



Verso il Valore Condiviso



<b>Guida alla lettura</b>	<b>4</b>
<b>Snam: una rete di valori</b>	<b>6</b>
Verso il mercato europeo del gas: una rete unica e integrata	9
Dalla cittadinanza d'impresa alla cittadinanza delle reti	11
<b>La sostenibilità 2.0 in Snam</b>	<b>12</b>
<b>Interpretare il Valore Condiviso: il quadro di riferimento</b>	<b>18</b>
<b>La creazione di Valore Condiviso oggi in Snam</b>	<b>22</b>
Il Valore Condiviso nei processi chiave	25
<b>Progettualità a Valore Condiviso</b>	<b>26</b>
La relazione con i fornitori	27
La realizzazione di nuovi investimenti	30
La gestione e la valorizzazione dei siti e delle infrastrutture	32
L'erogazione del servizio: affidabilità, continuità, qualità	34
<b>Integrare il Valore Condiviso: la road map</b>	<b>36</b>



GUIDA  
ALLA LETTURA

Snam è in una posizione privilegiata nello scenario nazionale ed europeo per sviluppare e argomentare il proprio percorso di sostenibilità secondo l'approccio del Valore Condiviso.



Il tema del **Valore Condiviso, una lente attraverso la quale Snam ha voluto leggere il proprio approccio alla sostenibilità**, è stato formalizzato alla fine del 2010 da Michael Porter e Mark Kramer, influenti studiosi di management aziendale e competitività territoriale, ed esplora il legame tra sistema economico e società in modo molto attuale. Il presupposto alla base della nuova concettualizzazione è che le aziende debbano attivarsi per riconciliare business e società: **creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per l'azienda ma anche per la società**, rispondendo a un tempo alle necessità stesse dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale. Un nuovo punto di vista che concerne la **valorizzazione del know how** dell'impresa e la **riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore**.

Nel tentativo di calare l'approccio del valore condiviso nell'operatività aziendale, Snam ha messo a punto un modello interpretativo di sintesi, che ha permesso al gruppo, mediante un processo di analisi realizzato nei primi mesi del 2012, di rileggere i propri processi core e di supporto secondo l'ottica del valore condiviso.

Pertanto nel presente documento si intende rappresentare come l'azienda, in continuità con quanto implementato nel recente passato relativamente alle tematiche di sostenibilità e in un'ottica di miglioramento continuo, possa generare valore condiviso oggi nel suo rapporto con gli stakeholder e quali siano le possibilità di consolidamento in tal senso rispetto ad alcuni processi selezionati come a maggiore potenziale.

**Il presente documento rappresenta un modulo integrativo al Bilancio di Sostenibilità 2011**, al quale si rimanda per la rendicontazione puntuale, in conformità con lo standard internazionale Global Reporting Initiative (versione 3.1), delle azioni e delle performance di sviluppo sostenibile implementate dall'azienda nel corso dell'ultimo periodo.



SNAM:  
UNA RETE  
DI VALORI

Snam è il maggiore operatore europeo nella gestione integrata delle infrastrutture nel settore regolato del gas.

È presente nel trasporto, nella rigassificazione, nello stoccaggio e nella distribuzione e dispone delle principali infrastrutture gas sul territorio nazionale.



Snam possiede una capacità realizzativa di grandi opere sul territorio e cross-border in grado di garantire al Paese approvvigionamenti sicuri di gas e il funzionamento a pieno regime degli impianti di stoccaggio, grazie a un know how unico nella gestione del sistema integrato nazionale del gas. Un quadro regolatorio chiaro, trasparente e tra i più evoluti in Europa consente inoltre alla Società di perseguire una strategia sfidante finalizzata alla creazione di valore, mantenendo al contempo un basso profilo di rischio.

### **Evoluzione dello scenario di riferimento**

Nel recepire i principi del Terzo Pacchetto Energia<sup>1</sup> dell'Unione Europea, Snam ha realizzato un importante progetto di riorganizzazione. Tale percorso ha portato, tra l'altro, al conferimento del ramo trasporto, dispacciamento e misura del gas naturale a una nuova società che, per la notorietà del marchio identificativo del principale operatore nazionale del settore, ha preso il nome di Snam Rete Gas; il suo assetto risponde ai requisiti di indipendenza previsti dal modello ITO (Independent Transmission Operator) che il Governo italiano ha scelto nell'accogliere la Direttiva europea.

1. Il 14 agosto 2009 è stato pubblicato sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea il c.d. "Terzo Pacchetto Energia", un insieme di misure contenenti disposizioni che vanno a modificare l'assetto normativo relativo al mercato interno europeo dell'energia con lo scopo di rafforzarne l'integrazione e migliorarne il funzionamento.



In questo contesto, la società Corporate, denominata semplicemente Snam, detiene partecipazioni totalitarie in quattro società operative (Snam Rete Gas, GNL Italia, Stogit e Italgas), focalizzate sulla gestione e sviluppo dei rispettivi business: trasporto e dispacciamento, rigassificazione, stoccaggio e distribuzione. Snam svolge il ruolo di indirizzo strategico, direzione, coordinamento e controllo ed eroga servizi nel rispetto della disciplina dell'unbundling. La Società e le sue controllate continuano a esercitare una gestione combinata delle attività di trasporto, distribuzione, stoccaggio e rigassificazione del gas naturale, in conformità al quadro normativo vigente, preservando le efficienze realizzate dopo l'acquisizione di Italgas e Stogit avvenuta nel 2009. Sono state inoltre adeguate le regole di governance che garantiscono la continuità di allineamento con le best practice internazionali, con i principi del Codice di Autodisciplina di Borsa e con le raccomandazioni della Consob.

