

2. Il procedimento di formazione delle operazioni di assunzione dei rischi, della gestione degli indennizzi e dei recuperi. Gli altri scenari in vista delle decisioni gestorie.

L'interesse per il procedimento di formazione dell'assunzione del rischio assicurativo, in relazione alle varie tipologie di polizza e/o di convenzioni fidejussorie, nasce dal dibattito interno agli organi di gestione di SACE s.p.a. e, soprattutto, in relazione ad alcune significative iniziative assunte dal collegio sindacale in vista della produzione delle relazioni, ai sensi dell'art. 2429, secondo comma, c.c., quali atti funzionali all'approvazione del bilancio di esercizio 2005, nonché del bilancio consolidato del "Gruppo SACE", relativo allo stesso periodo.

Il dibattito interno ed i vari documenti programmatici che ad esso fanno riferimento hanno posto l'accento sul mutato scenario competitivo in cui le imprese italiane si trovano ad operare sui mercati esteri ed, in particolare, su quelli in via di sviluppo, nel quadro della globalizzazione dell'economia.

Negli atti ufficiali si sostiene che le strategie messe a punto nel corso dell'esercizio 2005 mirano, almeno sul piano progettuale e degli atti manageriali consequenziali, a fornire una risposta alle sfide che provengono da paesi emergenti, come Cina, India e Brasile, ed a rafforzare il processo evolutivo che mira all'espansione dell'economia italiana, passata dal *made in Italy* al *made by Italy*, conformemente ad un certo tipo di indirizzo politico-economico fatto proprio in sede di U.E..

Com'è noto, mentre in passato SACE s.p.a. offriva copertura assicurativa all'export dei prodotti realizzati da imprese nazionali sul territorio dello Stato, ora, a seguito del "*decreto sullo sviluppo*", n. 35/05, ed a causa della forte spinta impressa all'internazionalizzazione dell'economia, viene offerta garanzia assicurativa e/o fidejussoria anche al finanziamento bancario, oltre che ovviamente alle aziende, ancorché le stesse realizzino una parte dei processi produttivi all'estero ed a condizione che sussista un chiaro collegamento strategico con l'interesse nazionale.

Nel quadro evolutivo che si è venuto a creare SACE s.p.a. nei propri atti ufficiali ha posto in evidenza lo *spostamento del baricentro della copertura assicurativa*

dal rischio sovrano - nei paesi non OCSE – a quello commerciale, causato da mera insolvenza o da inadempimento della controparte estera.

Non solo è mutato lo scenario economico internazionale, che tende a favorire i paesi in via di sviluppo, ma è cambiato anche l'atteggiamento degli importatori nei confronti delle imprese italiane; soprattutto di quelle che operano nella produzione di beni e servizi direttamente sul territorio estero.

SACE s.p.a., nei suoi atti di ordine programmatico e nelle sue strategie commerciali, ha sottolineato come la nuova dinamica economica impressa al sistema produttivo italiano, pur in un quadro di scambi mondiali in forte crescita, veda le esportazioni di beni a basso indice tecnologico (tessile, calzaturiero, alimentare) subire la crescente concorrenza dei paesi emergenti.

L'Italia, tuttavia, conserva – come sottolinea anche il C.d.A. di SACE s.p.a. - nicchie di primarietà grazie alla qualità dei prodotti artigianali ed al pregio stilistico e creativo di altissimo livello.

Ne discende che tanto il sistema bancario quanto quello assicurativo risentono dell'evoluzione del mercato internazionale, anche a causa del riposizionamento delle grandi imprese produttive e delle offerte di sostegno che provengono dai capitali internazionali.

