 03 17	20	-
	<b>Materiale igienico femminile</b>	18 01 04	5	-

Presso la sede di Roma è stato depositato e smaltito il materiale in giacenza nella sede di Modena, chiusa il 31 dicembre 2016.

I toner smaltiti nel 2016 sono stati annoverati come Toner di tipo pericoloso. Tale scelta è motivata da due motivi specifici: da un lato risulta molto difficile per la Società monitorare le quantità delle diverse tipologie di toner all'interno dei contenitori di stoccaggio e, dall'altro, le schede informative fornite dai singoli produttori non sempre ne dichiarano la pericolosità o meno e quindi, adottando un atteggiamento precauzionale, tutti i toner sono stati annoverati come pericolosi.

Nel corso del 2016, presso la sede di Milano, è stato effettuato un lavoro di riordino e pulizia dei magazzini e dei depositi temporanei che ha determinato lo smaltimento di diverse tipologie di materiali.

Lo smaltimento di carta e cartone, uno dei principali rifiuti per una società di servizi, viene gestito direttamente dalle società municipalizzate locali, per tali ragioni non è possibile ad oggi monitorare il consumo puntuale di tali materiali.

Nel 2016 i pesi dei toner e dei materiali igienici femminili sono stati ripartiti tra le varie Società come da consumi derivanti e non più gestiti dalla società del Gruppo proprietaria dell'immobile.

Il grosso quantitativo di apparecchiature fuori uso smaltito nelle sedi di Milano e Roma rappresentano lo svecchiamento di materiale elettronico e componentistica avviato nel corso del 2016, e che continuerà nel 2017, al fine di completare lo svuotamento dei depositi temporanei anche nella sede di Roma, per la quale è stato altresì riportato in elenco lo smaltimento di un piccolo quantitativo di bombole di ossigeno ad uso medicale, in quanto scadute ed originate dall'ambulatorio medico ivi presente.

## Emissioni

SACE ha deciso di puntare sui propulsori ecologici, infatti ad oggi circa il 20% della flotta aziendale, percentuale raddoppiata in un anno, 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, facendo innalzare notevolmente la percentuale di utilizzo 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, promuove l'utilizzo del *car sharing* del Comune di Roma attraverso tariffe agevolate e offre ai dipendenti un posto bici custodito all'interno del proprio immobile.

SACE rendiconta inoltre le emissioni di CO<sub>2</sub> derivate dallo spostamento del personale in missione e le emissioni generate dalla caldaia a gas presente nella sede di Milano.

### Le emissioni dirette di SACE

Auto	UdM	2015	2016
<b>Emissioni CO<sub>2</sub></b>	Tons	353	414
 <b>Indici di conversione</b>	kgCO <sub>2</sub> e/km	0,19816	0,19816
<b>Km percorsi</b>	km	1.783.760	2.089.371
Treno	UdM	2015	2016
<b>Emissioni CO<sub>2</sub></b>	Tons	112	81
 <b>Indici di conversione</b>	kgCO <sub>2</sub> e/km	0,04904	0,04904
<b>Km percorsi</b>	km	2.292.708,00	1.640.187,00

Aereo		UdM	2015	2016
	<b>Emissioni CO<sub>2</sub></b>	Tons	2014	1900
	<b>Indici di conversione</b> (business lungo raggio)	kgCO <sub>2</sub> e/km	0,47957	0,47957
	<b>Indici di conversione</b> (domestic economy)	kgCO <sub>2</sub> e/km	0,32661	0,32661
	<b>Km percorsi</b>	km	4.545.230,00	4.180.333,68
Caldaia		UdM	2015	2016
	<b>Emissioni CO<sub>2</sub></b> caldaia sede Milano	Tons	56,51	48,53
	<b>Fattore di conversione</b>	kgCO <sub>2</sub> e/km	0,001956	0,001956

Le metodologie di calcolo utilizzate da SACE sono:

- le emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dagli spostamenti del personale in missione nel 2015 sono state calcolate moltiplicando i chilometri percorsi per gli indici di conversione del *Dcf 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 CO<sub>2</sub> per spostamen-

ti 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.



# 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 d'idonea documentazione, il possesso di specifici requisiti di competenza e affidabilità legale, economico-finanziaria e tecnico-or-

ganizzativa. 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 e 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.

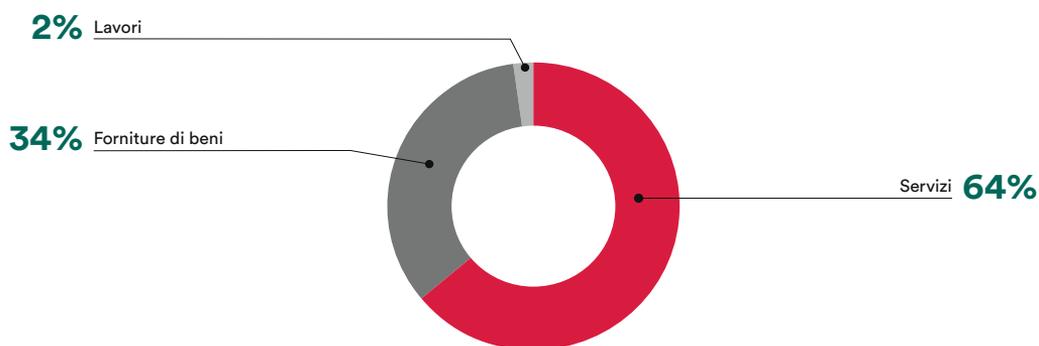
Nello svolgimento delle attività di acquisizione di beni e/o servizi, siano esse affidamenti diretti o procedure competitive, SACE tiene comunque conto di quanto previsto dal Modello di Organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e dal Codice Etico. 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 di CDP e delle controllate (ivi inclusa SACE).