Con questa struttura, **Snam ha scelto di continuare a crescere e a creare valore, non solo in Italia ma, in prospettiva, anche in Europa.** Il sistema integrato di infrastrutture che la caratterizza, rende Snam un player unico e questo genera le migliori condizioni per cogliere le opportunità offerte dall'armonizzazione delle regole e dei mercati con il recepimento dei principi del Terzo Pacchetto Energia UE. Snam gioca dunque un ruolo chiave. Il cambiamento di scenario richiede un nuovo sforzo all'azienda: la creazione di una nuova corporate identity, forte e distintiva. Pertanto Snam ha completato il proprio percorso verso l'identificazione e il rafforzamento di un sistema valoriale in linea con il nuovo assetto aziendale. Da rete industriale, a rete di valori: competenza, efficienza, solidità, affidabilità, innovazione, sostenibilità. Su questi tratti somatici si fonda l'identità della nuova Snam.



## VERSO IL MERCATO EUROPEO DEL GAS: UNA RETE UNICA E INTEGRATA

La crescente domanda di gas e la progressiva riduzione della produzione europea suggeriscono la necessità di nuove infrastrutture di importazione dalle aree con le riserve più significative. Saranno necessarie maggiori interconnessioni tra le reti dei diversi paesi per rafforzare la sicurezza degli approvvigionamenti in Europa, in un'ottica di diversificazione delle fonti, e per incrementare integrazione e la fluidità dei mercati.

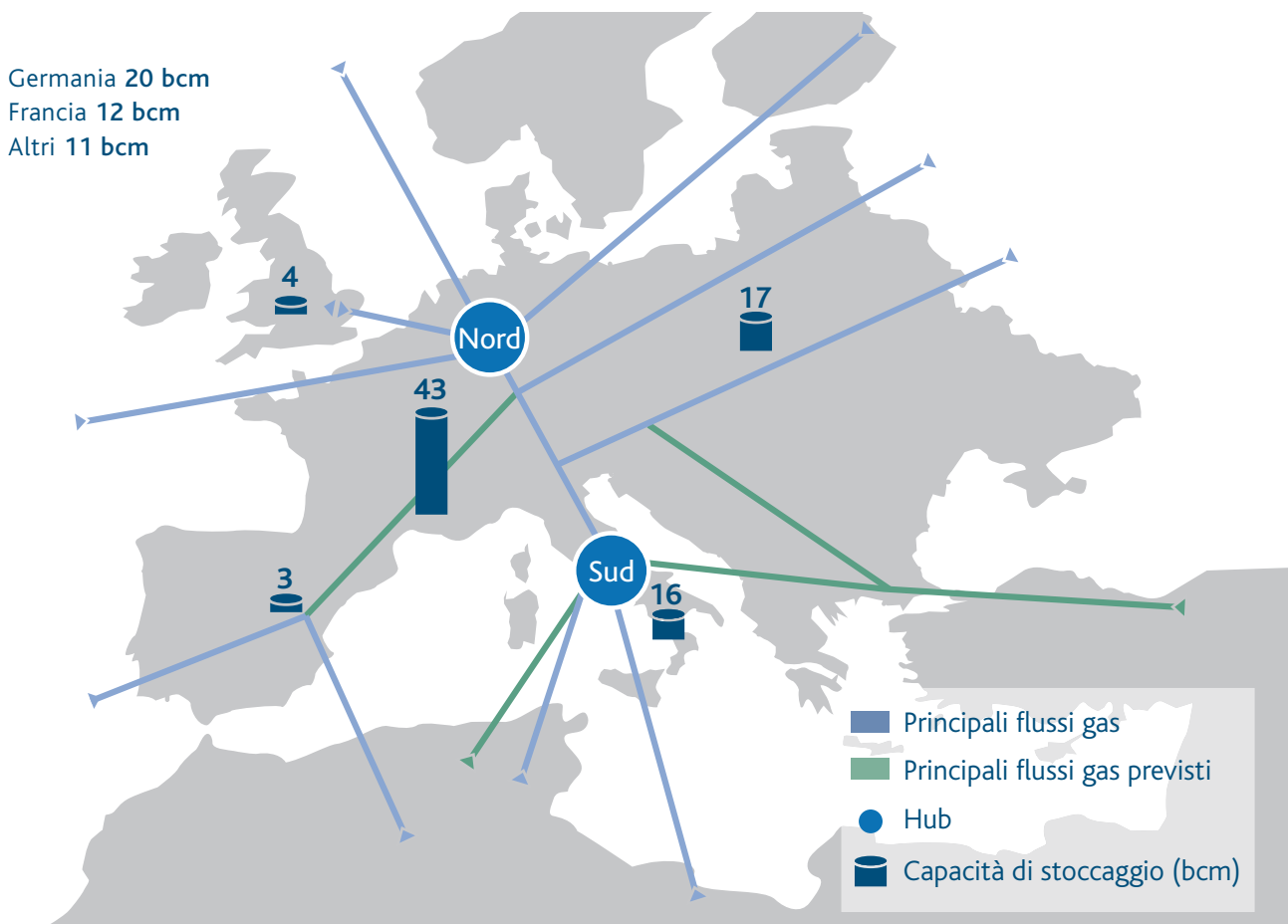
La creazione di una rete gas integrata è finalizzata al raggiungimento di obiettivi di medio periodo, prevedendo l'interconnessione delle infrastrutture, la gestione integrata delle capacità di stoccaggio e di rigassificazione in ottica di bilanciamento operativo e di gestione delle emergenze, l'armonizzazione delle regole di accesso per l'utilizzo e la gestione integrata delle infrastrutture e la programmazione coordinata degli investimenti (in particolare per quelli cross border).