Nel mutato scenario commerciale coinvolgente SACE s.p.a. e le altre ECAs dei paesi industriali diventa inevitabile – secondo il management – recepire tutti i *dettagli dell'evoluzione della domanda che sposta la lancetta assicurativa dall'area del rischio sovrano a quella di carattere commerciale, riducendo la forbice tra paesi OCSE e non OCSE*, e, perciò, sollecitando l'innovazione delle formule assicurative e l'approccio verso nuove soluzioni, in conformità con le tendenze dei mercati internazionali.

E' questa la ragione che ha fatto registrare forti incrementi di valuta per rimborsi a titolo di pre-payment e/o di sdebitamento da parte di paesi terzi.

Partendo dal nuovo ruolo assunto dall'acquirente estero si ritiene che diventi necessario affinare le *tecniche di rating* e di conoscenza delle controparti commerciali e dell'andamento dei mercati esteri.

La sfida evolutiva dell'economia mondiale, incentrata sul progresso tecnologico e sulle informazioni da *rating* – secondo la SACE s.p.a. – può ritenersi veramente cominciata.

La risposta di SACE sembra essere stata di tipo empirico e tradizionale: posizionandosi non solo sul territorio nazionale, ma incrementando la propria offerta con l'apertura di uffici di rappresentanza all'estero, e così ponendosi in potenziale concorrenza con altri organismi pubblici.

Pertanto, SACE non solo ha cercato di sviluppare il suo ingresso nel *mercato assicurativo del breve termine*, operando entro aree di mercato OCSE, tramite SACE Bt, e, per alcuni profili limitati al territorio nazionale, anche attraverso ASSEDILE, ma ha cercato di ampliare nel complesso la rete distributiva, motivando ciò con l'esigenza di rinnovare l'approccio con la clientela, in vista della massima flessibilità dei propri "prodotti" (negoziali).

Detta *flessibilità*, nelle varie fasi di formazione delle polizze assicurative e/o dei contratti di fideiussione, costituisce – a parere del management – un profilo essenziale della negoziazione condotta da SACE s.p.a..

Inoltre, quasi tutte le delibere del Comitato Esecutivo (C.E.) – ed una rilevante parte delle decisioni assunte dal Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) di SACE s.p.a. – hanno avuto *carattere preliminare o precontrattuale*: nel senso che la discussione in sede collegiale, ha riguardato il giudizio sull'opportunità di accettare o meno gli esiti istruttori predisposti dall'apparato, con riguardo a specifiche proposte contrattuali o ad esigenze differenziate della clientela.

Il che ha riguardato non solo indicazioni su bozze preliminari di contratti oppure su trattative prenegoziali condotte dagli uffici di SACE, in vista dell'eventuale approvazione da parte del C.d.A., ma anche poteri di variazione di atti contrattuali già in fase di esecuzione o addirittura prossimi all'estinzione.

Le soluzioni offerte potrebbero comunque introdurre talune questioni interpretative, atteso il *principio generale dell'immodificabilità ed intangibilità del contratto* che può essere cambiato solo in virtù del *mutuo consenso* liberamente espresso dalle parti ed, inoltre, sulla base di reciproche concessioni e, quindi, di *vere e proprie transazioni extragiudiziali*.

Anche sotto il profilo strettamente economico, le variazioni contrattuali ammissibili – ed in particolare quelle che prevedono la *vulnerabilità* della polizza – dovrebbero essere precedute ed accompagnate dalla dimostrazione dei vantaggi *pro SACE*.

Resta, comunque, ferma l'esigenza che le variazioni contrattuali siano adeguatamente motivate ed approvate.

Pertanto, si considera opportuna ed apprezzabile la precisazione del servizio che cura la gestione degli indennizzi e dei recuperi, allorché, in fase istruttoria, ha inteso evidenziare che la cessione della polizza esige sempre che <<le forniture siano state regolarmente eseguite ed accettate>>; che <<le rate o i premi siano stati puntualmente pagati>>; e che la modifica o la cessione non abbiano implicato <<variazioni del rischio della polizza a suo tempo stipulata>>.