#### Tipologia fornitori



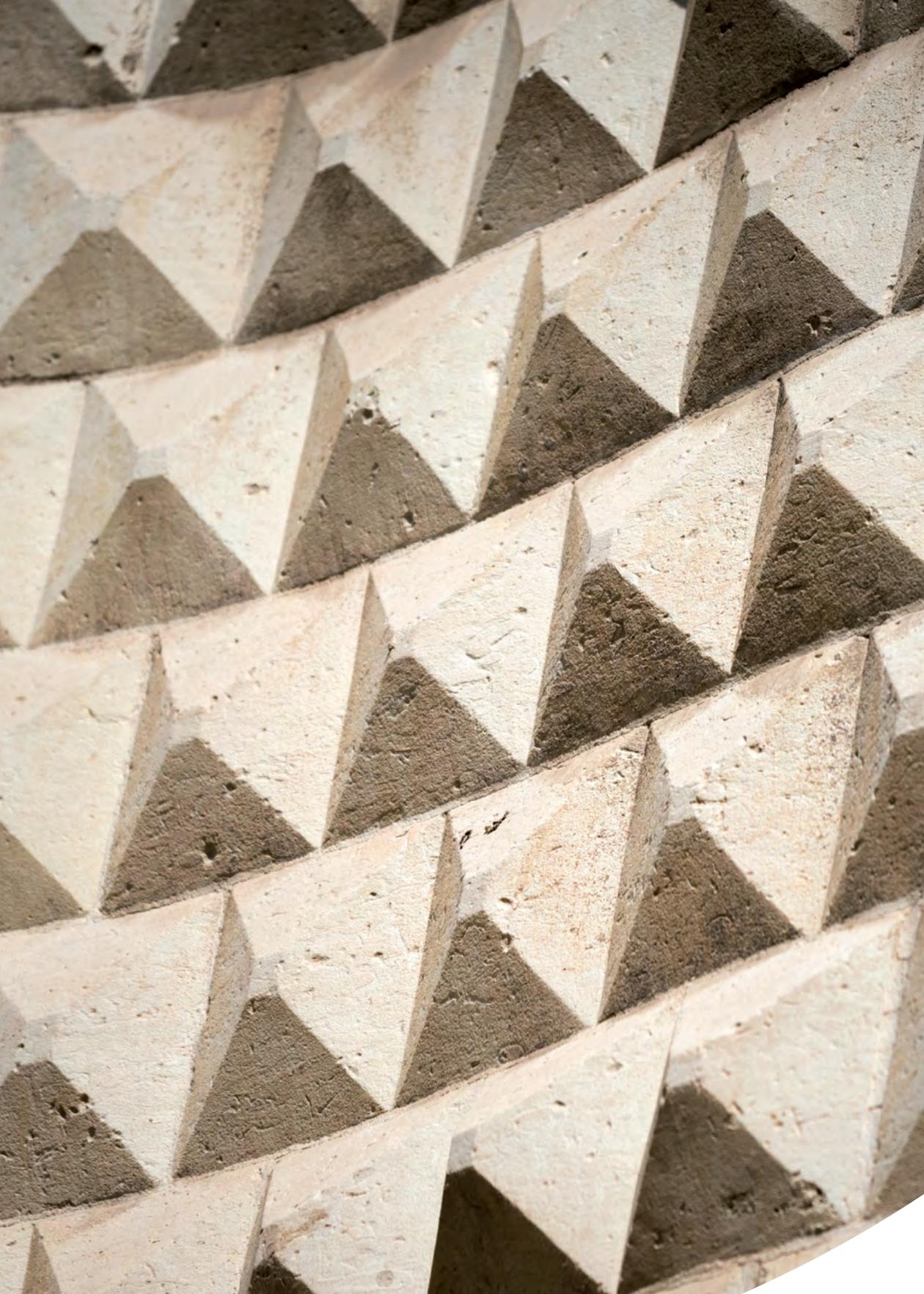
## Tipologia degli acquisti



Il 62% dei fornitori di SACE è rappresentato da medio-grandi imprese, gli acquisti da parte di SACE per questa categoria sono pari a 16 milioni di euro a fronte di un valore totale degli affidamenti pari a 25,7 milioni di euro, il restante 38% da operatori economici di dimensioni ridotte<sup>33</sup>.

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 2015 e il 2016. Si segnala unicamente una diminuzione degli affidamenti relativi ai lavori pari al 2%.

<sup>33</sup> I criteri di analisi tengono conto dei parametri legislativi (rif. DM 18 aprile 2005 n.238).





**Impegno  
sociale e  
culturale**

# Impegno verso il territorio e la comunità

SACE, per sua ragion d'essere, favorisce lo sviluppo dell'intero Sistema Paese. Per raggiungere il suo scopo promuove una cultura di sostenibilità aziendale capace di creare valore in modo duraturo all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Per questo motivo, SACE ha un ruolo attivo nel sostegno e nella promozione di diverse attività rivolte alle comunità locali, come iniziative di volontariato aziendale per i dipendenti o il sostegno di diverse associazioni no-profit.

Negli ultimi tre 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 avvenuta a fine anno, SACE ha sostenuto: per il 40% del totale del budget proposte per il sociale, per il 30% iniziative di prevenzione sanitaria e ricerca, per il 20% proposte per l'ambiente e per il 10% attività a sostegno dell'occupazione giovanile.

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.

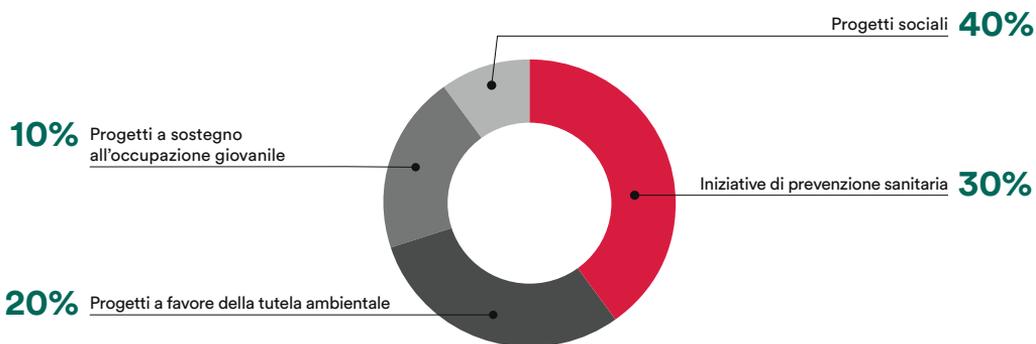
Tra le altre iniziative del 2016 si vogliono ricordare:

