

# Modello di business e sviluppo sostenibile



# Il contesto energetico globale: il ruolo chiave di Snam per la decarbonizzazione

L'anno appena concluso è stato caratterizzato dalla sempre più crescente consapevolezza delle società e delle istituzioni di tutto il mondo nei confronti del cambiamento climatico e degli effetti causati dall'innalzamento della temperatura.

Sono molti gli studi e i report pubblicati nel corso dell'anno che analizzano le azioni necessarie da intraprendere per ridurre le emissioni originate dalle attività umane e per rallentare l'aumento della temperatura media rispetto al periodo preindustriale.

Tra questi, anche Snam ha contribuito ad analizzare gli scenari energetici futuri, esaminando il ruolo cruciale che il gas naturale può svolgere nel mix energetico globale nell'edizione 2018 del report **"Global Gas Report"**.

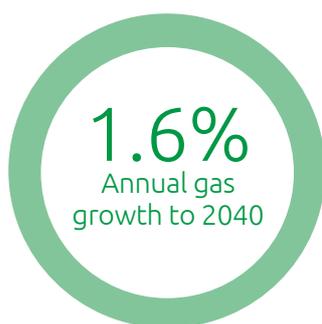
Lo studio, presentato a giugno alla World Gas Conference di Washington DC (USA) da **Snam, International Gas Union (IGU) e The Boston Consulting Group (BCG)**, analizza gli scenari di utilizzo del gas naturale, una fonte energetica flessibile e programmabile che nei prossimi anni darà sempre più supporto alla crescita economica e alla lotta ai cambiamenti climatici, in un processo di decarbonizzazione mondiale e di rapido mutamento degli equilibri energetici globali.

Secondo i principali scenari energetici sviluppati dall'**International Energy Agency (IEA)** e analizzati nello studio, i consumi di gas naturale sono destinati a crescere significativamente: il **"Global Gas Report"** evidenzia un forte aumento della domanda di gas globale nel 2017, e le principali proiezioni indicano che entro il 2035 il gas potrebbe superare il carbone come seconda principale fonte di energia nel mondo, dietro al petrolio, aumentando la propria quota nel mix energetico totale dall'attuale 22% a oltre il 24%.

In questo periodo storico di mutamento degli equilibri energetici globali, Snam intende ricoprire un ruolo di guida del Paese nella transizione verso un modello economico decarbonizzato.

Le attività della società, già leader nazionale del mercato del trasporto, dello stoccaggio e della rigassificazione del gas naturale, pongono Snam in una posizione chiave per il raggiungimento degli impegni nazionali ed europei per la mitigazione degli effetti del cambiamento climatico. Per questo motivo, e in accordo con i **target fissati nel Piano Strategico** per i prossimi anni, Snam supporta l'utilizzo delle proprie infrastrutture per promuovere innovativi business nei settori dell'efficienza energetica, del biometano e della mobilità sostenibile.

## Gas quale combustibile fossile a più rapida crescita



Fonte: The future of gas to 2040 del "Global Gas Report 2018".

## A supporto dei principali sviluppi del mercato



Economic  
development/  
growth



Increasing  
global gas  
supply



Supportive  
government  
policies

# Il Piano Strategico 2019-2022

In un settore energetico in profondo cambiamento, le infrastrutture del gas continueranno ad avere un ruolo centrale nella decarbonizzazione.

Snam ha lanciato a fine novembre 2018 il nuovo **Piano Strategico per il periodo 2019-2022**, che traccia il percorso che consentirà al Gruppo di cogliere le sfide connesse al cambiamento climatico e di contribuire alla riduzione delle emissioni, alla minimizzazione dell'aumento della temperatura globale ed al contenimento dei costi del gas naturale per gli utenti finali.

Nel nuovo Piano, Snam ha previsto un incremento degli investimenti, portandoli a **5,7 miliardi di euro**, circa il 10% in più rispetto ai 5,2 miliardi del Piano precedente. La crescita è riconducibile allo sviluppo di nuovi business nel settore della transizione energetica, alla continua attenzione alla riduzione delle emissioni oltre che all'incremento degli investimenti in attività di manutenzione e sostituzione per la rete già esistente. In particolare, **4,8 miliardi** degli investimenti riguarderanno la rete di trasporto, **0,7 miliardi** lo stoccaggio e la rigassificazione e **0,2 miliardi** i nuovi business legati alla transizione energetica. Un quarto degli investimenti per il settore del **trasporto** saranno dedicati a iniziative di sviluppo come l'interconnessione TAP, i collegamenti a nord-ovest, progetti di metanizzazione e sviluppo dei flussi cross-border.

Gli investimenti in **stoccaggio e GNL** saranno invece destinati prevalentemente al potenziamento dell'impianto di stoccaggio di Fiume Trieste. Oltre a questo, 200 milioni saranno invece dedicati allo **sviluppo dei nuovi business per la decarbonizzazione**: il settore del biometano, l'efficienza energetica e la mobilità sostenibile.

Il continuo miglioramento dei risultati del core business regolato, le nuove iniziative, la solida performance delle attività internazionali, il focus sull'innovazione tecnologica e la creazione di valore attraverso la struttura finanziaria consentono a Snam di prevedere una crescita sostenibile dei principali indicatori lungo tutto il periodo del Piano. Rispetto al 2017 è previsto un aumento dell'EBITDA del 3,5% medio annuo nell'arco del Piano, dell'utile netto di oltre il 4% annuo e dell'utile netto per azione (EPS) di oltre il 5% medio annuo.

Con il fine di diversificare le fonti di finanziamento e di allineare il più possibile la strategia finanziaria con l'obiettivo generale del Gruppo di rendere il proprio business più sostenibile nel medio-lungo termine,

Snam ha deciso di puntare su iniziative di **finanza sostenibile**. Queste operazioni consentiranno alla società di investire in progetti specifici nell'ambito della sostenibilità ambientale e dello sviluppo di infrastrutture tecnologiche, contribuendo attivamente alla lotta al cambiamento climatico. A tal riguardo, nel corso del 2018 Snam ha finalizzato la trasformazione in **sustainable loan** delle linee di credito sindacate da 3,2 miliardi di euro, il terzo maggiore sustainable loan sottoscritto al mondo e il primo da parte di una utility del gas. Tale finanziamento prevede meccanismi di bonus / malus in funzione del raggiungimento di determinati KPI in ambito ESG (Environment, Social, Governance). In aggiunta, a novembre 2018 Snam ha pubblicato il **Climate Action Bond Framework**, che definisce i criteri per la futura emissione di prestiti obbligazionari volti al finanziamento di investimenti nell'ambito della sostenibilità ambientale.

Il nuovo Piano Strategico integra infatti i **valori ESG**, rendendoli parte integrante della strategia di crescita di Snam. In materia di tutela ambientale, il nuovo Piano imposta target più sfidanti in merito alla riduzione delle emissioni di metano, prevedendo una riduzione del 25% delle emissioni di metano al 2025 (con obiettivo intermedio del -15% al 2022), rispetto al precedente target del 10% al 2021.