L'indirizzo programmatico di SACE s.p.a., che nei suoi piani commerciali ed industriali ha disegnato cinque linee di business – e, cioè, le polizze *banche*; le polizze *aziende*; le polizze per le *piccole e medie imprese*, "MPI"; le c.d. polizze *globali* e quelle "*breve termine*" – può ritenersi adeguato, soprattutto se alle strategie economiche/finanziarie si accompagnino serie ed approfondite istruttorie giuridiche.

Va, inoltre, osservato che l'orientamento generale di SACE s.p.a., e gli indirizzi strategici che vengono travasati nei piani industriali triennali, – aggiornati quasi a cadenza annuale – sarebbe rafforzato ove potesse giovare di un *management* forte di esperienze economiche maturate non esclusivamente nel mondo bancario.

La migliore strategia di SACE s.p.a. richiederebbe, quindi, la sinergia di una direzione collegiale ricca di esperienze altamente qualificate, tanto giuridiche quanto economiche.

Il quadro attuale vede un management composto da soggetti provenienti in prevalenza dal mondo bancario e un C.d.A. – C.E. composti da funzionari pubblici, scelti nella dirigenza dei principali ministeri economici (MEF e MAP).

Nell'analisi delle polizze SACE emergono, poi, le seguenti categorie di rischio.

- a) Anzitutto il *rischio del paese importatore*, sulla cui affidabilità occorre una rivisitazione periodica ad opera del C.d.A., in funzione dell'evoluzione economica e politica dello Stato estero.

Infatti, quello che viene chiamato "*rischio del credito*" consiste nella circostanza che l'esportatore possa non ottenere il pagamento parziale o integrale del prezzo della fornitura, ancorché la stessa sia stata regolarmente eseguita.

In questo segmento si collocano anche i rischi relativi alle escussioni delle fidejussioni; alla distruzione dei macchinari; alla requisizione o alla confisca dei beni, ecc..

- b) Segue, in ordine d'importanza, il c.d. "*rischio transazione*"; nel senso che le garanzie concesse da SACE s.p.a. devono essere preventivamente analizzate in tutte le loro componenti, con la rappresentazione, in astratto, degli elementi che concorrono a formare l'alea di rischio (finanziario, documentale, arbitrale, di rating, ecc.).

Sotto questa voce viene esaminato il c.d. *rischio di produzione* – allorché si debba prestare una fornitura di speciale importanza ovvero portare a termine una obbligazione che implichi la realizzazione di grandi lavori o di grandi progetti di ingegneria – ed, inoltre, il *rischio da mancata restituzione di cauzioni, depositi e/o di acconti contrattuali*, in relazione a *polizze lavori* ed a *polizze investimenti*.

- c) Grande importanza, nell'analisi di controllo dei rischi, assume la previsione del rischio riguardante la "*controparte commerciale*".

Infatti, al "*rischio-paese*" deve aggiungersi, in fase istruttoria, anche il "*rischio-controparte*", relativo all'*affidabilità dell'importatore ed alla sua reputazione nel mondo degli affari*.

SACE attinge le informazioni commerciali, a titolo oneroso, da una o due agenzie specializzate; i suoi uffici possono richiedere ulteriori approfondimenti sulla documentazione informativa raccolta.

- d) *Oggetto delle decisioni di SACE è il giudizio sulla controparte dell'assicurato.*

La qual cosa si basa attraverso il *"giudizio di rating"*, che è giudizio sull'affidabilità dell'importatore, della banca intermediaria (o garante) e dello Stato estero.

Ne consegue che la percentuale di copertura assicurativa, concessa nell'atto di polizza, è in funzione sia del rating sia dell'importo richiesto.

Se il rischio non è integralmente valutabile – perché, ad esempio, le informazioni appaiano insufficienti oppure se il massimale richiesto non sia proporzionato o non corrisponda al valore delle merci – delle due l'una: o si rifiuta l'assicurazione oppure si offre garanzia solo ad una parte dell'esportazione, lasciando una quota di scoperto a carico dell'assicurato, banca, azienda o impresa.