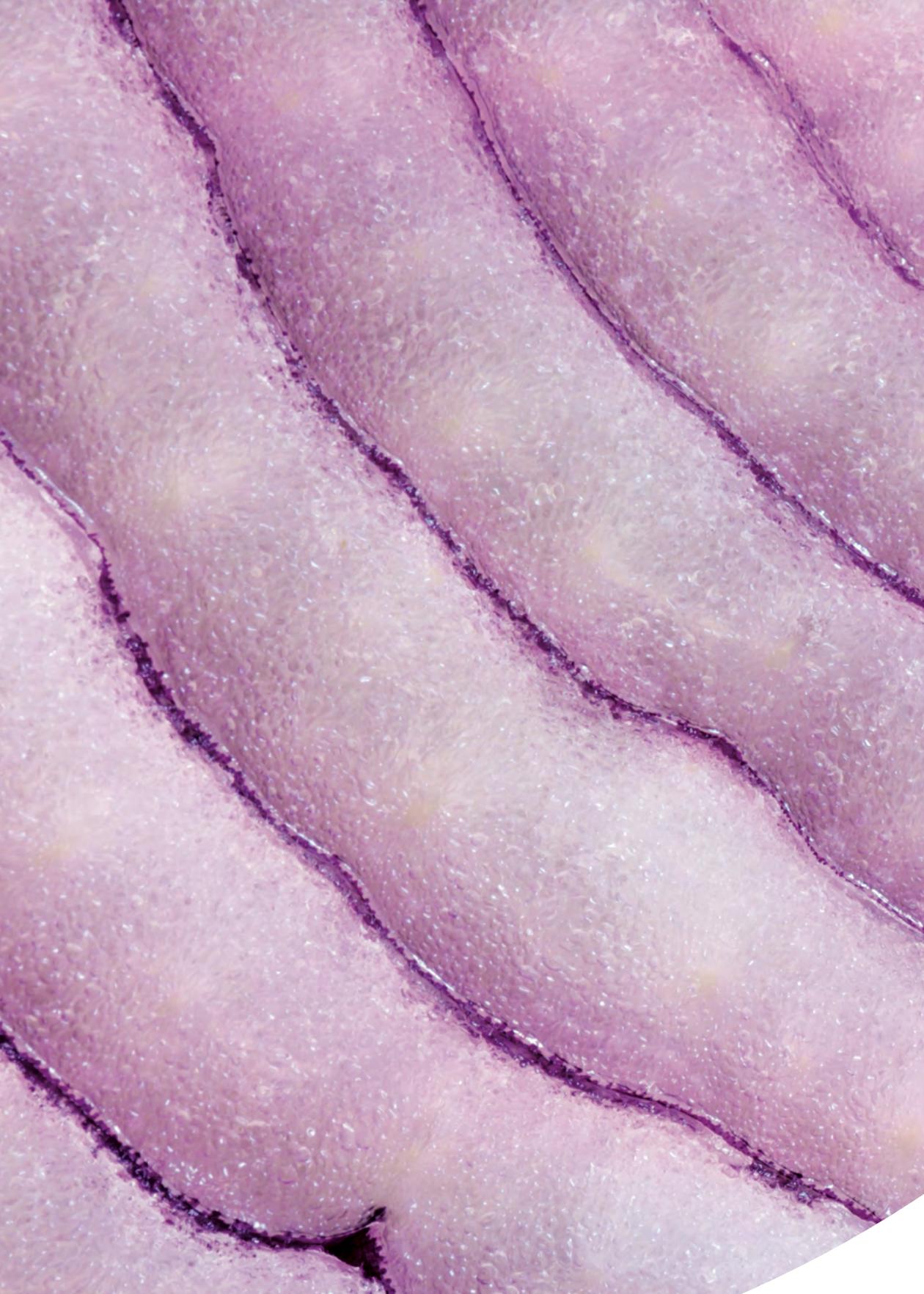
- la promozione della cultura del dialogo e della pace, attraverso le Borse di Studio per due "nemici", di Rondine cittadella per la pace: SACE ha coperto parte del percorso formativo di due studenti provenienti da Paesi in conflitto tra loro;
- il sostegno erogato a favore della ricerca e prevenzione sanitaria collaborando al progetto *Gold for Kids* (sostegno all'oncologia pediatrica) con la Fondazione Veronesi, e al progetto della Komen Italia per la prevenzione secondaria sui tumori del seno per donne socialmente ed economicamente svantaggiate;



- il supportato di un programma ricovero di tre settimane per bambini da 0 a 4 anni sordociechi e pluriminorati psicosensoriali della Lega del Filo d'Oro;
- il programma "Adotta una scuola" in collaborazione con Jointly, percorso formativo per gli alunni di due aule di una scuola disagiata;
- 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 della sensibilizzare alla prevenzione, alla cui ultima edizione hanno partecipato 250 persone tra i dipendenti e le loro famiglie.

#### Ripartizione dei fondi stanziati a favore della comunità nel 2016 (dati percentuali)





A microscopic image of tissue, likely a cross-section of a blood vessel or similar structure, showing a pinkish-purple hue and a fibrous texture. A large, solid red circle is overlaid on the lower-left portion of the image, containing the text "Miglioramento continuo".

**Miglioramento  
continuo**

# Obiettivi di miglioramento

## Realizzazione degli obiettivi 2016

Le attività effettuate nel corso del 2016 hanno permesso il raggiungimento di diversi obiettivi prefissati in passato. In particolare, rispetto ai temi emersi come “*material*”:

- SACE, insieme a SIMEST, ha implementato il nuovo modello commerciale con cui offre i servizi di consulenza e personalizzazione dei propri prodotti. L'obiettivo di semplificare l'accesso è stato raggiunto grazie alla creazione del “polo unico”;
- la mappatura degli stakeholder, effettuata nel corso del 2015, è stata utilizzata come base di partenza per la pianificazione del *forum multi-stakeholder* realizzato.

## Obiettivi di miglioramento 2017

L'analisi di materialità è stata fondamentale per la definizione degli obiettivi di miglioramento per il 2017. Gli aspetti identificati rispondono alle aspettative degli stakeholder e alle linee strategiche di SACE.