Degli investimenti previsti, 850 milioni saranno destinati al **progetto Snam - TEC (Tomorrow's Energy Company)** per l'integrazione di nuove tecnologie per il monitoraggio della rete e per il controllo e la riduzione delle emissioni e dei consumi di gas naturale, oltre che per iniziative nel biometano, nelle rinnovabili, nell'efficienza energetica, e nella mobilità sostenibile. Inoltre, nel 2018 Snam ha aderito alla **Task Force on Climate-Related Financial Disclosures** (TCDF), impegnandosi a rendicontare in modo chiaro e strutturato le proprie attività in relazione ai temi legati al cambiamento climatico. Frutto di questo impegno è il documento "**Snam nel cambiamento – Financial Disclosure on climate change**", che mostra le attività di Snam con la lente del cambiamento climatico.

L'**attenzione alla sicurezza** di Snam è confermato dal lancio del nuovo programma Snam4Safety, creato per aumentare la cultura della sicurezza sul lavoro dei dipendenti e dei fornitori. I valori ESG sono anche integrati nella **corporate governance** di Snam, che resta a oggi l'unica azienda italiana e una delle quattro al mondo ad avere stretto una partnership globale con Transparency International per la lotta alla corruzione.

# La creazione di valore sostenibile: il modello di business di Snam

## Capitale finanziario



Il capitale finanziario a disposizione del Gruppo rappresenta l'input fondamentale per la realizzazione di tutti gli investimenti necessari per il corretto funzionamento delle infrastrutture del gas naturale. La capacità finanziaria di Snam è composta da mezzi propri e dal capitale di debito, reperiti sui mercati finanziari e attraverso l'autofinanziamento generato dai risultati della gestione.

## Capitale infrastrutturale



La rete per il trasporto e gli impianti per lo stoccaggio e la rigassificazione del gas naturale rappresentano il capitale infrastrutturale fondamentale per consentire a Snam di erogare i propri servizi a operatori e utenti. Gasdotti, impianti di stoccaggio e impianti di rigassificazione costituiscono i cosiddetti Regulatory Asset Based (RAB) necessari ai fini del riconoscimento dei ricavi di riferimento per il business regolato, così come calcolato sulla base delle regole definite dall'Autorità di regolazione per energia reti e ambiente (ARERA). Oltre a questo, nei prossimi anni l'infrastruttura di Snam si arricchirà di impianti per la produzione e per l'immissione del biometano e di impianti di distribuzione di gas naturale per autotrazione.

## Capitale intellettuale



Il capitale intellettuale rappresenta il patrimonio distintivo di Snam, e comprende i sistemi informativi, i processi e le procedure interne per la gestione efficiente delle attività di business. Si tratta di pratiche sviluppate e consolidate nel tempo, basate sul know-how aziendale e volte a garantire la sicurezza delle reti e delle infrastrutture per i dipendenti, i fornitori e gli utenti.

## Capitale umano



Il capitale umano di Snam è costituito dalle persone che fanno parte del Gruppo – i dipendenti e la capillare rete di fornitori italiani e internazionali – con il loro patrimonio di conoscenze ed esperienze. Snam sostiene la promozione di una cultura aziendale fondata su alcuni valori distintivi: la valorizzazione e lo sviluppo delle persone, la cultura della sicurezza, il mantenimento e la crescita del know-how necessario per il continuo aggiornamento tecnologico e per l'ammodernamento degli asset del Gruppo.

## Capitale relazionale



Il capitale relazione del Gruppo è rappresentato dalla "licence-to-operate" che gli stakeholder riconoscono a Snam. La fiducia riposta dagli stakeholder nella capacità del Gruppo di creare valore è la diretta conseguenza dei più di 75 anni di storia che legano le attività di Snam ai propri stakeholder e alle società dei territori che ospitano le infrastrutture. Anche in considerazione dell'espansione del business di Snam verso il mercato non regolato, nei prossimi anni diventerà sempre più rilevante il contributo all'accrescimento del capitale relazionale del Gruppo dato dalle partecipazioni a gruppi di lavoro nazionali e internazionali e dagli accordi e dalle intese ratificati con l'obiettivo di sviluppare collaborazioni e partnership con aziende operanti nei mercati energetici internazionali ed extra europei.

## Capitale naturale



Il territorio sul quale sorgono le infrastrutture, l'aria e la biodiversità rappresentano il capitale naturale di Snam, così come le risorse energetiche (il gas naturale) necessarie per consentire a Snam di erogare i propri servizi a operatori e utenti.

## INPUT

### Capitale finanziario

- Provvista finanziaria composta da mezzi propri e da capitale di debito
- Processo costante di investimenti per l'accrescimento e il funzionamento degli asset aziendali

### Capitale infrastrutturale

- Rete di gasdotti per il trasporto del gas naturale in Italia
- Impianti di stoccaggio e impianti di rigassificazione
- Impianti per la produzione e per l'immissione in rete di biometano
- Rete di distribuzione del gas per autotrazione

### Capitale intellettuale

- Sistemi informativi, processi e procedure aziendali orientate alla sicurezza delle infrastrutture e alla gestione efficiente delle attività di business
- Know-how e innovazione tecnologica

### Capitale umano

- Valorizzazione e sviluppo delle persone
- Cultura della sicurezza

### Capitale relazionale

- Partnership e relazioni di lungo periodo con i principali portatori di interesse (clienti, fornitori, azionisti e finanziatori, autorità di regolazione, associazioni locali)
- Collaborazioni con le istituzioni, gli enti di regolazione, le amministrazioni locali e territoriali
- Accordi commerciali con aziende operanti nei mercati energetici nazionali ed esteri
- Gruppi di lavoro nazionali e sovranazionali