Il meccanismo va tenuto sotto stretta sorveglianza perché la *"quota di scoperto"* potrebbe comunque essere avallata dallo Stato a seguito degli accordi di ristrutturazione convenuti in ambito *"Club di Parigi"*.

Ad avviso di SACE, proprio *<<in funzione del rating viene definito il livello di premio, (da) allinearsi alle prassi di mercato; ed esso (rating) concorre alla determinazione del livello di "capitale/riserva" necessario per sostenere l'attività assicurativa>>*.

Sull'importanza del rating l'intera manualistica sembra trovarsi concorde, anche se il tentativo di valorizzarlo oltre ogni misura può nascondere progetti che vanno assecondata con prudenza, tenuto conto che il *giudizio di rating incide*, come si è detto, *sia sull'ammontare del premio sia sulla formazione delle riserve tecniche*.

SACE, inoltre, assoggetta a monitoraggio periodico il portafoglio assicurativo sulla base del predetto giudizio di rating.

Il quadro generale che ne consegue implica:

- A) *<<che tutto il portafoglio di garanzie nei confronti delle controparti sovrane (rischio politico) debba essere valutato in funzione dell'indice di rating attribuito>>*;

B) Che, per quanto riguarda la finanza strutturale o il *project financing* il rating dovrebbe essere praticato dalle più accreditate agenzie internazionali;

C) Che, inoltre, "il portafoglio relativo alle principali *controparti bancarie e corporate* è il "rated".

Ed, infine, che <<*le variazioni di rating danno luogo ad aggiustamenti automatici del capitale/riserve*>>.

Sul rischio portafoglio SACE dichiara di effettuare, altresì, le seguenti distinzioni:

1) Per quanto riguarda le ipotesi di sinistrosità - *operazioni incagliate* - gli uffici sono tenuti a monitorare una per una tutte le azioni opportune al recupero del credito ed a definire gli accantonamenti resi necessari.

Se il rischio non si è ancora verificato *gli uffici hanno il potere di aprire trattative per variare le condizioni contrattuali*: ad esempio, fissare nuovi termini, dilazioni di pagamento, ecc..

2) In ogni caso, il rischio di *portafoglio - garanzie* viene *misurato* sia attraverso il modello "V a R", sia attraverso il giudizio di *rating individuale*, sia sulla scorta delle previsioni di mercato.

3) Per l'esercizio 2005, SACE ha previsto che <<*ogni esposizione massima fissata nei confronti del singolo paese (estero) non possa superare il 20% del portafoglio complessivo*>> (cfr. pag. 8, da aggiornamento degli indirizzi e delle politiche assicurative, C.d.A. del 22.11.2004).

4) Si è stabilito che, per la copertura delle singole transazioni, si passi da una copertura massima del 95% ad una massima del 100%.

Infatti <<*la copertura del cento per cento rende il princing delle transazioni più trasparente e competitivo*>>.

SACE, tuttavia, si riserva di valutare il tasso di rischio in relazione ai ratings concernenti gli Stati sovrani (*rischio politico*), le banche e le grandi imprese (*rischio commerciale*).

Il che non esclude che, in applicazione della regola generale fondata sulla flessibilità, il rischio garantito possa essere suddiviso e distribuito in capo a vari soggetti, protagonisti della operazione di assicurazione.

Com'è noto la gestione del rischio, affidata alla *Divisione Risk Management*, si fonda sulla tripartizione: a) *rischio di credito*; b) *rischio di mercato* (cambio ed interesse); c) *rischio operativo*, che va misurato in relazione a strumenti standards.