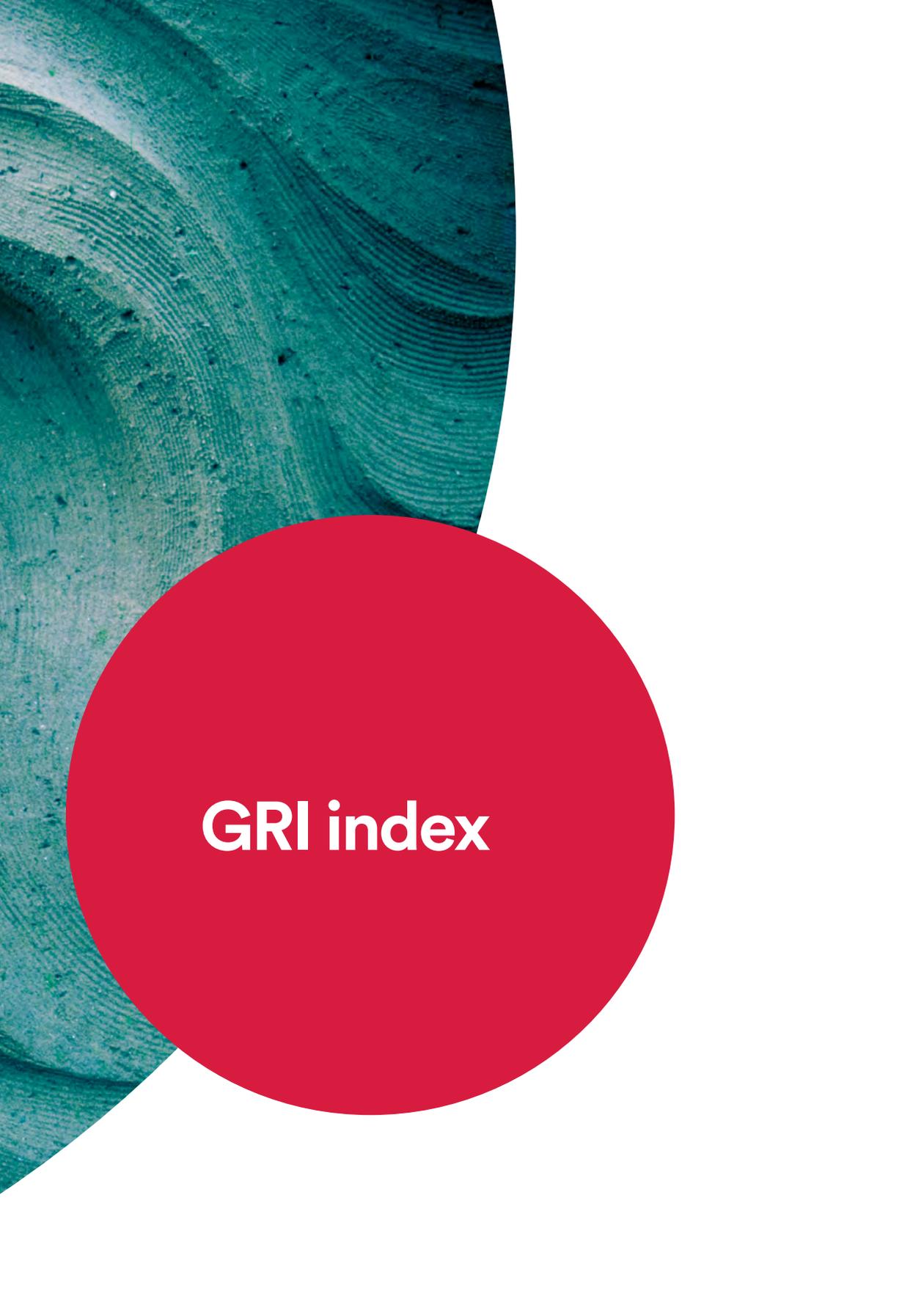
In particolare, rispetto ai temi emersi come “*material*”:

- dare maggior evidenza pubblica, attraverso uno sforzo comunicativo, delle attività di valutazione dei rischi socio-ambientali che SACE effettua sulle diverse progettualità. Tale aspetto è emerso tra i punti di attenzione del *forum multi-stakeholder* effettuato;



- SACE ha sempre rivolto la 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;
  - per proseguire il percorso di *engagement* si prevede la realizzazione di una *survey* in grado di coinvolgere un numero più elevato di stakeholder interni ed esterni.
- Infine, per il 2017, si prevede un ampliamento del perimetro di rendicontazione con l'introduzione dei dati di SIMEST.





**GRI index**

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
<b>Strategie e analisi</b>		
G4-1	Dichiarazione della rilevanza della sostenibilità per l'organizzazione, nonché della sua strategia per gestire la sostenibilità	4-5; 27-29
G4-2	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità	60-61
<b>Profilo dell'organizzazione</b>		
G4-3	Nome dell'organizzazione	16-17
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	10-11; 62-65; 86-73
G4-5	Sede principale	77-79
G4-6	Paesi di operatività	77-79
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	16-21
G4-8	Mercati serviti	10-11; 68-73; 77; 79
G4-9	Dimensioni dell'organizzazione	10-11; 68-73; 81-82
G4-10	Dipendenti suddivisi per tipologia di contratto (tempo determinato/indeterminato) e sesso	81-86
G4-11	Percentuale di dipendenti coperti da contratti collettivi di lavoro	87
G4-12	Descrizione della <i>supply chain</i> (n. fornitori, volumi e mercati di approvvigionamento)	109-111
G4-13	Cambiamenti significativi riguardanti dimensioni, struttura, proprietà o catena di fornitura dell'organizzazione	14-15; 17-19
G4-14	Applicazione dell'approccio/principio prudenziale	27-29
G4-15	Lista di iniziative, principi, carte su aspetti economici, sociali e ambientali sottoscritte dall'organizzazione	27-29
G4-16	Lista delle associazioni e delle organizzazioni nazionali/internazionali di <i>advocacy</i>	57-58

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
<b>Analisi di materialità e perimetro di analisi</b>		
G4-17	Perimetro di consolidamento	57-58
G4-18	Contenuto del report e del perimetro degli aspetti rendicontati	6-7
G4-19	Elenco degli aspetti materiali	34-37
G4-20	Aspetti materiali: perimetro interno all'organizzazione	34-37
G4-21	Aspetti materiali: perimetro esterno all'organizzazione	34-37
G4-22	Modifiche di informazioni inserite in report precedenti	6-7
G4-23	Cambiamenti significativi in ambito/perimetro degli aspetti	6-7
<b>Stakeholder engagement</b>		
G4-24	Lista degli stakeholder coinvolti	31-33
G4-25	Principi per l'identificazione e la selezione degli stakeholder da coinvolgere	31-33
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	31-33
G4-27	Argomenti e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e reazione dell'organizzazione	31-33
<b>Parametri del report</b>		
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	142
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 <i>assurance</i> esterna	122-126
G4-33	Politiche e procedure di <i>assurance</i> esterna	128-131