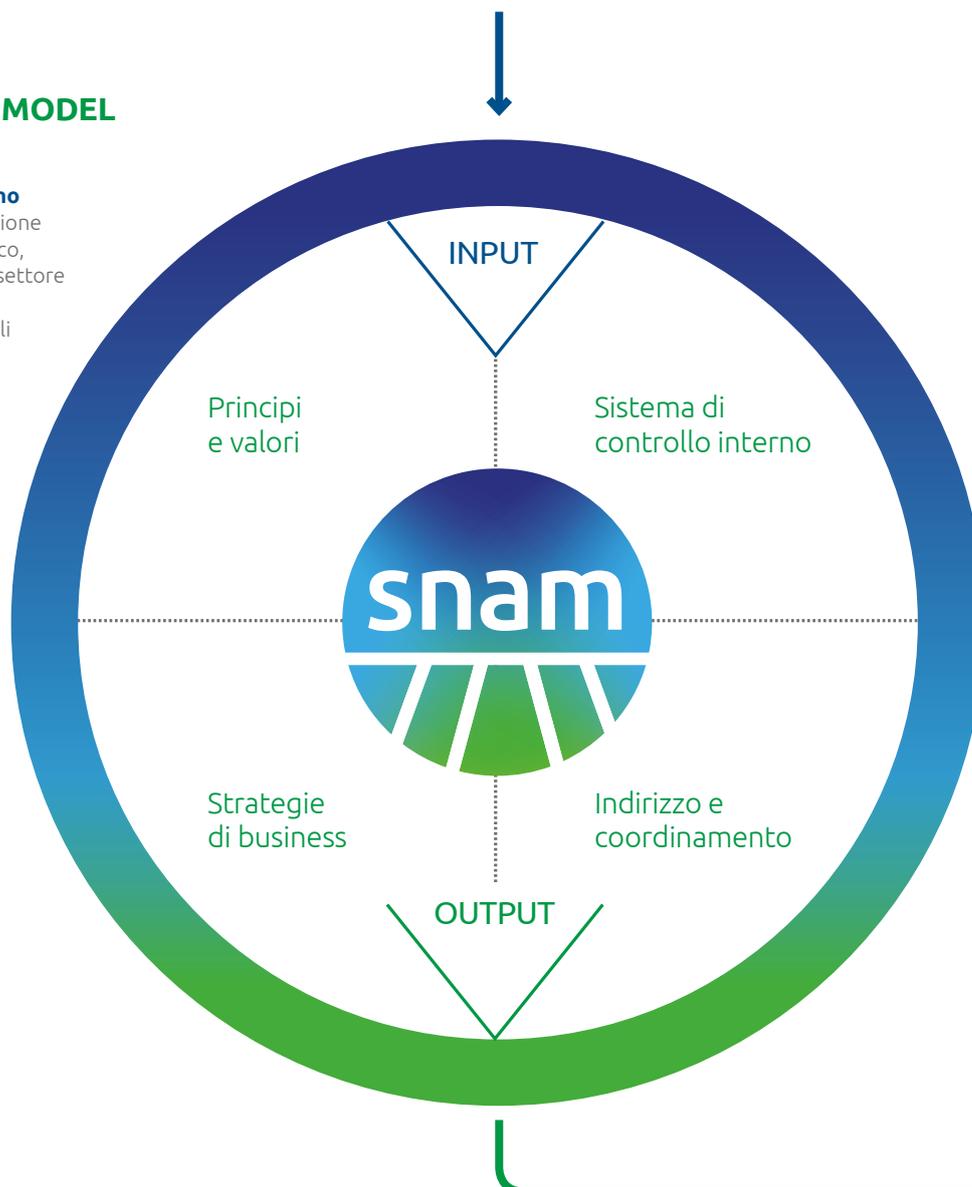
### Capitale naturale

- Risorsa energetica (gas naturale)
- Aree naturali interessate dal passaggio dei gasdotti e sulle quali sorgono gli impianti

## BUSINESS MODEL

### Contesto esterno

Scenari di evoluzione del mix energetico, l'evoluzione del settore e le dinamiche economico-sociali



## OUTPUT

### Capitale finanziario

- 2.532 milioni di euro di Valore economico generato
- 1.634 milioni di euro di Valore economico distribuito

### Capitale infrastrutturale

- 32.625 km di gasdotti
- Obiettivo di realizzare 250 stazioni di rifornimento per auto alimentate a gas metano
- 14 contratti di allacciamento per biometano

### Capitale intellettuale

- Sistemi di gestione e certificazioni ottenute da Snam e dalle società controllate – estese le certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 a Snam4Mobility e Cubogas

### Capitale umano

- 107.771 ore di formazione erogate
- 7 Infortuni occorsi dipendenti e contrattisti – premio “Zero infortuni” premiati 1.550 dipendenti

### Capitale relazionale

- Partnership con SEAT, ENI, API, State Grid International Development e Beijing Gas
- Rapporti con l'ARERA -12 risposte a documenti di consultazione
- Acquisizione di IES biogas, Enersi Sicilia, TEP e CuboGas

### Capitale naturale

- 7,9% di riduzione delle emissioni di gas naturale rispetto al 2016
- 227 km di ripristini ambientali effettuati
- 445 km di monitoraggi ambientali
- 1.651 km di rete ispezionati con pig intelligente

## OUTCOME

- Distribuzione di valore economico agli stakeholder del Gruppo
- Finanziamenti dedicati a progetti nell'ambito della sostenibilità ambientale

- Incremento del valore degli asset aziendali
- Diversificazione e innovazione delle infrastrutture del Gruppo
- Diversificazione della provenienza del gas naturale consumato entro i confini nazionali
- Diversificazione del mix energetico nazionale
- Sicurezza di approvvigionamento

- Qualità del servizio erogato in conformità agli standard
- Maggiore efficienza dei processi e controllo lungo l'intera catena di creazione del valore

- Motivazione delle persone e accrescimento delle loro competenze
- Consolidamento della cultura della sicurezza per tutti i dipendenti e in ogni contesto operativo

- Mantenimento di una buona reputazione aziendale, in linea con la visione, i valori e la missione aziendali
- Consolidamento delle relazioni con i principali stakeholder del Gruppo e con gli enti di regolazione del settore del gas naturale

- Mitigazione degli impatti ambientali negativi
- Sostenibilità delle attività di business e attenzione verso la comunità e il territorio

Il Piano Strategico di Snam per il periodo 2019-2022 ha, tra i suoi obiettivi, la creazione di valore in tutti i capitali intangibili che caratterizzano la società.

Il programma di investimenti delineato nel Piano Strategico, che prevede un totale di 5,7 miliardi di euro per lo sviluppo e l'ammmodernamento della rete esistente e per lo sviluppo dei nuovi business legati alla produzione di biometano, e in generale alla transizione energetica, avrà un impatto positivo sul capitale finanziario di Snam.

Gli obiettivi inclusi nel Piano Strategico avranno effetti diretti anche sul capitale infrastrutturale: con l'obiettivo di garantire la qualità e la continuità del servizio, nei prossimi anni proseguirà lo sviluppo delle infrastrutture e la rete dei gasdotti, saranno completati nuovi collegamenti a nord-ovest, progetti di metanizzazione, l'interconnessione TAP e potenziati gli impianti di stoccaggio.

La risorsa energetica è il pilastro su cui si fonda l'attività del Gruppo Snam, che riconosce l'importanza di salvaguardare l'ambiente naturale. A conferma dell'attenzione che la società pone nei confronti della tutela del clima, il Piano Strategico prevede un nuovo target di riduzione delle emissioni di metano.

Le attività incluse nel progetto TEC consentiranno inoltre a Snam di arricchire il proprio capitale naturale, implementando azioni di monitoraggio della rete e di misurazione real-time dell'assetto territoriale, dei consumi di gas e dell'efficienza energetica delle infrastrutture, con il duplice obiettivo di ottimizzare i costi operativi e di minimizzare l'impatto delle proprie attività.



**Investimenti per lo sviluppo del sistema gas italiano e le nuove attività di business legati alla decarbonizzazione**

- 4,8 miliardi di euro di investimenti previsti per la rete di trasporto (TAP, collegamenti nord-ovest, Sardegna), 0,7 miliardi di euro per le infrastrutture di stoccaggio (Fiume Treste) e rigassificazione
- 100 milioni di euro di investimenti previsti per la realizzazione di infrastrutture per la produzione di biometano, 50 milioni di euro di investimenti nell'ampliamento della rete di stazioni di rifornimento di metano, 50 milioni di euro di investimenti per la realizzazione di piccoli impianti di liquefazione



**Progetto TEC**

- Maggiore efficacia operativa e progetto smart gas
- Riduzione delle emissioni di metano
- Continuo interesse nell'innovazione e nel regolare aggiornamento e rafforzamento delle competenze distintive



**Valori ESG**

- Environment: target di riduzione delle emissioni di metano
- Social: Snam4Safety, Snam Institute, Fondazione Snam
- Corporate governance: partnership con Transparency International