Sulla scorta del *giudizio di rating*, di *princing* (analisi rischi) e di *Value at Risk* (VaR), la predetta Divisione di SACE propone al D.G.:

1. limiti di affidamento (se manca il rating);
2. limiti da attribuire al responsabile del servizio finanza e tesoreria (F. e T.);
3. limiti di operatività, in termini di rischio sulla controparte e di *basis point value* (BPV);
4. limiti di VaR per il servizio F. e T.;
5. limiti nominali per ogni singolo atto da assegnare al F. e T.;
6. limiti di concentrazione del rischio in capo al singolo emittente;
7. indicazione della società cui affidare la gestione operativa del portafoglio, ecc.

(cfr. Memorandum al Collegio Sindacale in data 20.4.2006)

Nel verbale n. 12/2005 del 15.3.2005 il Collegio Sindacale di SACE, in vista dell'emanazione delle certificazioni per l'esercizio 2005, *ha dato atto che l'internal Auditing* o Auditing Aziendale, *ha effettuato nel corso del primo semestre 2005*, le prime tre verifiche ispettive previste dal piano annuale presentato al C.d.A. il 18 febbraio 2005, relativo a : 1) procedure applicate dalla Divisione Amministrazione e Bilancio (DAB); 2) processi operativi relativi ai recuperi; 3) procedure di acquisto di beni e servizi.

La prima indagine ha rilevato "un ritardo nella tempistica della registrazione contabile delle fatture e dell'invio dei relativi mandati di pagamento alla

tesoreria", dovuto principalmente a due criticità a carattere generalizzato: 1) il mancato inserimento a vista delle validazioni attestanti la buona esecuzione; 2) l'assenza di un sistema di deleghe in materia di firma dei mandati.

Oltre alle raccomandazioni specifiche, rivolte all'auditing aziendale, il Collegio ha raccomandato un attento monitoraggio sulle problematiche *de quibus*, affermando, altresì, che *<<analoga attenzione richiede, a parere del Collegio (sindacale), l'evoluzione dei nuovi interventi attinenti al sistema informatico che, la relazione in questione (dell'auditing) riferisce, hanno consentito di superare solo alcune delle criticità a suo tempo emesse, ma il cui completamento è previsto con l'imminente definizione della fase B del nuovo sistema informatico>>.*

<<Per quanto riguarda – continua il Collegio Sindacale – la verifica dell'efficacia ed efficienza delle procedure di gestione e liquidazione dei recuperi dei crediti indennizzati, la relazione (dell'auditing aziendale) ha annotato, in merito ai rischi commerciali, criticità nelle tempistiche relativi agli atti ingiuntivi ed esecutivi ed alle dichiarazioni d'irrecuperabilità dovute alla lunghezza dell'iter decisionale>>.

Le sollecitazioni del Collegio Sindacale sono state, poi, indirizzate al *<<sistema dei rischi politici>>*, al processo di *<<completamento della fase B del progetto del nuovo sistema informatico>>*, ai controlli di "compliance", circa la regolare formazione dei contratti; al controllo di "economicità di tutti gli acquisti", ecc..

L'interesse per queste tematiche sono state, in parte, riproposte dal medesimo Collegio Sindacale di SACE s.p.a con il verbale n. 14/2005 del 7 novembre 2005. Con esso si *<<prende atto che i criteri operativi per la gestione degli acquisti di beni, servizi e consulenze..... prevede specifiche procedure per la relazione dei fornitori, per fasce di importo e per singole fattispecie di acquisto, ecc.>>.*

Inoltre, *il Collegio Sindacale ha chiesto di conoscere gli esiti dell'attività di monitoraggio, da parte dell'Internal Auditing, volta a verificare l'adequatezza delle misure adottate e l'effettivo superamento delle problematiche rilevate nella relazione presentata al C.d.A. in data 15.7.2005.*

Proprio in relazione alle premure rivolte all'Auditing, da parte del Collegio Sindacale di SACE s.p.a., il Consiglio di Amministrazione, nella seduta del 20 aprile 2006, ha preso atto che rimangono in fase di "progettazione": **A)** il "controllo di gestione"; **B)** il "sito istituzionale di SACE"; **C)** "L'expert plus"; **D)** "l'implementazione del sistema amministrativo contabile per SACE Bt"; **E)** la "Gestione polizza multiexport con Leon".