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
<b>Governance</b>		
<b>G4-34</b>	Struttura di governo	16-25
<b>G4-38</b>	Composizione dei più alti organi di governo e dei loro compiti e doveri	16-23
<b>G4-39</b>	Indicare se la figura del Presidente ricopre ruoli esecutivi	19-20
<b>G4-41</b>	Gestione dei conflitti d'interesse	47
<b>G4-42</b>	Ruolo dei più alti organi di governo nello sviluppo di strategie e obiettivi in termini economici, ambientali e sociali	60-61
<b>G4-45</b>	Ruolo dei più alti organi di governo nella gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità in termini economici, ambientali e sociali	40-47
<b>G4-46</b>	Ruolo dei più alti organi di governo nel monitoraggio del processo per la gestione degli impatti economici, ambientali e sociali	40-43
<b>G4-47</b>	Frequenza del monitoraggio da parte dei più alti organi di governo	40-43
<b>G4-52</b>	Processo per la determinazione delle remunerazioni	16-23
<b>G4-53</b>	Peso degli azionisti in tema di remunerazione	16-23
<b>Etica e integrità</b>		
<b>G4-56</b>	Valori, principi, standard e norme di comportamento. Attività eseguite dal Responsabile Etico e dal Comitato Etico. Segnalazioni pervenute al Responsabile Etico	12-13; 16-23
<b>G4-57</b>	Meccanismi interni ed esterni per ottenere pareri su comportamenti etici e legali e questioni legate all'integrità organizzativa	16-23; 46-47
<b>G4-58</b>	Meccanismi interni ed esterni per segnalare comportamenti non etici o illegali e questioni legate all'integrità organizzativa	46-47
<b>G4-DMA</b>	Processo usato per l'identificazione degli aspetti "material"	34-37

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
<b>Indicatori di performance economica</b>		
G4-EC1	Diretto valore economico generato e distribuito	50-52
G4-EC4	Totale degli aiuti finanziari ricevuti dal governo durante il periodo di rendicontazione	16
G4-EC6	Percentuale dei <i>senior manager</i> assunti nelle comunità locali delle sedi operative più significative in Italia	87
G4-EC7	Estensione dello sviluppo degli investimenti infrastrutturali più significativi e dei servizi a supporto	114-115
G4-EC8	Descrizione di alcuni impatti economici indiretti positivi e negativi più significativi prodotti dall'organizzazione	50-53; 56
<b>Indicatori di performance ambientale</b>		
G4-DMA	Energia	100-101
G4-EN3	Consumo di energia all'interno dell'organizzazione suddiviso per fonte energetica primaria	100-101
G4-EN8	Volume totale di acqua prelevata	100-101
G4-EN15	Emissioni dirette	107-108
G4-EN17	Emissioni indirette	107-108
G4-EN23	Totale dei rifiuti pericolosi e non, con i relativi metodi di smaltimento	102-106
<b>Indicatori di performance sociale</b>		
G4-DMA	Occupazione	85
G4-LA1	Numero totale e percentuale di nuovi assunti nel periodo di riferimento	10-11; 86
G4-LA2	Benefit addizionali per i soli lavoratori a tempo pieno, suddivisi per sedi operative più significative	95-96
G4-LA3	Congedo parentale	96-97
G4-DMA	Salute e sicurezza sul posto di lavoro	96-97
G4-LA5	Livello nel quale ogni comitato per la salute e la sicurezza dei lavoratori tipicamente opera all'interno dell'organizzazione	96-97

Indicatore GRI G4	Descrizione	Riferimento pagina
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	96-97
G4-LA9	Ore medie di formazione che i dipendenti dell'organizzazione hanno intrapreso nel periodo in esame	88-92
G4-LA11	Percentuale dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione di performance regolare e uno sviluppo di carriera durante il periodo di riferimento	93
G4-LA12	Percentuale di individui e dipendenti presenti negli organi di governo dell'organizzazione	20-23
G4-LA13	Rapporto tra lo stipendio base e la remunerazione delle donne e uomini per ciascuna categoria di dipendenti	93
G4-DMA	Meccanismo di reclamo pratiche del lavoro	24-25
G4-LA16	Controversie sulle pratiche del lavoro registrate, affrontate e gestite attraverso meccanismi formali di risoluzione	24-25
<b>Indicatori di performance sulla Società</b>		
G4-DMA	Anti-corruzione	24-25; 56
G4-SO3	Numero totale e percentuale di operazioni valutate per rischi legati alla corruzione	25
G4-SO5	Numero totale e natura degli incidenti confermati di corruzione	25
<b>Indicatori di performance sulla responsabilità di prodotto</b>		
G4-DMA	Trasparenza nella comunicazione commerciale	75-76
G4-PR3	Trasparenza e correttezza nella comunicazione commerciale	75-76
G4-PR5	<i>Customer satisfaction</i>	74-76
G4-PR8	Tutela della privacy	75-76



# Certificazione esterna

Scegli la certezza.  
Aggiungi valore.

TÜV Italia srl - Sede - I-20099 Sesto S. Giovanni (MI) via Giosuè 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 2016 effettuata da TÜV Italia Srl.

Il perimetro del Bilancio di Sostenibilità SACE S.p.A. - 2016 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. I dati relativi all'azienda SIMEST S.p.A., acquisita da SACE S.p.A. nell'ultimo trimestre del 2016, non vengono rendicontati nel presente report se non parzialmente.

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

TÜV ITALIA S.R.L.  
TÜV SÜD Group

Direzione e Sede Amministrativa:  
Via Giosuè 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](http://www.tuv.it)

**TÜV®**

Registro delle imprese di Milano  
a iscrizione e Cod. Fisc. 0992920155  
R.E.A.: 1255140 - P. IVA 02055510966  
Cod. Identificazione CEE IT 02055510966  
Capitale sociale: Euro 500.000 int. Vers.



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 Gennaio 2016 e Aprile 2017, sia presso il sito di Roma (RM), sede di SACE S.p.A., sia attraverso la partecipazione al Forum Multistakeholder tenutosi a Milano, 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 all'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 2016 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 stata definita la modalità di coinvolgimento dell'alta direzione per la definizione degli obiettivi strategici tenendo conto le istanze delle parti interessate;
- 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 2016 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;
- rivalutare l'adeguatezza dell'indicatore relativo alla remunerazione al fine di rappresentare al meglio la realtà aziendale e del contesto legislativo italiano;
- valutare l'inserimento delle emissioni indirette (es. gas effetto serra) derivante dall'attività dell'organizzazione;
- analizzare la metodologia utilizzata per l'analisi di materialità e i risultati della stessa al fine di valutare gli eventuali miglioramenti;

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



Italia

Pagina 4 di 4

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 a 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), 28 Aprile 2017

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



# SIMEST

SIMEST<sup>34</sup> è la società del Gruppo Cassa depositi e prestiti che dal 1991 sostiene la crescita delle imprese italiane attraverso l'internazionalizzazione delle loro attività. È controllata al 76% da SACE ed è partecipata da primarie banche italiane e associazioni di imprenditori. SIMEST affianca l'impresa per tutto il ciclo di espansione all'estero, dalla prima valutazione di apertura di un nuovo mercato, all'espansione attraverso investimenti diretti.