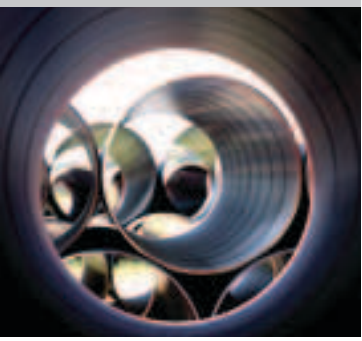
### Le opportunità in un mercato dinamico

Tra le *regulated utilities* europee, Snam è nelle condizioni ideali per proporsi come aggregatore del progetto di rete europea. Ciò in considerazione della dimensione predominante rispetto ad altri *player* europei in termini di infrastrutture, capacità realizzativa e gestionale anche attraverso partnership con operatori internazionali, portafoglio di attività integrato in tutti i segmenti regolati della filiera (trasporto, stoccaggio, rigassificazione) inclusa la leadership nel segmento della distribuzione.

Partendo da qui, **Snam ha dunque davanti a sé la sfida e l'opportunità di proporsi come operatore di riferimento per lo sviluppo del mercato regolato del gas in Europa, con la**

### UNA RETE EUROPEA INTEGRATA





**prospettiva di portare a beneficio del Paese i vantaggi derivanti dalle maggiori dimensioni, dall'accesso a nuove direttrici di approvvigionamento e dall'integrazione con le altre reti europee.**

Tale opportunità discende dalla considerazione di due fattori:

- la posizione di leadership di Snam nel mercato Italiano, che rappresenta uno snodo strategico (gas hub) nel contesto del mercato europeo;
- l'evoluzione del mercato regolato del gas in Europa verso una convergenza dei profili di rischio regolatori, regole di accesso alle reti uniformi e un focus crescente sulla sicurezza degli approvvigionamenti e la diversificazione delle fonti.

Nella proposta di Regolamento sugli orientamenti per le infrastrutture energetiche transeuropee, l'UE stima che i volumi di investimento per il periodo 2011-2020 aumenteranno per il settore gas, rispetto ai livelli attuali, del 30%. Questa sfida e urgenza in termini di investimenti distingue chiaramente le infrastrutture energetiche dalle infrastrutture di altri settori, poiché le reti energetiche costituiscono una condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi energetici e climatici del 2020 e degli obiettivi climatici più a lungo termine.

## L'Europa e la strategia energetica: gli obiettivi 20-20-20

Nel dicembre del 2008 l'UE ha adottato una strategia integrata in materia di energia e cambiamenti climatici, che fissa obiettivi ambiziosi per il 2020. Lo scopo è indirizzare l'Europa sulla giusta strada verso un futuro sostenibile sviluppando un'economia a basse emissioni di CO<sub>2</sub> improntata all'efficienza energetica. Sono previste le seguenti misure:

- ridurre i gas ad effetto serra del 20% (o del 30%, previo accordo internazionale);
- ridurre i consumi energetici del 20% attraverso un aumento dell'efficienza energetica;

- soddisfare il 20% del nostro fabbisogno energetico mediante l'utilizzo delle energie rinnovabili.

"Accelerare la ristrutturazione delle infrastrutture energetiche esistenti e metterne a punto delle nuove - scrive l'Unione Europea nella proposta di Regolamento sugli orientamenti per le infrastrutture energetiche transeuropee - è d'importanza vitale per aggiungere gli obiettivi politici in materia di energia e di clima, che consistono nel completare il mercato interno dell'energia, garantire la sicurezza dell'approvvigionamento, in particolare per il gas e il petrolio, ridurre le emissioni di gas a effetto serra del 20%, portare al 20% la quota delle fonti di energia rinnovabile nel consumo finale e migliorare del 20% l'efficienza energetica entro il 2020. Allo stesso tempo, l'Unione deve preparare la propria infrastruttura per l'ulteriore decarbonizzazione del suo sistema energetico nella prospettiva più a lungo termine all'orizzonte 2050".





## DALLA CITTADINANZA D'IMPRESA ALLA CITTADINANZA DELLE RETI

### La dimensione globale e locale di Snam

Il nuovo quadro di mercato apre evidenti opportunità. Il percorso di Snam verso il posizionamento tra i principali *player* nelle attività regolate del gas passa attraverso la modulazione di un approccio innovativo alla cittadinanza d'impresa. Si tratta di **definire un modello di cittadinanza delle reti come chiave per coniugare la difficile sfida della competitività e affidabilità del sistema con la presenza sui territori**. Si tratta di conciliare il doppio livello in cui opera Snam: il ruolo "macro" di leader di mercato europeo e l'esigenza di realizzazione e gestione di infrastrutture insediate sul territorio. Una duplice dimensione che coniuga uno scenario complessivo a scala transnazionale e un livello territoriale, con i relativi impatti sullo sviluppo locale, sulle persone, sull'ambiente, sulla coesione.

La cittadinanza delle reti è la sfida accolta da Snam, un possibile nuovo approccio che aiuterà l'azienda a interpretare le proprie attività, dalla fase di *siting* (rilascio delle autorizzazioni, accettabilità, compensazioni, qualità del progetto complessivo), fino alle fasi di gestione e controllo degli asset già insediati.

L'obiettivo è chiaro: **dare territorialità alle reti**. Un traguardo ambizioso, raggiungibile con il dialogo e la cooperazione con le realtà locali, mediante la ricerca strutturata di una convergenza di obiettivi con un approccio condiviso alle strategie ed alle politiche di sviluppo.



LA  
SOSTENIBILITÀ  
2.0 IN SNAM

**Nuova identità  
e visibilità:  
la sostenibilità  
come  
opportunità**

Snam ha avviato una riflessione volta a coniugare il consolidamento del percorso intrapreso (presidio dei fattori di rischio) con un nuovo slancio strategico che le permetta di posizionarsi tra i player chiave per lo sviluppo del Paese. Ancora prima che rivestire una dimensione operativa, la sostenibilità d'impresa può rappresentare una cornice identitaria, logica e concettuale nella quale è possibile valorizzare il cambiamento in atto. Da qui Snam vuole partire nell'ulteriore rafforzamento del proprio posizionamento sul mercato. Da qui prende avvio, nell'ottica del miglioramento continuo che caratterizza il DNA dell'azienda, la riflessione sul nuovo approccio alla sostenibilità di Snam: la creazione di Valore Condiviso (vedi pag. 16). L'approccio secondo il Valore Condiviso esplora il legame tra sistema economico e impresa. Lo sviluppo di un'impresa dipende anche dalla qualità del territorio in cui opera (disponibilità di materia prima e capitale umano, condizioni di mercato, domanda interna, etc.).