**Finanza sostenibile**

- Linee di credito sindacate per 3,2 milioni di euro
- Framework che fissa le regole per la futura emissione di prestiti obbligazionari volti al finanziamento di investimenti nell'ambito della sostenibilità ambientale



## Gli impatti delle attività Snam sul sistema del gas e sullo scenario energetico

### IMPATTI SUL SISTEMA GAS

#### Facilitazione del mercato

Da ottobre 2016, il servizio di bilanciamento viene svolto secondo regole europee comuni ed armonizzate, volte a favorire il trading e la liquidità del mercato (Network Balancing Code). Nel nuovo sistema gli Utenti sono i primi responsabili dell'equilibrio della rete e possono provvedere al bilanciamento delle proprie posizioni commerciali (immissioni e prelievi dalla rete) tramite una riprogrammazione oraria dei propri fabbisogni e/o effettuando transazioni di gas sia sul mercato organizzato che "over the counter". Snam svolge inoltre il ruolo di Fornitore di Default Trasporto ovvero rifornisce il gas alle Società di Vendita e ai Clienti Finali per i quali non sia identificabile l'Utente del bilanciamento responsabile dei relativi prelievi. Il medesimo servizio è svolto anche nei confronti delle Società di Vendita e Clienti Finali presso le reti dei trasportatori terzi che ne hanno fatto espressamente richiesta.

#### Impatto del Servizio di Default Trasporto

Il servizio nell'anno termico 2017-2018 ha coinvolto 192 soggetti fra Clienti Finali e Società di Vendita, per un volume complessivo pari a circa 263.300 MWh.

#### Nuovi prodotti di capacità di trasporto

Già dal 2017 Snam ha introdotto una maggiore flessibilità nell'offerta di capacità di trasporto presso i punti di riconsegna che alimentano impianti termoelettrici e le aree di prelievo attraverso la messa a disposizione di prodotti di capacità di breve durata (giornaliera e mensile). Nel 2018 sono stati inoltre introdotti nuovi servizi di flessibilità come le aste di stoccaggio infragiornaliere.

#### Accesso e costo del gas

Il costo dei servizi di trasporto, distribuzione e misura (lettura dei contatori), che consentono di consegnare il gas ai clienti finali è una delle tre voci principali della bolletta del gas.

#### Incidenza del servizio di trasporto sulla spesa gas

Il costo del servizio di trasporto nel 2018 è stimato pari a circa il 5% del totale della spesa di un cliente domestico tipo (famiglia con riscaldamento individuale e consumo annuo di 1.400 Smc) a fronte del 18% del costo complessivo dei servizi infrastrutturali.

#### Nuovi allacciamenti

Nel 2018 sono stati stipulati 88 contratti di allacciamento per la realizzazione di nuovi punti di consegna/riconsegna (di cui 14 per immissioni di biometano e 43 per CNG) o potenziamento di punti esistenti con un incremento di circa il 13% rispetto al 2017.

#### Creazione di un mercato europeo del gas

Snam è tra i fondatori di PRISMA, il progetto internazionale che si pone l'obiettivo di favorire l'armonizzazione delle regole di accesso e di erogazione dei servizi in applicazione dei Codici Europei, offrendo servizi attraverso un'unica piattaforma informatica comune. Partecipano allo sviluppo di PRISMA circa 40 operatori europei attivi nel trasporto e nello stoccaggio gas di 17 Paesi.

#### I numeri della piattaforma PRISMA

Nel corso del 2018 la piattaforma PRISMA ha ulteriormente incrementato il numero di aste per la vendita dei prodotti di capacità che sono infatti passate dai 4,5 milioni del 2017 ai 6,5 milioni del 2018. Il numero degli shipper e di utenti registrati sono rispettivamente pari a circa 650 e a 2.500.

## Gli impatti delle attività Snam sul sistema del gas e sullo scenario energetico

### IMPATTI SULLO SCENARIO ENERGETICO

#### Sicurezza degli approvvigionamenti

La costante e strutturale diminuzione della produzione nazionale comporta per l'Italia una forte dipendenza dal gas estero, la cui importazione ha registrato un aumento del 2,4% nel 3° trimestre del 2018 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente accentuando il ruolo della Russia come primo fornitore di gas italiano, con una quota che ha praticamente raggiunto il 50% del totale. (fonte ENEA).

#### Diversificazione delle fonti

L'Italia è già oggi in Europa il paese che può contare sul maggior numero di fonti di approvvigionamento. Il sistema italiano può, infatti, ricevere il gas attraverso 4 canali di importazione via metanodotto (Algeria, Libia, Russia, Norvegia) e 3 terminali di rigassificazione. In futuro è prevista aggiungersi anche l'importazione di gas dal Caspio attraverso la realizzazione del metanodotto TAP.

Lo sviluppo delle capacità bidirezionali nel nord del nostro Paese lungo il corridoio Sud-Nord (reverse flow) potranno rendere le fonti di approvvigionamento italiane accessibili anche agli altri Paesi Europei.

Per quanto riguarda l'Italia, qualora venga a mancare una delle fonti di approvvigionamento, quelle rimanenti sono in grado di soddisfare anche oltre il 120% della domanda totale di gas dell'area, calcolata durante una giornata di domanda di gas particolarmente elevata.

#### Utilizzo della capacità di stoccaggio

Nel 2018 Snam ha operato per favorire il riempimento degli stoccaggi nazionali al fine di poter gestire i picchi stagionali di domanda. Il livello di riempimento al termine della campagna d'iniezione è risultato pari al 98%, contro una media europea dell'88%.

#### Contributo alla decarbonizzazione

Il gas nelle sue diverse forme garantisce minori emissioni di anidride carbonica, dal 25% al 40% rispetto ad altri combustibili fossili, oltre che di ossidi di azoto e di polveri sottili.

#### Il gas nel mix energetico nazionale

L'analisi trimestrale del sistema energetico italiano curata da ENEA, evidenzia come, considerando l'insieme dei primi nove mesi del 2018, i consumi di gas naturale si siano ridotti di circa un punto percentuale rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In particolare, si è assistito a una forte riduzione dei consumi nel 2° trimestre (-7% in termini tendenziali, per la minore produzione termica legata alla ripresa della generazione idroelettrica) e a un leggero aumento dei consumi nel 3° trimestre 2018 (+1,2% rispetto allo stesso trimestre del 2017). Le fonti energetiche rinnovabili (escluse biomasse per usi termici), risultano in lieve aumento rispetto ai livelli del 3° trimestre 2017, di circa mezzo punto percentuale.



## DNF Governance e organizzazione

Snam opera nel quadro di riferimento della **Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite**, delle Convenzioni fondamentali dell'ILO e delle Linee Guida dell'OCSE per le Imprese Multinazionali e in base al proprio Codice Etico, che è anche parte integrante del Modello organizzativo ex 231/2001.