**25 anni**  
di viaggi  
con le imprese  
italiane  
nel mondo

*34 Società Italiana per le Imprese all'Estero S.p.A..*

## Numeri del 2016

Risorse mobilitate

Iniziative abilitate

Internazionalizzazione

**326mIn**  
euro

- Finanziamenti per l'internazionalizzazione
- Partecipazioni al capitale
- Contributi in conto interessi

**1,1mld**  
euro

- Nuovi investimenti

Export

**5,8mld**  
euro

- Credito acquirente
- Credito fornitore

**6,9mld**  
euro

- Crediti export supportati

## Governance

Il Consiglio di Amministrazione di SIMEST è così composto:

**Presidente** Salvatore Rebecchini  
**Vice Presidente** Maurizio Marchesini  
**Amministratore Delegato** Andrea Novelli  
**Consigliere** Simonetta Acri  
**Consigliere** Ivana Greco  
**Consigliere** Michele Tronconi  
**Consigliere delegato della Corte dei Conti**  
Pio Silvestri

La Società si è dotata di un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo interno ex D.Lgs. 231/2001<sup>35</sup> che tenesse conto della propria peculiare realtà aziendale, in coerenza con il proprio sistema di governo ed in grado di valorizzare i controlli e gli organismi esistenti.

Il Modello, in definitiva, rappresenta l'insieme coerente di principi, regole e disposizioni che:

- a) incidono sul funzionamento interno della Società e sulle modalità con le quali la stessa si rapporta con l'esterno;
- b) regolano la diligente gestione di un sistema di controllo dei processi e delle attività rilevanti, finalizzato a prevenire la commissione, o la tentata commissione, dei reati richiamati dal decreto;
- c) declinano in termini organizzativi i valori fondamentali di riferimento enunciati nel Codice di comportamento, ribadendo che ogni forma di condotta illecita è condannata dalla Società. Questo anche nel caso in cui la stessa fosse apparentemente in condizione di trarne vantaggio.

È compito del management effettuare i controlli di linea e curare la verifica della completezza e della idonea formalizzazione delle procedure aziendali e, in generale, la coerenza della normativa interna con i principi del presente Modello. All'Organismo di Vigilanza ("OdV") è affidato il compito di vigilare sul funzionamento, sull'osservanza del Modello e di curare il suo aggiornamento così come stabilito dall'art. 6 co. 1 lett. b) del decreto. All'OdV è inoltre affidato il compito di raccogliere e valutare eventuali segnalazioni di violazioni del Modello.

## Prodotti e servizi offerti

SIMEST opera attraverso finanziamenti per l'internazionalizzazione, il supporto del credito alle esportazioni e la partecipazione al capitale. SIMEST è inoltre eleggibile alla gestione dei Trust Funds Ue.

La Società offre all'impresa che vuole internazionalizzarsi un servizio a 360 gradi affiancandola per tutto il percorso di sviluppo internazionale.

SIMEST, insieme a SACE, fa parte del Polo dell'Export e dell'Internazionalizzazione del Gruppo CDP, un unico punto di contatto per le imprese che racchiude tutti gli strumenti per competere e crescere a livello internazionale.

SIMEST aderisce al network EDFI - European Development Financial Institutions ed è partner delle principali istituzioni finanziarie mondiali.

<sup>35</sup> Il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Modello il 19 novembre 2015.

## Gestione delle risorse umane

SIMEST, al 31 dicembre 2016, è composta da 162 dipendenti<sup>36</sup>, di cui il 56% donne. A parte un unico caso, la totalità dei dipendenti usufruisce di un contratto a tempo indeterminato.

Ruolo	UdM	Uomini		Donne	
		2015	2016	2015	2016
Dirigente	NUM	9	10	1	2
Quadro	NUM	37	39	42	39
Impiegato	NUM	24	22	50	50
<b>Totale</b>	<b>NUM</b>	<b>70</b>	<b>71</b>	<b>93</b>	<b>91</b>

Dipendenti	UdM	Tot (2015)	Tot (2016)
Under 35	%	13%	15%
36-45	%	17%	16%
46-55	%	45%	45%
55+	%	25%	24%

Nel 2016 è proseguito il processo di assunzione di nuove risorse: sono state assunte 4 risorse (2 uomini e 2 donne) di cui: due uomini under 35, una donna under 35 e una nella fascia di età 36-45. Hanno risolto il rapporto di lavoro otto risorse (3 uomini e 5 donne) di cui: un uomo e cinque donne over 55, un uomo under 35 e un uomo nella fascia 46-55.

Dipendenti	UdM	2015	2016
Media annuale turnover volontario (*)	%	1,9%	4,5%

<sup>36</sup> Nel totale vengono ricomprese otto persone distaccate presso SIMEST.

## Formazione

SIMEST sta vivendo una fase di forte innovazione e ha investito molto sulla formazione per valorizzare il personale, accrescendo le sue competenze, convin-

ta che solo risorse formate possano rispondere appieno alle esigenze aziendali e quindi del mercato.

Formazione erogata per categoria	Totale ore di formazione all'anno		Totale ore per uomini		Totale ore per donne	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Dirigente	0	196	0	157	0	39
Quadro	1.396	2.212	755	1.011	641	1.201
Impiegato	1.901	2.166	770	663	1.131	1.503
<b>Totale</b>	<b>3.297</b>	<b>4.574</b>	<b>1.525</b>	<b>1.831</b>	<b>1.772</b>	<b>2.743</b>

Nel 2016 è cresciuta sensibilmente l'attività di formazione in favore dei dipendenti SIMEST: le ore di formazione erogate sono passate da 3.297 ore del 2015 a 4.574 ore del 2016. I corsi collettivi di lingua sono passati da 30 a 40 ore per corso, quelli individuali sono passati da 10 a 30 ore. La media delle ore annue di formazione erogate per dipendente è cresciuta di circa il 38%.

Nel 2016 SIMEST ha organizzato nove incontri volti all'approfondimento di tematiche connesse al business aziendale quali ad esempio: progetti di investimento SIMEST migliori; Global Economic Outlook; Fondo Crescita Sostenibile; Piano Juncker e il ruolo di CDP; attività di export finance di CDP.

Rispetto alle 4.574 ore totali di formazione, nel corso del 2016 la Società ha erogato 1.098 ore di "training tecnici" così ripartite:

Categoria	Totale ore di formazione tecnica all'anno	Totale ore per uomini	Totale ore per donne
Dirigente	40	40	-
Quadro	584	278	306
Impiegato	474	207	267
<b>Totale</b>	<b>1.098</b>	<b>525</b>	<b>573</b>

## Welfare aziendale

SIMEST pone altresì attenzione al welfare aziendale con una serie di benefit, a supporto delle esigenze dei dipendenti, con riferimento alla copertura sanitaria.