Infine, il medesimo C.d.A. di SACE s.p.a. ha preso atto, in data 20 aprile 2006, della relazione dell'Organismo di vigilanza, Internal Auditing, con la quale si assumeva che, in virtù del Codice Etico approvato dalla società, erano stati effettuati controlli sulla formazione del personale; sulle procedure degli strumenti e dei flussi informativi; sull'adeguamento dei rapporti contrattuali; sugli adempimenti propedeutici all'aggregazione delle procedure previste nel modello organizzativo; sulle verifiche compiute; sugli atti del bilancio; sulle notizie di potenziali violazioni; sulle comunicazioni al D.G.; sulle iniziative per l'aggiornamento e l'adeguamento del modello (organizzativo).

In data 24 febbraio 2006 il *Collegio Sindacale*, nell'ambito delle preliminari attività mirate all'accertamento della funzionalità delle divisioni di SACE s.p.a., riscontrava il *Memorandum della "divisione pianificazione e controllo"*, sulla premessa che "lo sviluppo ed il completamento del sistema informatico rappresentano fattori di criticità rispetto a quanto fatto in passato, ma costituiscono la base imprescindibile su cui fondare un controllo sulla gestione analitico ed affidabile"; e.....che, inoltre, "sicuramente lo sviluppo di una cultura del dato è un'area di potenziale miglioramento di tutta l'azienda, con ricadute trasversali sulle strutture a tutti i livelli di management..." e concludeva rilevando come <<l'attività di pianificazione, ed il controllo sulla gestione, è stata in parte condizionata dalla (non) efficacia del sistema informativo>>.

Va tuttavia osservato che, nel *Rapporto Annuale 2005*, trasmesso dal presidente al ministero vigilante (MEF) si offrono scenari che esaltano la cultura del controllo, con la rappresentazione di quadri di rischio elevata, attraverso prospettazioni che non forniscono elementi di adeguato significato gestionale.

Di maggiore valore informativo si configurano gli atti acquisiti dal Collegio Sindacale, nel corso dell'esercizio 2005, in tema di indennizzi, recuperi e ristrutturazioni.

Se ne ricava che il modello seguito dall'omonima divisione di SACE s.p.a. ha inizio con la *ricezione della denuncia dell'inadempimento in danno dell'assicurato*, che ha l'obbligo di darne comunicazione entro 10 giorni dalla data del mancato pagamento.

Si apre, quindi, l'istruttoria indennitaria che valuta il merito della vicenda e riscontra la regolarità amministrativa della pratica, la documentazione prevista e conservata agli atti della polizza, la causa del sinistro e la regolarità dell'esportazione.

Se trattasi di crediti commerciali l'ufficio di SACE s.p.a. dovrà, inoltre, accertare le ragioni dell'insolvenza; negoziare una possibile soluzione, prima del pagamento dell'indennizzo; ed accertare altri eventuali fatti taciuti dall'assicurato.

Infine, SACE può chiedere il *mandato al recupero del credito* e, dopo il pagamento dell'indennizzo, il rilascio della quietanza ed il mandato alla surroga di parte creditrice.

Il recupero del credito, "*fuori Club di Parigi*", implica l'ipotesi del *prepayment* e della eliminazione dalle liste debitorie del paese insolvente, se trattasi di *garanzia sovrana*, ovvero la cessione del credito ad operatori specializzati, se trattasi di *normale garanzia commerciale*.

Per adeguare e perfezionare le procedure istruttorie e decisionali da parte della Divisione Indennizzi e Recuperi di SACE s.p.a. è stato predisposto, in data 13 maggio 2005, il *nuovo manuale operativo per la gestione degli indennizzi e dei recuperi*.