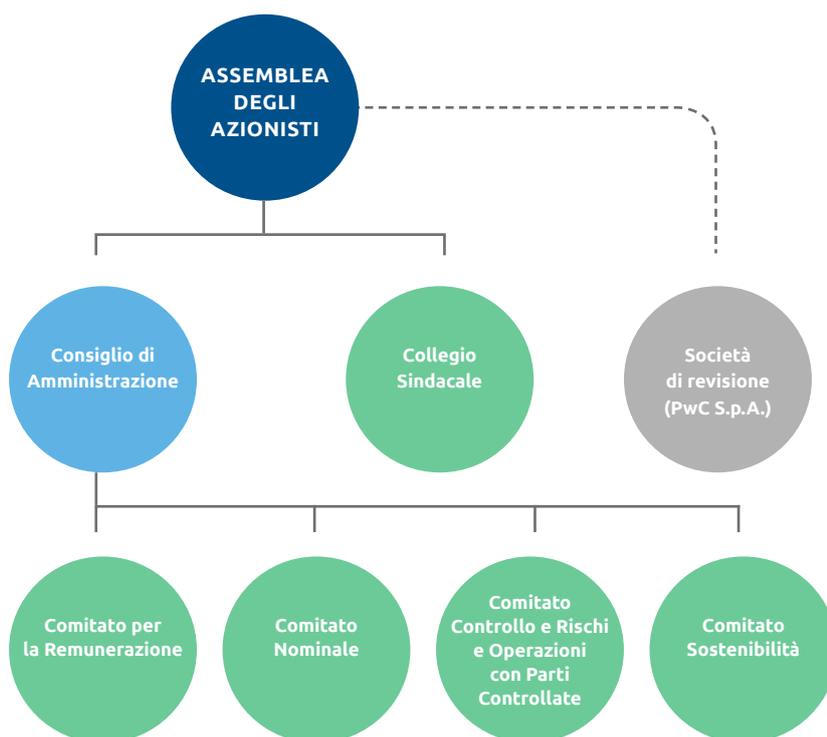
La governance di Snam sostiene le dinamiche di creazione di valore. Contribuisce infatti a determinare le condizioni per una **corretta e adeguata interazione tra l'azienda e il contesto di riferimento**, mettendo in pratica in particolare i principi di **integrità, trasparenza e rispetto delle regole** esterne e interne, e con il fine ultimo di garantire una strategia di sviluppo chiara e sostenibile e contemperare gli interessi dei diversi stakeholder. Il **sistema di governance** riflette il modello cosiddetto tradizionale ed è sviluppato secondo le normative vigenti e applicabili al settore (normativa per le società quotate e normativa unbundling), tenendo conto inoltre delle **best practice** ricavabili dal confronto a livello **nazionale e internazionale**.

### Il Consiglio di Amministrazione di Snam

Il **56%** del CdA è composto da amministratori indipendenti

Tutti i comitati del CdA sono presieduti da amministratori indipendenti

Il **44%** del CdA è composto da donne



Le informazioni di dettaglio sulla governance sono reperibili nel documento "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2018", pubblicato sul sito [www.snam.it](http://www.snam.it) contestualmente alla Relazione finanziaria annuale.

Le informazioni di dettaglio sulla remunerazione sono reperibili nel documento "Relazione sulla remunerazione 2019", pubblicato sul sito [www.snam.it](http://www.snam.it) contestualmente alla Relazione finanziaria annuale.



La nuova sfida di Snam è quella di sostenere lo sviluppo nazionale ed internazionale attraverso l'**ottimizzazione** di processi interni, la ridefinizione delle strutture organizzative e la **semplificazione** del corpo normativo.

Il contesto che si evolve, ed il conseguente adeguamento ed evoluzione dei business rappresentano delle spinte propulsive al cambiamento. Per far fronte a tali stimoli esterni e giocare d'anticipo, in accordo con il piano strategico, il gruppo Snam nel corso degli ultimi due anni ha realizzato una lunga serie di programmi di cambiamento con l'obiettivo di rendere più snella ed efficiente l'organizzazione delle strutture e dei processi interni:

- ottimizzazione e ridisegno dei processi in ottica di maggior efficienza e continuo miglioramento;
- semplificazione e snellimento del corpo normativo aziendale al fine di rendere più snelle le azioni in risposta ad un Business sempre più dinamico;
- strutture organizzative maggiormente rispondenti a logiche puramente organizzative, con processi decisionali più semplici e flessibili.

Con riferimento a quest'ultimo punto, nel corso del 2018 è stato promosso il progetto TURN su tutte le funzioni di Staff di Snam Corporate e sulle funzioni di sede delle società operative. Il progetto TURN ha lavorato per creare un'organizzazione più semplice e processi decisionali più veloci, portando alla razionalizzazione del numero di unità, eliminando 1 livello organizzativo e 150 unità.

Sostenere lo sviluppo internazionale e ed i nuovi business sono tra le maggiori priorità di Snam. L'impegno costante della società su questi temi ha dato luogo alle integrazioni delle seguenti realtà:

- Infrastrutture Trasporto Gas - ITG, investimento che consente a Snam di rafforzare le proprie infrastrutture in Italia e di mettere a frutto ulteriori sinergie nella gestione integrata dell'intero sistema gas;
- CuboGas e IES Biogas, rispettivamente operatori nel rifornimento di gas metano per autotrazione e progettazione, realizzazione e gestione di impianti per la produzione di biogas e biometano;
- TEP Energy Solution, società di efficienza energetica la cui mission è favorire la decarbonizzazione ed un migliore utilizzo dell'energia.

Inoltre, aumenta la presenza internazionale del gruppo attraverso l'acquisizione di DESFA, operatore nazionale Greco per il trasporto del gas e la Joint Venture con Albgaz per lo sviluppo del mercato gas in Abania.

## Il modello organizzativo Snam



\* Posto alle dipendenze dell'Amministratore Delegato, svolge le attività di Audit in piena indipendenza secondo le indicazioni del Consiglio di Amministrazione.