La copertura sanitaria è offerta a tutti i dipendenti assunti a tempo indeterminato, senza distinzione tra full-time e part-time, ed è pari a 2.150 euro *pro capite*, importo superiore a quanto previsto dal Contratto Nazionale, che prevede per i quadri di 3° e 4° livello una spesa a carico dell'azienda di euro 361,52 e per i dirigenti una spesa di euro 775. Nel 2016, inoltre, sono state migliorate le condizioni di polizza con l'introduzione, per esempio, di un pacchetto maternità, check-up oncologico e aumento massimale delle cure dentarie.

In caso di decesso di un dipendente, SIMEST si impegna a versare agli eredi, o ai beneficiari esplicitamente designati, una somma predefinita secondo il livello contrattuale. Inoltre, in caso di infortunio professionale ed extra professionale, SIMEST ha attivato una copertura di tali rischi per tutto il personale. In particolare, queste ultime due coperture non sono previste dal Contratto Nazionale. Il dipendente SIMEST gode infine di una copertura dei rischi derivanti da invalidità permanente in seguito a malattia.

Un altro importante elemento del welfare aziendale SIMEST è costituito dai contributi socio-scolastici per i figli dei dipendenti. SIMEST incrementa gli importi previsti dal Contratto Nazionale per le borse di studio dei figli degli impiegati e dei quadri di 1° e 2° livello (per i quadri di 3° e 4° livello e i dirigenti si applica solo il Contratto Nazionale); nel 2016 la spe-

sa per borse di studio è stata pari a 19.630,65 euro, con un incremento di circa il 18% rispetto al 2015 (16.625,96 euro). Da settembre è stato introdotto il contributo asilo nido da 0 a 3 anni, che prevede un importo massimo per ciascun figlio di 300 euro per l'iscrizione a ciascun anno scolastico e 400 euro mensili per la retta. Nel 2016 il contributo di SIMEST è stato di oltre 3.000 euro.

Per quanto riguarda gli studenti lavoratori, SIMEST riconosce permessi retribuiti nella misura di 40 ore annue, raddoppiate rispetto a quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale.

Il quadro welfare aziendale prevede inoltre permessi sanitari retribuiti pari alla durata della visita certificata dal medico, con l'aggiunta dei tempi di viaggio per massimo 1 ora per tratta, andando oltre a quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale.

In termini di sostegno al reddito, il dipendente che abbia maturato un anno di servizio può chiedere a SIMEST la concessione di prestiti a tasso agevolato, con rimborso rateizzato direttamente sulle competenze mensili. Anche per l'acquisto o la ristrutturazione della prima casa, i dipendenti che abbiano maturato un anno di servizio possono accedere a mutui con condizione di favore. Nel 2016 la spesa pagata da SIMEST per i mutui è stata di 295.000 euro (412.500 euro nel 2015), mentre per i prestiti è stata pari a 228.296,34 euro (204.817,20 euro nel 2015).

È infine prevista una serie di azioni a supporto della pratica sportiva che vanno dalle agevolazioni per servizi accessori presso strutture sportive fino alla organizzazione di tornei aziendali e interaziendali, anche internazionali.

## Salute e sicurezza sul luogo di lavoro

Nonostante i risultati delle valutazioni di stress da lavoro correlato, effettuate dall'Azienda secondo le norme di legge, denotino un rischio complessivo basso e non emergano elementi di rischio da stress da lavoro correlato, SIMEST svolge un ulteriore monitoraggio del contesto lavorativo attraverso la somministrazione da parte del medico competente, in occasione delle visite mediche aziendali, di un questionario specifico creato dalla HSE (Health and Safety Executive) ed inserito dall'INAIL nelle linee guida. Inoltre, al fine di mitigare il rischio da video-terminale dei dipendenti e potenziare le funzionalità delle postazioni di lavoro, si è provveduto nel 2016 alla sostituzione di tutti i PC del personale con PC dotati di monitor 24 pollici.

Il tasso di malattia professione è pari a zero, mentre nel corso del 2016 si sono registrati solo cinque infortuni (1 uomo e 4 donne).

## Comunità

Con riferimento a donazioni ad associazioni no-profit, SIMEST organizza a fine anno una lotteria tra i dipendenti il cui ricavato, che va in beneficenza, viene raddoppiato attraverso un pari contributo dell'Azienda. Nel 2016 la selezione delle ONLUS destinatarie è avvenuta scegliendo quelle in cui prestano attività di volontariato i dipendenti di SIMEST. La suddivisione della cifra raccolta (2.400 euro) tra le cinque ONLUS individuate – che appartengono ai settori assistenza sanitaria/malattia, assistenza sociale ed assistenza agli animali abbandonati – è avvenuta in funzione delle preferenze espresse dai dipendenti.

Nel 2016 è stata erogata una borsa di studio da 2.000 euro per il progetto MIUR “Fuoriclasse della Scuola” e una borsa di studio da 3.000 euro per il Premio Leonardo. Nel 2015 SIMEST ha premiato con il Premio SIMEST, nell'ambito del Comitato Leonardo, la miglior tesi di laurea sul tema dell'internazionalizzazione (il premio è uno stage remunerato della durata di sei mesi presso la sede di SIMEST o un premio del valore di 3.000 euro).

## Gestione dell'impatto ambientale

### Materiali-carta

In termini di utilizzo di materiali di consumo, si osserva una riduzione del consumo di risorse non rinnovabili del 36% rispetto al 2015, mentre per i materiali riciclabili si rileva una riduzione del 28%. Inoltre si è registrato l'aumento di 3 punti percentuali dell'incidenza di materiali riciclati, con effetti di minore impatto ambientale. Con riferimento ai consumi di carta, nel corso del 2016 si è ridotto l'utilizzo di copie cartacee di riviste e giornali, ed ulteriormente ridotto di circa il 37% il consumo di carta per stampe e pubblicazioni.

	2016	2015	Variazione %
Risorse non rinnovabili utilizzate (kg)	3.701	5.821	-36%
Materie prime riciclabili (kg)	4.959	6.910	-28%
<b>Totale</b>	<b>8.660</b>	<b>12.731</b>	<b>-32%</b>
Percentuale di materiali riciclati	57%	54%	

	2016	2015	Variazione %
N. di riviste/giornali in formato cartaceo	629	10.600	-94%
N. risme di carta riciclata da 500 fogli	1.665	2.640	-37%
Kg di carta per altri usi	3.500	3.544	-1%

## Acqua

Con riferimento al volume totale di acqua prelevata in metri cubi per anno (m<sup>3</sup>/anno), lo stesso è passato dai 2.901 m<sup>3</sup>/anno del 2015 ai 3.809 m<sup>3</sup>/anno del 2016.