Trattasi di un complesso di disposizioni procedimentali che tendono a rendere oggettivi e predeterminati i criteri di analisi e di comportamento da parte dell'apparato amministrativo, riducendo l'area della discrezionalità e della negoziabilità.

Resta comunque salvo il *principio di flessibilità* nell'adattamento delle strategie ai singoli contratti di polizza o di fideiussione.

Aspetto di assoluta certezza può desumersi dalla regola che, dopo l'istruttoria del sinistro e la definizione dell'importo indennizzabile, si richiede al C.E. o

all'A.D. una delibera sull'indennizzo da erogare, passando poi alla fase del recupero ed all'iscrizione del credito da surroga.

Dal *memorandum* redatto dalla Divisione Finanza e Tesoreria di SACE, trasmesso al Collegio Sindacale in data 2.3.2006, possono certamente dedursi alcuni passaggi chiave della procedimentalizzazione prescritta nel manuale, ma dalle indicazioni versate si deduce, altresì, una condizione di complessiva insufficienza nella descrizione dei singoli passaggi procedimentali, soprattutto per quanto attiene al "monitoraggio giornaliero dei flussi contabili" (incassi), in assenza della piena operatività del sistema informatico.

3. **Organi e struttura di SACE s.p.a.**

Relativamente agli organi ed all'apparato di SACE è possibile fornire i seguenti dati.

Al 31 dicembre 2005 il gruppo SACE era dotato di un organico composto da complessive 445 unità, 337 delle quali a servizio di SACE s.p.a., 30 di SACE Bt e 78 di ASSEDILE.

Rispetto all'organico del 2004 si è registrato un incremento annuale complessivo pari al 38%, mentre la percentuale d'incremento limitata a SACE s.p.a. ha raggiunto il 14%.

Il personale risulta ripartito come segue: 29 dirigenti; 116 funzionari; 3 produttori e 297 impiegati.

La spesa complessiva per il personale è ammontata ad euro 34.428.352,00, con un differenziale del 7% in meno rispetto alla previsione di stanziamento.

Il dato include il plafond del premio MBO2005 pari a 4 milioni di euro.

Ad avviso del management durante l'esercizio 2005 si sono resi necessari provvedimenti di riorganizzazione dell'apparato burocratico; ma, da un canto, si è proceduto all'assunzione di nuove risorse e, dall'altro, si è incentivato l'esodo di quindici unità impiegatizie.

Per quanto riguarda il ricorso a consulenze ed altri tipi di collaborazioni esterne, la spesa complessiva è ammontata a complessivi euro 4.740.686,00, con il 19% in meno rispetto al budget iniziale di esercizio.

Dagli atti ufficiali risulta che la spesa per consulenze e/o prestazioni esterne è stata inferiore del 18% rispetto all'esercizio precedente.

Va, altresì, evidenziato che il ricorso alle consulenze esterne ha riguardato tutti i centri di costo, tra cui la Direzione Generale per euro 350.000,00 e la Direzione Legale e Compliance per euro 300.000,00.

Infine, possono indicarsi, nel complesso, le seguenti voci di costo:

- Organi di SACE s.p.a.: euro 1.130.000,00;
- Oneri per il personale: euro 34.428.352,00;
- Spese per beni e servizi: euro 12.291.227,00.

Si ritiene, altresì, opportuno fornire i seguenti quadri, attinenti ai compensi per gli organi gestionali di SACE s.p.a. ed alla ripartizione della struttura burocratica del gruppo SACE.