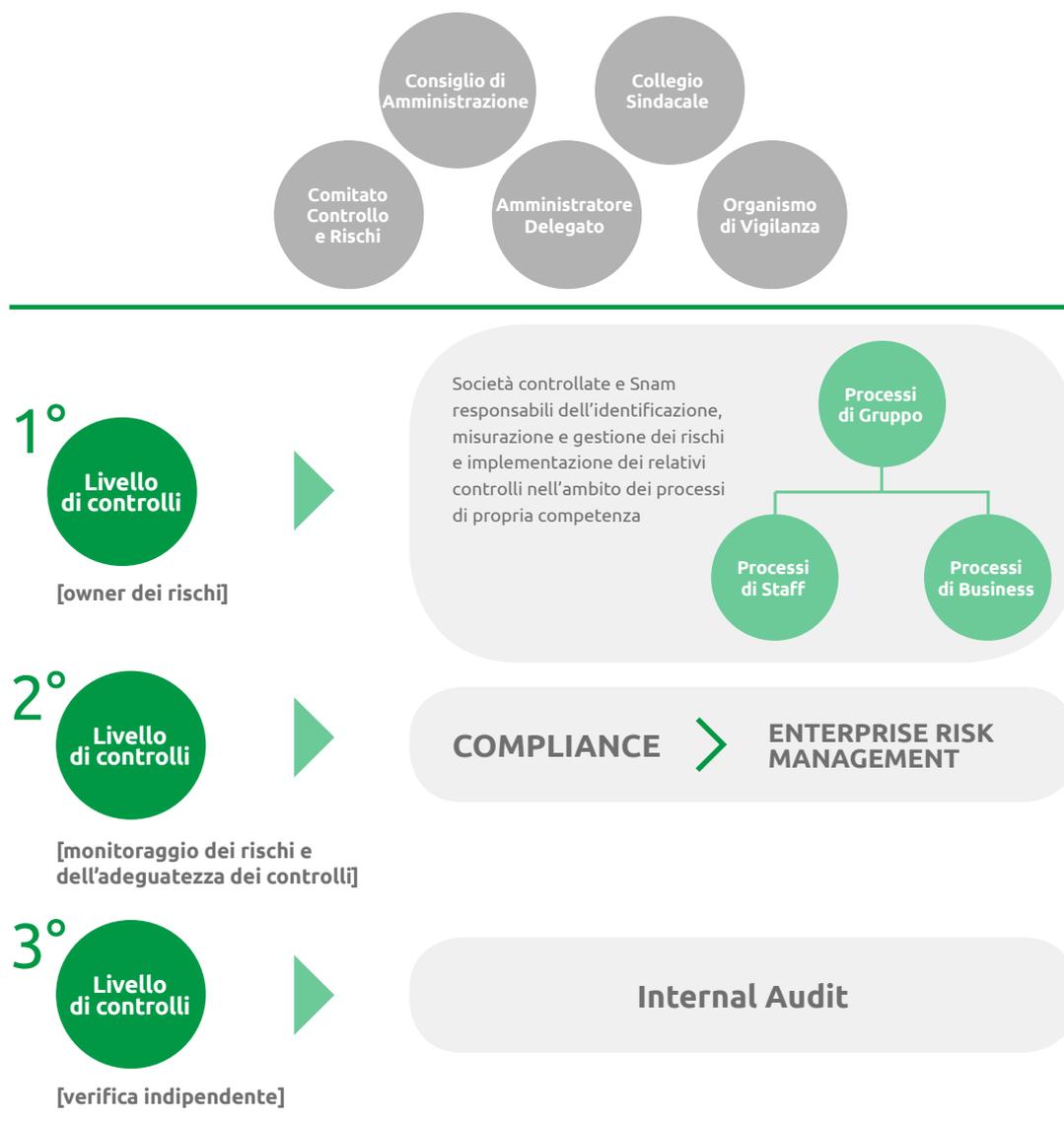
# Gestione dei rischi e sistema dei controlli

Pur mantenendo un limitato profilo di rischio economico e finanziario, in quanto concentrata in business regolati, Snam applica un approccio strutturato e sistemico di governo di tutti i rischi che possono influire sulle condizioni alla base della creazione di valore.

Il sistema di individuazione, valutazione, gestione e controllo dei rischi, applicato in tutta l'azienda, è articolato su tre livelli, ciascuno con diversi obiettivi e responsabilità associati. La strutturazione e il mantenimento dell'intero sistema è compito dell'Amministratore Delegato, a tal scopo incaricato dal Consiglio di Amministrazione. La modalità di valutazione dei rischi è integrata, trasversale e dinamica, e valorizza i sistemi di gestione già esistenti nei

singoli processi aziendali, a partire da quelli relativi alla **prevenzione delle frodi e della corruzione**, e della **salute, sicurezza ambiente e qualità**.

Le stesse attività di controllo costituiscono parte integrante dei processi gestionali. Compito del management è quindi favorire la creazione di un ambiente positivamente orientato al controllo e presidiare, in particolare, i "controlli di linea", costituiti dall'insieme delle attività di controllo che le singole unità operative o le società svolgono sui propri processi. Il controllo indipendente è affidato alla funzione Internal Audit, incaricata di verificare che il sistema sia funzionante e adeguato.



Nel 2018 le attività di audit sono state effettuate mediamente con un team dedicato di 10 auditor.

## Attività svolte dall'Internal Audit

(n.)	2016	2017	2018
Audit totali effettuati (*)	42	42	22
- di cui inerenti attività di audit a piano e/o spot	8	8	14
- di cui inerenti ad attività di monitoraggio indipendente (Legge – 262/05) (**)	34	34	8
Segnalazioni ricevute	5	5	4
- di cui inerenti il Sistema di Controllo Interno	1	-	-
- di cui inerenti contabilità, revisione contabile, frodi, ecc.	-	-	-
- di cui inerenti la responsabilità amministrativa ex D.Lgs. 231/2001	1	-	-
- di cui inerenti violazioni alla legge anti corruzione	1	1	-
- di cui inerenti altre materie (Codice Etico, mobbing, furti, security, ecc.)	-	4	4
Segnalazioni archiviate per assenza di elementi o non veritiere	2	1	2
Segnalazioni concluse con interventi disciplinari, gestionali e/o sottoposte all'Autorità Giudiziaria	-	3	2
Segnalazioni in corso di esame	3	3	-

(\*) Il dato relativo al 2017 è stato modificato al fine di tenere conto degli audit svolti nell'anno solare di riferimento.

(\*\*) Il numero di audit inerenti ad attività di monitoraggio indipendente è diminuito rispetto al 2017 per le seguenti motivazioni: (i) parte delle attività di controllo sono state svolte dalla Società di Revisione e (ii) il reporting sulle attività di controllo del Programma di Monitoraggio Indipendente 2018 verrà prodotto nell'anno solare 2019.

Nel corso del 2018 tutte le attività dell'Internal Audit sono state svolte assicurando il mantenimento delle necessarie condizioni di indipendenza e autonomia nonché la dovuta obiettività, competenza e diligenza professionale, come previsto dalla Mission dell'Internal Audit e dalla Mandatory Guidance dell'Institute of Internal Auditors, nonché nei principi contenuti nel Codice Etico.

L'Internal Audit ha svolto regolarmente le attività programmate che hanno riguardato: (i) l'esecuzione del Piano di Audit, approvato dal Consiglio di Amministrazione di Snam il 13 marzo 2018, previo parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi e Operazioni con Parti Correlate, e di interventi di audit spot non previsti nel piano; (ii) lo svolgimento del programma di monitoraggio indipendente definito col Dirigente Preposto nell'ambito del Sistema di Controllo Snam sull'Informativa Societaria; (iii) le segnalazioni, anche in forma anonima, di problematiche relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, alla responsabilità amministrativa della Società, ad irregolarità o atti fraudolenti (whistleblowing); (iv) le attività inerenti i rapporti con la Società di Revisione e quelli relativi al presidio delle attività per il conferimento degli incarichi aggiuntivi della stessa.

Si evidenziano inoltre le principali attività svolte in ambito metodologico:

- l'implementazione di un Manuale di Internal Audit, che in ottica di continuous improvement, ha avuto l'obiettivo di aggiornare le metodologie e individuare dei format standard al fine di efficientare e semplificare il processo di internal auditing;
- la realizzazione di un nuovo tool per la gestione delle attività di audit dalla fase di pianificazione degli interventi fino al follow up delle azioni correttive a valle dell'implementazione del Progetto di Risk Assurance e Compliance Integrata;
- l'aggiornamento di Key Risk Indicator, nonché l'implementazione di nuovi, nell'ambito del tool di continuous monitoring relativamente al processo di ciclo passivo con la volontà di strutturare nel 2019 una reportistica dedicata per le funzioni del primo e secondo livello di controllo;
- lo svolgimento dell'Internal Quality Review con l'obiettivo di monitorare l'efficacia ed efficienza delle attività, la conformità, nello svolgimento delle attività operative, agli strumenti normativi e operativi di cui si è dotata la Funzione e al rispetto delle best practice e degli standard internazionali di riferimento per la professione.