Gli attori che operano sul territorio, a loro volta, possono creare condizioni di contesto favorevoli allo sviluppo del business. Un contesto sociale e territoriale in salute dipende anche dalla presenza di imprese che sono in grado di dare lavoro, pagare salari e stipendi adeguati, acquistare beni e servizi di qualità, pagare le tasse, proteggere l'ambiente, utilizzare le risorse in modo efficiente, etc.

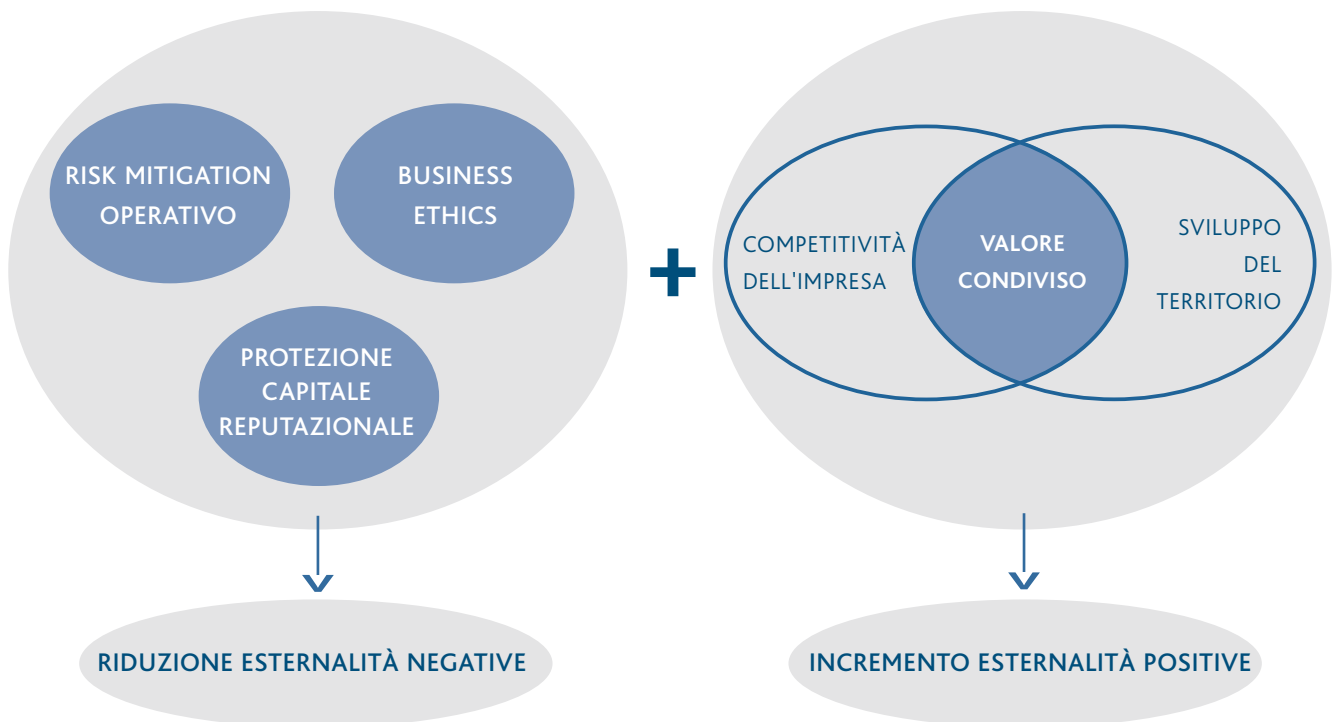
**Snam e la  
Sostenibilità 2.0:  
dalla relazione  
con gli  
stakeholder  
alla creazione  
di valore**

Perché Snam, tra le prime aziende in Italia, intende avviare un percorso verso la creazione di Valore Condiviso? **L'azienda considera da sempre la sostenibilità nei confronti di tutti gli stakeholder come parte integrante del suo modello di business. Essa rappresenta un elemento guida nella definizione delle scelte strategiche ed operative e una leva per assicurare una crescita sostenibile nel lungo periodo, assicurando nel contempo che il valore generato sia condiviso con i propri stakeholder.** Snam svolge un ruolo chiave nell'approvvigionamento energetico e continua a dare un contributo allo sviluppo economico e sociale del Paese, operando come monopolista naturale in un ambito di interesse pubblico. Gli asset operativi e il personale di Snam sono distribuiti in gran parte del territorio nazionale.



Gli asset tangibili e intangibili di Snam pongono l'azienda in una posizione privilegiata per sviluppare e argomentare una sostenibilità 2.0 che integri all'approccio "risk mitigation", necessario per ridurre e controllare i rischi, il concetto di Valore Condiviso, fondamentale per offrire vantaggio competitivo all'impresa e ai territori per i quali opera. Tale approccio accompagnerà il cambiamento che l'impresa conoscerà nei prossimi anni con una nuova riflessione sul contributo di Snam allo sviluppo sostenibile, alla competitività del Paese e allo sviluppo delle comunità e dei territori nelle quali è presente ed opera.

## SOSTENIBILITÀ 2.0



### Sostenibilità per il vantaggio competitivo

Snam è in grado di creare occasioni di sviluppo per sé e per gli stakeholder con cui interloquisce, permettendo di aumentare la competitività e la velocità dei processi di innovazione. Sostenibilità come modello di comportamento responsabile dell'impresa nei confronti degli stakeholder finalizzato al mantenimento della "licence-to-operate" e alla protezione del capitale reputazionale. Sostenibilità come modello di sviluppo basato sulla leadership dell'impresa nell'interazione con il contesto sociale di riferimento, finalizzata alla creazione di opportunità il cui valore creato è condiviso. Sostenibilità come fattore chiave per acquisire un vantaggio competitivo attraverso l'espressione di una leadership, anche culturale, sui temi chiave e una forte spinta sull'innovazione.