## Energia

In relazione al consumo di energia all'interno dell'Azienda, i consumi totali si sono ridotti di circa il 9% tra il 2015 ed il 2016.

	2016	2015	Variazione %
Kwh Elettricità	408.172	446.133	-9%
Kwh Riscaldamento*	199.600	219.560	-9%
<b>Totale kwh</b>	<b>607.772</b>	<b>665.693</b>	<b>-9%</b>
Totale consumo in Giga Juole	2.188	2.396	
Kwh Raffreddamento**	86.630	82.790	

\* Gasolio 22.000 Lt.

\*\* Compreso nel consumo elettrico generale – 1 kwh-0,0036 GJ – 1 Lt di gasolio-9,98 kwh

## Emissioni

Le emissioni di CO<sub>2</sub> per spostamenti del personale in missione, calcolate in base ai chilometri percorsi, passano dalle 100 tonnellate del 2015 alle 156 tonnellate del 2016 per effetto dell'incremento della presenza commerciale nello svolgimento dell'attivi-

tà di supporto alle imprese per internazionalizzazione ed export. Tuttavia si riduce l'impatto ambientale in termini di rapporto tra tonnellate di CO<sub>2</sub> e chilometri percorsi per effetto del migliore mix dei mezzi di trasporto utilizzati. In particolare:

	2016			2015		
	Km	Ton	Ton/km	Km	Ton	Ton/km
 <b>Treno</b>	251.000	11		94.550	4	
<b>Aereo nazionale</b>	184.000	55		119.000	35	
 <b>Aereo internazionale</b>	152.000	28		187.000	34	
<b>Aereo continentale</b>	311.000	62		133.000	27	
<b>Totale generale</b>	<b>888.000</b>	<b>156</b>	<b>0,017%</b>	<b>533.550</b>	<b>100</b>	<b>0,018%</b>

## Rifiuti

Per gli altri materiali utilizzati, il peso totale di toner e tubi fluorescenti passa dai:



Progetto e coordinamento editoriale

**SACE**

Concept

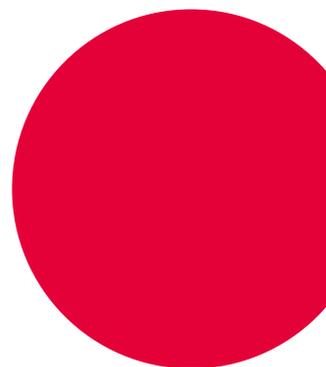
**Vertigo Design**

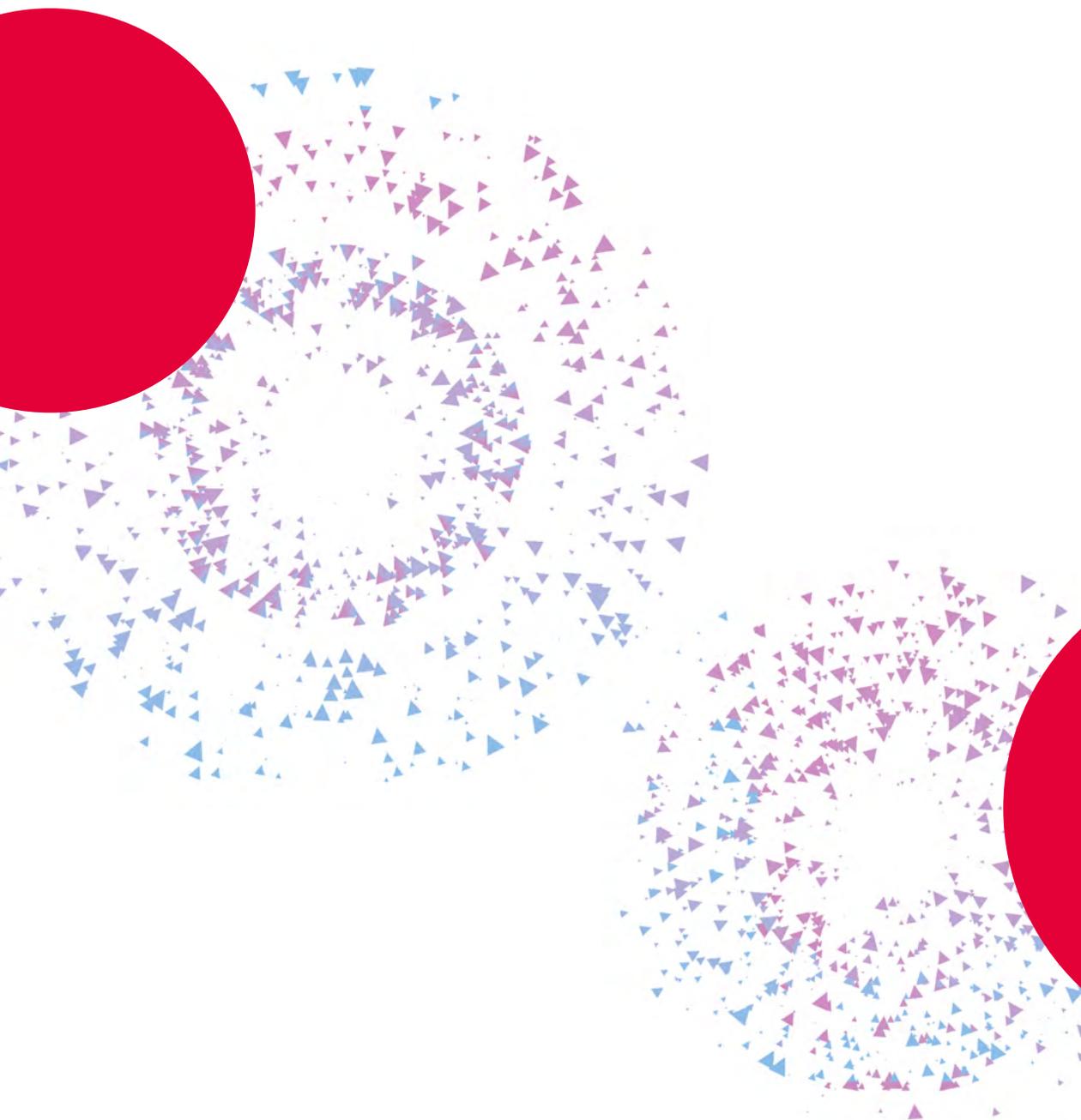
Sviluppo creativo ed impaginazione

**19novanta communication partners**

Stampa

**Tipografia Facciotti**





**promuoviamo il futuro**

[www.sace.it](http://www.sace.it)  
800.269.264