Il gruppo Snam in linea con le indicazioni del Codice di Autodisciplina e delle best practice internazionali ha istituito, alle dirette dipendenze del General Counsel, l'unità Enterprise Risk Management (ERM), che opera nell'ambito del più vasto Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, al fine di presidiare il processo di gestione integrata dei rischi aziendali per tutte le società del Gruppo.

I principali obiettivi dell'ERM riguardano la definizione di un modello di valutazione dei rischi che consenta di individuare gli stessi secondo logiche omogenee e trasversali, di identificare i rischi prioritari, nonché di garantire il consolidamento delle azioni di gestione e l'elaborazione di un sistema di reporting. Il rischio è definito come effetto dell'incertezza sugli obiettivi e può avere valenza negativa o positiva (opportunità).



### 1. Identificazione e misurazione:

degli eventi rischiosi afferenti ai processi aziendali e dei fattori di rischio esterni che potrebbero influire sul conseguimento degli obiettivi aziendali, sia attraverso impatti diretti sui valori economici e finanziari aziendali (minori ricavi o maggiori costi), sia attraverso effetti negativi di tipo intangibile su altri capitali, prima fra tutti la "licence-to-operate".

### 2. Valutazione enterprise e prioritizzazione:

a ciascun evento viene assegnata una "misurazione enterprise", che sintetizza per ciascun rischio le diverse valutazioni effettuate dai Risk Owner e dalle unità centralizzate con competenze specialistiche. La prioritizzazione dei rischi è definita, invece, dalla combinazione delle misure di impatto e probabilità.

### 3. Definizione strategia di gestione:

per tutti i rischi vengono individuate le azioni di gestione ed eventuali interventi specifici con le relative tempistiche di attuazione ed associata una tipologia di gestione dei rischi tra quelle codificate. I piani di gestione relativi ai principali rischi sono presentati al Comitato Controllo e Rischi.

### 4. Monitoraggio e reporting:

la mappatura dei rischi è aggiornata periodicamente in funzione della valutazione "enterprise" ed è comunque almeno annuale, anche per i rischi a bassa prioritizzazione. L'attività periodica di reporting garantisce, ai diversi livelli aziendali, la disponibilità e la rappresentazione delle informazioni relative alle attività di gestione e di monitoraggio dei rischi di competenza.

## La trasversalità

Una caratteristica di maggior valore del modello ERM adottato da Snam è la trasversalità della misura degli impatti.

Ogni evento rischioso può avere infatti otto tipologie di impatto, alcuni determinati dagli owner dei rischi (impatti operativi) ed altri dalle funzioni specialistiche (es. l'impatto legale, finanziario). Ciò significa una valutazione del rischio da differenti angolature e una prioritizzazione dei rischi di squadra.

Tra gli impatti operativi, numericamente prevale l'impatto industriale coerentemente con il fatto che l'individuazione dei rischi parte dall'analisi dei processi. Tra gli impatti specialistici, emergono gli impatti reputazionale e legale a conferma di un contesto esterno sempre più globalizzato e normativamente più complesso.

Nel corso del 2018 sono stati completati i cicli di risk assessment, ed effettuata la prima mappatura delle opportunità societarie, secondo il modello sopra descritto ed in accordo alla linea guida "Enterprise Risk Management" approvata a marzo dal Consiglio di Amministrazione, che hanno coinvolto tutto il Gruppo Snam. A fine 2018 risultano mappati circa 138 rischi enterprise suddivisi tra tutti i processi aziendali. Inoltre, nel perimetro di mappatura dei rischi e delle opportunità del 2018 sono state considerate le nuove attività nell'ambito di nuovi business non regolati, a fronte delle acquisizioni effettuate nel corso dell'anno.

Le opportunità (circa 25) sono individuate con metodologia analoga a quella dei rischi. Anche in questo caso vi è una misurazione, con opportune metriche, degli impatti operativi (industriale/business ed economico) da parte di ciascun owner ed una misurazione degli altri impatti (mercato, reputazionale, ambiente, finanziario) da parte delle funzioni specialistiche.

Nel 2018 è stata inoltre avviata la sperimentazione del progetto Risk Assurance e Compliance Integrata, con l'obiettivo di definire e implementare un modello integrato di risk assessment che, attraverso un unico strumento informatico e un'unica banca dati, razionalizzi e integri i flussi informativi dei controlli di secondo livello con un approccio sinergico mirato alla massima efficienza complessiva.

Nell'ambito dei rischi d'impresa, i principali rischi identificati, monitorati, e, per quanto di seguito specificato, sono stati suddivisi in rischi finanziari e non finanziari (rischi strategici, rischio legale e di non conformità e rischi operativi).

Nella tabella di seguito sono riportate le azioni di mitigazione e controllo attuate con riferimento ai principali rischi individuati.



- IMPATTI OPERATIVI
- IMPATTI SPECIALISTICI



Maggiori informazioni sui principali fattori di rischio e di incertezza sono fornite al capitolo "Fattori di rischio e di incertezza" della presente Relazione.

Classificazione	Descrizione	Azioni di gestione	Impatto sui capitali
<b>Rischio macroeconomico e geo-politico</b>			
	Rischi connessi all'instabilità politica, sociale ed economica nei paesi di approvvigionamento del gas naturale	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monitoraggio continuativo del quadro politico, sociale e macroeconomico</li> <li>■ Mantenimento di relazioni costanti con Autorità e Istituzioni preposte alla gestione di eventuali crisi in mercati ad alto rischio</li> </ul>	 
<b>Rischio regolatorio e legislativo</b>			
	Definizione ed aggiornamento di un quadro regolatorio in Italia e nei paesi di interesse che presenta parametri penalizzanti, in particolare in materia di criteri per la determinazione delle tariffe	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mantenimento di un dialogo continuo e costruttivo con il regolatore che contribuisca alla definizione di un quadro chiaro, trasparente e stabile per incentivare lo sviluppo sostenibile del sistema gas</li> </ul>	
	Variazione rilevante della normativa e/o della giurisprudenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidio normativo continuativo con monitoraggio della evoluzione di leggi e sentenze, analisi novità e diffusione di informative ed approfondimenti alle funzioni di business e commerciali</li> </ul>	
<b> Rischi legati al cambiamento climatico</b>			
<b>RISCHI STRATEGICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inseverimento del quadro regolatorio in materia di emissioni di gas serra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presidio normativo continuativo con monitoraggio della evoluzione del sistema di autorizzazione all'emissione di gas a effetto serra</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Target del -10% di emissioni di gas naturale dal 2016 al 2021, a parità di perimetro</li> <li>■ Target del -15% di emissioni di gas naturale dal 2016 al 2022, a parità di perimetro</li> <li>■ Target del -25% di emissioni di gas naturale dal 2016 al 2025, a parità di perimetro</li> </ul>	 
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cambiamento di scenari con impatto sulla domanda di gas naturale e volumi trasportati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recuperare ogni anno dal 2017 al 2022 il 33% delle emissioni potenziali derivanti da attività di manutenzione</li> </ul>
	Incremento della severità dei fenomeni atmosferici estremi, con impatti sulla continuità e qualità del servizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sviluppo di nuovi business legati agli utilizzi alternativi del gas e all'implementazione dell'uso del gas a supporto della transizione energetica (biometano e altri gas rinnovabili, small scale LNG, CNG, pompe di calore a gas e micro-cogenerazione)</li> </ul>	 
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adeguamento del sistema di recovery plan e business continuity management alle best practice internazionali</li> <li>■ Strumenti tecnologicamente avanzati per il monitoraggio/il controllo dello stato delle infrastrutture/degli impianti e dei territori interessati</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Elaborazione di scenari energetici societari coerenti con gli obiettivi nazionali ed europei di decarbonizzazione sviluppati per il contenimento dell'aumento delle temperature previsti dagli accordi di Parigi</li> <li>■ Azioni sistematiche e continue di manutenzione e controllo</li> </ul>	