**Tre domande chiave**

A partire dallo spunto di riflessione contenuto nell'edizione 2010 del Bilancio di Sostenibilità, l'azienda avviava una prima bozza di ragionamento sul tema del Valore Condiviso, ponendosi tre domande chiave al fine di comprendere il grado di radicamento della strategia di sostenibilità. La prima: le politiche di sostenibilità informano tutte le attività della catena del valore dell'impresa, cominciando da quelle più critiche in considerazione della specifica natura del business? La seconda: l'attenzione alla sostenibilità è vissuta solo in chiave difensiva - nel senso di "protezione del valore", per limitare i rischi operativi e reputazionali - o diventa fonte di "creazione del valore", in quanto driver di innovazione? Infine, la terza domanda: l'impresa contribuisce, mediante l'auto-regolamentazione e partecipando alla definizione delle regole operata dal legislatore e dalle autorità pubbliche, a disegnare una governance di sistema in grado di assicurare equità ed efficienza a livello generale? Essere attori di una vera crescita sostenibile implica poter rispondere affermativamente a questi tre interrogativi.





## "Creating Shared Value", di Michael E. Porter e Mark R. Kramer

L'approccio Shared Value, elaborato da Michael Porter professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness, in collaborazione con Mark Kramer, senior fellow della CSR Initiative presso la Harvard's John F. Kennedy School of Government di Cambridge, nel Massachusetts, esplora il legame tra sistema economico e società. Il concetto, pubblicato per la prima volta dall'Harvard Business Review nel gennaio 2011, si fonda sul presupposto che, alla luce delle crisi economico finanziarie dell'ultimo periodo storico, il capitalismo sia sotto assedio e che pertanto sia necessario identificare un nuovo modello in grado di reinventarlo.

Il punto di partenza è che nessun'azienda è un'entità a sé stante. Il successo di tutte le imprese è influenzato dai servizi di supporto e dalle infrastrutture che le circondano; la produttività e l'innovazione vengono fortemente influenzate dall'infrastruttura logistica di un determinato territorio. Lo sviluppo di un'impresa dipende dunque dalla (qualità e quantità della) domanda domestica. Gli attori che operano sul territorio possono creare condizioni di contesto favorevoli allo sviluppo del business. Di contro, un contesto sociale e territoriale in salute dipende dalla presenza di imprese che sono in grado di dare lavoro, offrire salari e stipendi adeguati, acquistare beni e servizi di qualità, pagare le tasse, proteggere l'ambiente, uti-



lizzare le risorse in modo efficiente, etc.


Le aziende, afferma Porter, devono attivarsi per riconciliare business e società e la strada da percorrere è quella di "creare Valore Condiviso", ovvero creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per l'azienda ma anche per la società, rispondendo a un tempo alle necessità dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale. Un nuovo punto di vista che concerne la valorizzazione del know how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore.

Le aziende possono creare valore condiviso in tre modi distinti, scrive Mark Kramer: concependo in modo nuovo prodotti e mercati, ridefinendo la produttività nella catena del valore, e creando distretti industriali di

supporto alla competitività della società.

Il concetto di valore condiviso integra, in un certo senso, l'idea di responsabilità sociale applicata sino ad oggi: serve un approccio innovativo alla sostenibilità che veda la crescita sociale come un obiettivo centrale e non ancillare, scrivono gli autori. "I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la Creazione di Valore Condiviso (CSV) è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale".