RETRIBUZIONI DEGLI ORGANI GESTIONALI DI SACE S.P.A.PER L'ANNO 2005				
Organo	Unità	Compenso in euro	Retribuzione risultato annuale	Retribuzione risultato triennale
A.D.	1	350.000,00	140.000,00	45.000,00
D.G.	1	295.000,00	120.000,00	40.000,00
C.D.A.				
Presidente	1	45.000,00		
Vice Presidente	1	40.000,00		
Consigliere	8	25.000,00		
Collegio Sindacale				
Presidente	1	25.000,00		
Sindaci	4	20.000,00		

RETRIBUZIONI DEGLI ORGANI GESTIONALI DI SACE Bt PER L'ANNO 2005				
Organo	Unità	Compenso in euro		
Presidente	1	45.000,00		
Direttore Generale	1	178.000,00		
Consigliere	2	25.000,00		
Collegio Sindacale				
Sindaci	7	20.000,00		

Dotazione Organica di SACE S.P.A. – Anno 2005		
Livello	Nr. Risorse	% su totale organico
Dirigenti	20	5,93%
Funzionari	98	29,08%
Impiegati	219	64,99%
TOTALE	337	100%

Dotazione Organica di SACE Bt – Anno 2005		
Livello	Nr. Risorse	% su totale organico
Dirigenti	4	13,33%
Funzionari	5	16,67%
Impiegati	18	60,00%
Produttori	3	10,00%
TOTALE	30	100%

Dotazione Organica di ASSEDILE – Anno 2005		
Livello	Nr. Risorse	% su totale organico
Dirigenti	5	6,41%
Funzionari	13	16,67%
Impiegati	60	76,92%
TOTALE	78	100%

4 Profili finanziari, patrimoniali e contabili del bilancio di esercizio e del consolidato di SACE s.p.a., in qualità di capogruppo di SACE Bt e di ASSEDILE.

Prime considerazioni sul modello di bilancio.

Nella precedente relazione, concernente l'esercizio 2004, è stato evidenziato che il capitale sociale di SACE s.p.a. - pari all'importo di euro 7.840.053.892,00 - costituiva la risultante della rideterminazione effettuata dal Ministro dell'Economia e Finanze, ai sensi degli artt. 6 e 7 della legge n. 269 del 2003, e che la patrimonializzazione della società pubblica aveva come elementi di riferimento, da un canto, l'acquisizione del patrimonio netto dell'esercizio 2003 e , dall'altro, i crediti da surroga derivanti dal portafoglio creditizio formato in ambito "Club di Parigi" e devoluto a SACE, in virtù dell'articolo 2, lett. b) della legge 25 luglio 2000 n. 209 e del relativo Regolamento di attuazione, approvato con D.M. 4 aprile 2001 n. 185.

Lasciando da parte ogni altra analisi ricostruttiva circa l'individuazione e la devoluzione dei *crediti da surroga*, preme rilevare che questa Corte, sulla base degli atti ufficiali, riferì che i valori finanziari e patrimoniali dell'esercizio 2004 non erano comparabili con quelli dell'esercizio 2003, non solo in conseguenza della suindicata rideterminazione ministeriale del capitale sociale, ma perché, a partire dall'1.1.2004, SACE era stata trasformata in società per azioni, ai sensi dell'articolo 6 del D.L. 30 settembre 2003 n. 269, e che da quella data la società era tenuta a stabilire le *riserve tecniche* sulla base della metodologia indicata dal decreto legislativo 26 maggio 1997 n. 173, concernente la disciplina generale in materia di conti annuali consolidati delle imprese di assicurazioni.

La non comparabilità tra i dati dell'esercizio 2003 con quelli dell'esercizio 2004 si è reiterata anche in relazione all'esercizio 2005...ma per altri motivi e per diverse o nuove cause.

Il passaggio da un bilancio di tipo civilistico, fondato sulla certezza del costo storico dei beni e sulla tutela dei terzi, ad uno caratterizzato dai "*valori equi*", di indole paranegoziale ed investitoria, comporta, infatti, una differente chiave di lettura tra i dati dell'esercizio 2004 e quelli del 2005.