(segue)

Classificazione	Descrizione	Azioni di gestione	Impatto sui capitali
<b>RISCHI STRATEGICI</b>	<b>DNF</b> Crescita della sensibilità dell'opinione pubblica sui temi legati al cambiamento climatico	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Adesione a iniziative nazionali e internazionali mirate a rafforzare l'impegno alla riduzione delle emissioni di metano</li><li>■ Adesione alla TCFD "Task Force on Climate Related Financial Disclosure"</li><li>■ Disclosure dei target pluriennali definiti per contrastare il cambiamento climatico</li></ul>	     
<b>RISCHIO LEGALE E DI NON CONFORMITÀ</b>	<b>DNF</b> Possibile violazione di norme e regolamenti, con particolare riferimento al del D.Lgs 231/2001 che prevede la responsabilità dell'azienda per illeciti commessi dal management o da terzi in relazione a talune fattispecie (corruzione, frode, salute e sicurezza dei lavoratori, ambiente)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Aggiornamento e monitoraggio protocolli del modello 231</li><li>■ Iniziative di sensibilizzazione e formazione sulla prevenzione della corruzione</li><li>■ Analisi e valutazione delle segnalazioni ricevute tramite i canali previsti dalla procedura segnalazioni</li><li>■ Adozione e mantenimento di sistemi di gestione Salute, Sicurezza e Ambiente certificati secondo gli standard ISO14001 e OSHAS18001</li><li>■ Iniziative di sensibilizzazione e formazione sulla prevenzione degli infortuni destinata a dipendenti e appaltatori</li></ul>	   
	<b>DNF</b> Mantenimento di un adeguato profilo reputazionale per fornitori e subappaltatori	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Introduzione di ulteriori misure di prevenzione della corruzione e delle infiltrazioni criminali</li><li>■ Obbligo di sottoscrizione per fornitori e appaltatori del Patto Etico e di integrità</li><li>■ Verifiche reputazionali di fornitori e subappaltatori</li></ul>	
	Mancato allineamento della Corporate Governance e/o del sistema di controllo interno e dei rischi alle normative e/o alle best practice	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Revisione periodica modello datoriale</li><li>■ Aggiornamento Modello 231 e Codice Etico</li><li>■ Analisi adeguamento all'ultima versione (luglio 2015) del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana e alle best practice di Corporate Governance</li></ul>	

(segue)

Classificazione	Descrizione	Azioni di gestione	Impatto sui capitali
RISCHI OPERATIVI	Mantenimento della titolarità delle concessioni di stoccaggio di gas	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Sviluppo dello stoccaggio condotto secondo i criteri tecnico-economici più aggiornati e le buone regole della scienza e della tecnica al fine di non danneggiare il giacimento, di non arrecare pregiudizio a terzi o all'ambiente e di garantire l'ottimizzazione delle capacità nel rispetto della sicurezza del sistema nazionale del gas</li></ul>	     
	<b>DNF</b> Ritardo nell'avanzamento dei programmi di realizzazione delle infrastrutture	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Applicazione dei più rigorosi standard ambientali e di sicurezza nazionali ed internazionali durante la progettazione con particolare attenzione alla salvaguardia del valore naturale dei territori e alla biodiversità</li><li>■ Politica di comunicazione circa l'opera che si intende realizzare al fine di condividere i progetti sin dall'inizio con il territorio e gli stakeholder</li><li>■ Utilizzo di tecnologie costruttive innovative e con i minori impatti sull'ambiente (es. tecnologie trenchless, utilizzo turbo gas con basse emissioni in atmosfera)</li><li>■ Sistema strutturato e rigoroso di qualifica e monitoraggio delle performance degli appaltatori</li></ul>	     
	<b>DNF</b> Rotture o lesioni alle condotte/agli impianti anche a seguito di eventi esogeni, che possono causare malfunzionamento e imprevista interruzione del servizio	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Applicazione di Sistemi di gestione e procedure che tengono conto delle specificità delle attività di Snam</li><li>■ Sistema di recovery plan e business continuity management secondo le best practice internazionali</li><li>■ Iniziative di comunicazione finalizzate alla informazione sulla presenza delle infrastrutture e sui comportamenti da evitare /da metter in atto da parte di terzi per non danneggiarle</li><li>■ Strumenti tecnologicamente avanzati per il monitoraggio/il controllo dello stato delle infrastrutture/degli impianti e dei territori interessati</li><li>■ Verifica continua delle coperture assicurative in relazione alla tipologia di business e ai rischi connessi</li><li>■ Azioni sistematiche e continue di manutenzione e controllo</li></ul>	     
<b>DNF</b> Minacce informatiche (Cybersecurity)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Adeguamento dei sistemi di sicurezza informatica e di business continuity rispettivamente agli standard ISO/IEC 27001 e ISO22013 con previsione di relativa certificazione</li><li>■ Definizione di un modello di <i>security incident management team</i> per rispondere tempestivamente agli eventi potenzialmente dannosi per l'integrità delle informazioni e dei sistemi informatici utilizzati</li></ul>		

(segue)

Classificazione	Descrizione	Azioni di gestione	Impatto sui capitali
<b>RISCHI FINANZIARI</b>	Declassamento del rating sul debito a medio/ungol termine	■ Monitoraggio costante indicatori del rating e disponibilità di linee di credito a lungo termine	
	Variazioni del tasso d'interesse	■ Monitoraggio Cash Flow at Risk attraverso un modello di Asset & Liability Management (ALM)	
	Variazioni del tasso di cambio	■ Minimizzazione del rischio di cambio transattivo, anche attraverso l'utilizzo di strumenti finanziari derivati	
	Incapacità di reperire nuovi fondi (funding liquidity risk) o di liquidare attività sul mercato	■ Minimizzazione del costo opportunità e mantenimento di un equilibrio in termini di durata e di composizione del debito	
	Default	■ Monitoraggio delle clausole di protezioni contrattuali presenti nei contratti di finanziamento	
		■ Monitoraggio periodico della situazione dei crediti e gestione sistematica a determinate scadenze dei solleciti e delle eventuali azioni di recupero dei crediti scaduti	
	Crediti	■ Valutazione della autenticità e validità delle garanzie attive ricevute	
	■ Segnalazione delle eventuali criticità nel sistema regolatorio che possano indurre comportamenti opportunistici/fraudolenti da parte degli operatori		

 CAPITALE FINANZIARIO

 CAPITALE INFRASTRUTTURALE

 CAPITALE INTELLETTUALE

 CAPITALE UMANO

 CAPITALE RELAZIONALE

 CAPITALE NATURALE