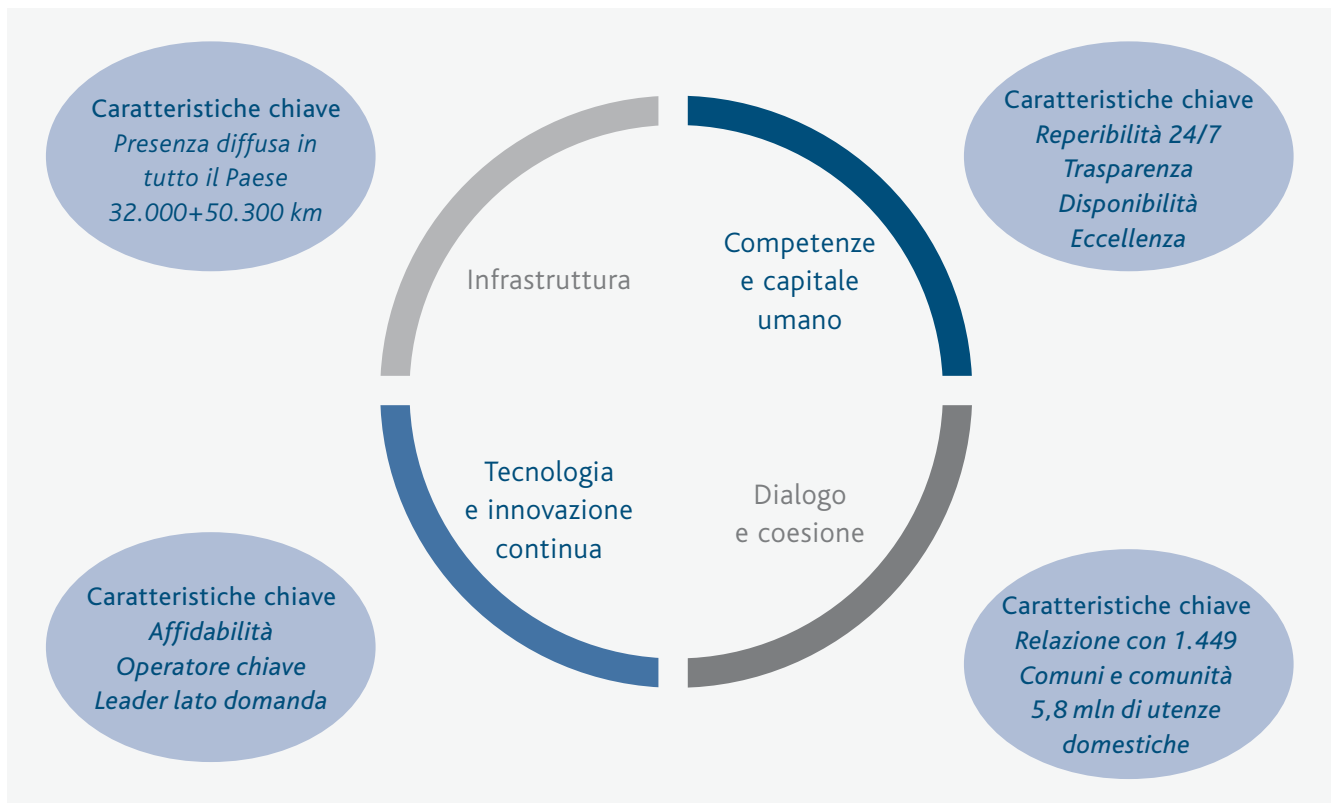




INTERPRETARE  
IL VALORE  
CONDIVISO:  
IL QUADRO DI  
RIFERIMENTO

Il tema del Valore Condiviso non vuole sostituire l'azione di sostenibilità in essere in azienda, ma affiancare e potenziare tale dimensione, in un'ottica di continuità e in coerenza con quanto già sviluppato. Nel tentativo di calare tale approccio nell'operatività, Snam ha realizzato un modello interpretativo di sintesi, che ha permesso al gruppo di leggere i propri processi core e di supporto secondo l'ottica del Valore Condiviso.

## GLI ASSET DI SNAM PER LA CREAZIONE DI VALORE



**Gli asset di Snam** Ogni azienda è caratterizzata da asset societari, che rappresentano leve per la creazione di valore. Si tratta di elementi distintivi di ciascuna impresa, che da una parte rappresentano lo stock di capitale interno e dall'altra definiscono lo spazio di azione per creare valore, per competere sul mercato, per generare ricchezza. Snam ha identificato 4 asset fondamentali che possono, seppur sinteticamente, rappresentarne il core business.

Attraverso queste leve, Snam intende interpretare il tema del Valore Condiviso.

**Infrastruttura** Snam opera per la crescita del Paese con un'infrastruttura silenziosa e invisibile, capillare e sicura, vettore di ciò che di per sé è già un valore: un'energia a ridotto impatto ambientale. Inoltre, gli investimenti promossi negli ultimi anni volti a fare dell'Italia l'hub del Mediterraneo, collocano l'azienda tra i player a maggiore rilevanza nel tessuto economico europeo.

**Tecnologia e innovazione continua** Snam, per la peculiarità del suo business si pone come un moltiplicatore di innovazione nello scenario nazionale. Precursore di numerose soluzioni tecnologiche, l'azienda promuove indirettamente un'offerta di servizi specifici e all'avanguardia, elaborando, come early adopter, standard operativi poi messi a disposizione del Paese.

Snam ha promosso negli anni una domanda di nuova tecnologia, stringendo rapporti di partnership con fornitori all'altezza, in un percorso di crescita reciproca.

**Competenze e capitale umano** Snam, inoltre, eroga il proprio servizio avvalendosi di un capitale umano specializzato in grado di gestire con competenza impianti e progetti complessi. Un savoir faire distintivo e un esempio per il Paese.

Un capitale umano che si colloca tra i valori intangibili dell'azienda e che contribuisce quotidianamente al suo successo.

Snam infine detiene un capitale relazionale importante, perché entra fisicamente, mediante un servizio imprescindibile, nelle case degli italiani.

### Dialogo e coesione

La **relazione con il territorio** e la diffusione lungo tutta la penisola, mediante sedi locali e competenze diffuse, garantiscono un rapporto di interrelazione forte con la collettività. Con alcuni attori, il gruppo dialoga e si confronta costantemente.

**Snam è uno dei pochi operatori a garantire un servizio uniforme e universale in tutto il territorio italiano.** Per questo, Snam può assumere un ruolo chiave nella generazione di esternalità positive alla comunità, dalla promozione della legalità alla creazione di benessere diffuso, all'insegna della trasparenza e dell'inclusione.

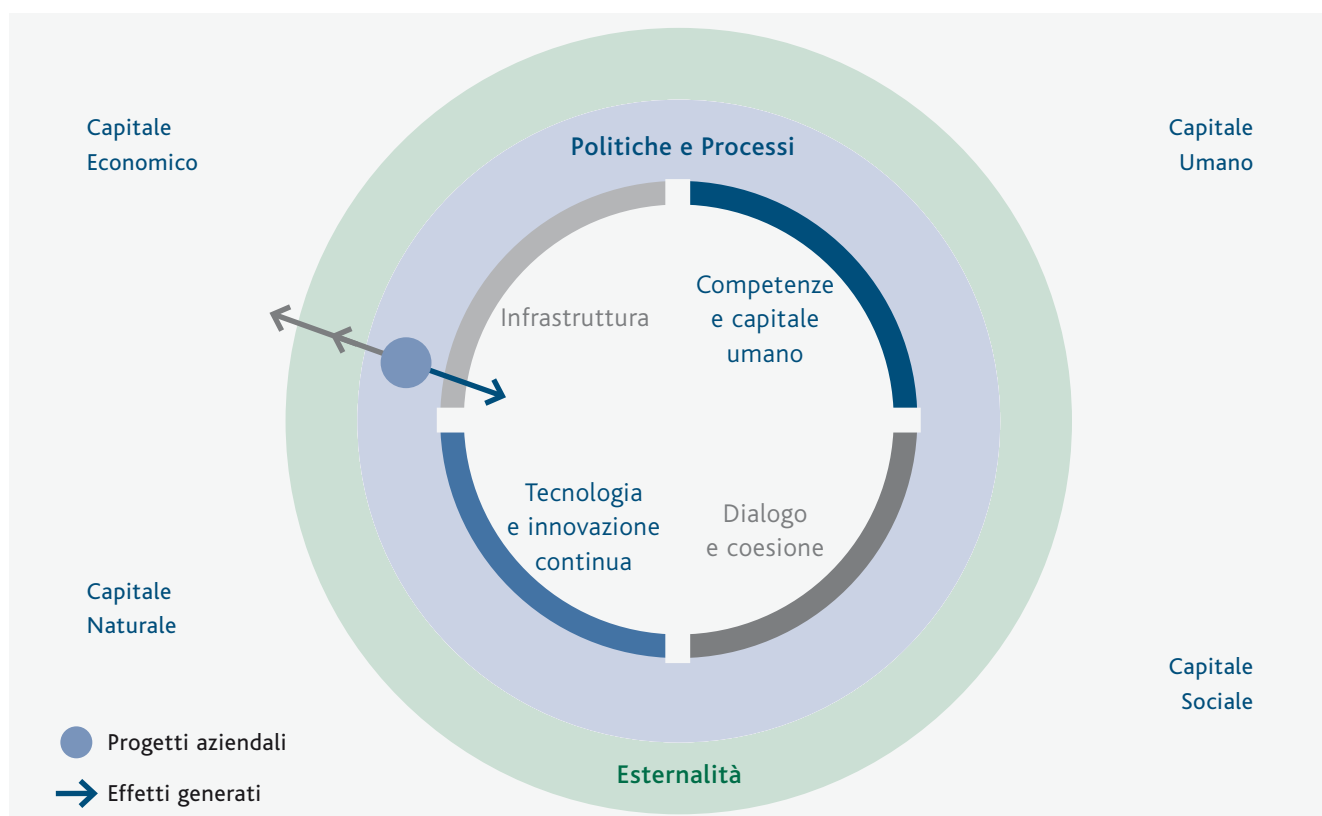
### Processi che generano valore

Gli asset aziendali sono gestiti e indirizzati mediante politiche condivise dalle quali discendono i processi che caratterizzano l'operatività quotidiana dell'impresa, nonché la peculiarità delle singole funzioni aziendali. A partire dagli asset identificati si sviluppano le politiche e i processi prevalenti (sintetizzati nel Manuale Organizzativo societario). In sintesi: Snam sviluppa progetti, incardinati in processi, volti a massimizzare la potenzialità di generazione di Valore Condiviso.

### Gli impatti sul territorio

**Le esternalità si trasformano in impatti se incidono in maniera significativa sugli asset territoriali.** A completamento del proprio approccio metodologico, Snam ha scelto di interpretare il territorio mediante il Modello 4 Capitali, che identifica nel territorio stesso uno stock di capitali, identificabili in 4 asset, in modo concettualmente speculare a quanto rappresentato poco sopra per l'impresa. Il Modello 4 Capitali, sviluppato nell'ambito di un ampio progetto dell'Unione Europea in collaborazione con altri partner<sup>2</sup>, è utilizzato a supporto della misurazione e pianificazione di politiche pubbliche territoriali perché offre una misurazione sintetica del benessere economico e sociale di un territorio. L'idea sottostante al modello è che i quattro capitali concorrano a formare una dimensione di capitale "globale", rispetto alla quale si possa misurare la sostenibilità del sistema. L'appli-

## MODELLO PER L'IDENTIFICAZIONE DEL VALORE CONDIVISO



2. Il Modello 4 Capitali è stato proposto e sperimentato nell'ambito della valutazione di sostenibilità degli interventi finanziati dai Fondi Strutturali dell'Unione Europea, in un'ampia ricerca commissionata a una rete di università e istituti di ricerca europei dalla DG Regio della Commissione Europea (DG REGIO EC, The contribution of the structural funds to sustainable development, Bruxelles, 2002).



cazione di questo modello consente di “misurare” la qualità dei processi di sviluppo, favorisce un approccio integrato nella formulazione di strategie e programmi da parte dei decisori, aiutando a cogliere la rilevanza di alcune variabili fondamentali per uno sviluppo equilibrato e duraturo. La dimensione locale dello sviluppo è infatti presupposto fondamentale per il benessere delle comunità: dalla sostenibilità dei processi di crescita locali dipende la ricchezza economica, naturale e sociale della realtà in cui viviamo.


## “Il Modello 4 Capitali”

Il “Modello 4 Capitali”, si presta alla discussione con i rappresentanti di interessi locali, alla presentazione pubblica, all’identificazione di obiettivi e responsabilità, alla valutazione ex ante. I quattro ambiti di misurazione presi in considerazione dalla metodologia, con particolare riferimento alla capacità del territorio di auto-sostenersi e di crescere in maniera equilibrata, sono sintetizzabili in:

- Capitale economico: è rappresentato da ciò che viene tradizionalmente considerato come capitale, cioè da tutte le risorse disponibili per produrre beni e servizi, e allo stesso tempo dalla ricchezza creata e dal benessere economico. Gli indicatori utilizzati per misurare il capitale economico sono: il reddito disponibile, la ricchezza immobiliare, le infrastrutture, il risparmio, il credito, le imprese e le attività produttive in diversi settori.
- Capitale naturale: oltre alle risorse naturali tradizionali, quali l’acqua, il suolo, l’aria, l’energia e le aree naturali, il capitale naturale include fattori di pressione che possono ridurre la dotazione. Gli indicatori utilizzati per misurare il capitale naturale sono: la qualità dell’aria (es.  $\text{CH}_4$ ,  $\text{NO}_x$ ,  $\text{COV}$ ,  $\text{CO}$ ,  $\text{PM}_{10}$ ), le emissioni di  $\text{CO}_2$ , la produzione e gestione di rifiuti (es. rifiuti urbani, raccolta differenziata), il consumo di suolo, le aree verdi, il consumo di energia e gas, la pressione antropica.

- Capitale umano: si riferisce al potenziale di produttività di un individuo, al suo stato di salute e di benessere; include dunque la salute, l’educazione, l’esperienza e le competenze di lavoro. Tutti questi elementi contribuiscono allo sviluppo poiché determinano la produttività della forza lavoro. Indicatori utilizzati sono: l’andamento demografico, la struttura della popolazione, l’immigrazione, le strutture scolastiche, la formazione professionale, l’imprenditorialità e la cultura.
- Capitale sociale: è riconducibile al concetto di coesione, di cooperazione e di benessere sociale. Il capitale sociale è definito come una struttura di relazioni tra persone, relativamente durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori materiali e simbolici. Questa struttura di relazioni consta di reti fiduciarie formali e informali che stimolano la reciprocità e la cooperazione. Gli indicatori usati sono: i servizi di assistenza alla persona, la partecipazione politica, i collegamenti all’interno della comunità, l’accesso ai servizi di base, il sostegno alle famiglie, i differenziali di reddito, alcuni indicatori di fiducia e coesione sociale.

Il territorio si considera sostenibile se la dotazione di capitale complessiva del sistema non è soggetta a declino.



LA CREAZIONE  
DI VALORE  
CONDIVISO  
OGGI IN SNAM

Per creare Valore Condiviso, Snam si impegna a promuovere lo sviluppo sostenibile lungo tutto il proprio processo di trasporto, dispacciamento, rigassificazione, stoccaggio e distribuzione. La creazione di Valore Condiviso è parte fondamentale del modo di operare di Snam e si concentra su specifiche aree di attività nelle quali è maggiore il potenziale di creazione di valore congiunto sia per l'azienda che per gli stakeholder.



### **Nel territorio, per il territorio**

Il territorio è un elemento fondamentale affinché l'azienda prosperi. Un territorio inteso sia nel senso delle risorse naturali cui l'azienda accede con il suo asset infrastrutturale per garantire l'offerta, sia nel senso delle risorse antropiche che lo popolano. Snam, proprio per tali ragioni di fondo, si colloca in una posizione privilegiata per esplorare il concetto del Valore Condiviso (si veda a pag. 24). **Il gruppo mostra una posizione centrale nella catena del valore, assurgendo a risorsa strategica per il Paese. La relazione di osmosi con il territorio nazionale, la presenza geografica diffusa e l'offerta omogenea in tutto il Paese permettono a Snam di porsi tra i driver principali dello sviluppo italiano.**

Inoltre l'azienda detiene un ampio giacimento di asset tangibili e intangibili: possiede un'infrastruttura tecnologica, è un grande buyer di prodotti e servizi e favorisce la domanda di alcune tecnologie specialistiche, contiene un forte know how su tecnologie, safety e security e nella gestione di progetti complessi.

### **La mission**

Il Valore Condiviso è implicitamente connaturato alla mission aziendale, che identifica come obiettivo del gruppo Snam "la creazione di valore in grado di soddisfare le attese degli azionisti, che si realizza assicurando i servizi per i propri clienti in condizioni di massima sicurezza ed affidabilità e garantendo lo sviluppo delle infrastrutture e la flessibilità del sistema gas in Italia, a supporto dello sviluppo della concorrenza e della sicurezza del sistema di approvvigionamento. Il gruppo Snam persegue un modello di crescita sostenibile nel tempo, incentrato su una attenta valutazione degli impatti ambientali e sullo sviluppo di nuove e più efficienti tecnologie. L'intero gruppo, per conseguire con successo i suoi obiettivi, punta sul patrimonio di competenze delle proprie persone e sulla loro continua valorizzazione".

## Identificare il Valore Condiviso: l'analisi condotta in azienda

Snam nei primi mesi del 2012 ha avviato un percorso di analisi strutturata delle caratteristiche di fondo del proprio business compatibili con l'approccio a Valore Condiviso, per giungere alla definizione di un modello di sintesi, che permetterà all'azienda di leggere sistematicamente i propri processi core e di supporto secondo tale approccio.

Il valore condiviso è la lente con cui sono stati identificati, letti e classificati alcuni progetti e processi già in atto in azienda. Il percorso di identificazione, valutazione e valorizzazione delle attività a valore condiviso si colloca nell'ambito del processo di miglioramento continuo intrapreso da Snam.

Il percorso di analisi ha avuto lo scopo di:

- Capire se (e in che modo) il valore condiviso sia una utile cornice concettuale e strumento operativo per la sostenibilità 2.0 di Snam;
- Sviluppare una strategia e un approccio operativo per il valore condiviso;
- Migliorare la rendicontazione di sostenibilità di Snam.

Sono state realizzate 16 interviste in profondità con referenti aziendali di altrettante funzioni volte a condividere l'approccio al progetto e ad esplorare il tema, identificando le progettualità attuali e potenziali, sia a livello corporate (Snam spa) che delle sue controllate, Snam Rete Gas, Stogit, Italgas e GNL Italia.

È stato quindi possibile mappare circa 60

processi e progetti a potenziale valore condiviso. È stata valutata la congruenza di ciascun progetto con i principali processi aziendali, identificando il processo leader, i processi contributori e processi beneficiari.

Il tema del valore condiviso si colloca in un sentiero di **naturale continuità** con quanto implementato negli ultimi 2 anni in tema di sostenibilità, partendo dalla mappatura degli stakeholder e dai progetti che ne sono discesi e conseguentemente realizzati, per la descrizione dei quali (ad esempio il workshop con i fornitori sui temi della sostenibilità, il Social Impact Assessment applicato a progetti di investimento, il processo di stakeholder satisfaction del territorio che ha riguardato la realizzazione del metanodotto Malborghetto-Bordano, la strategia di engagement con le Organizzazioni non Profit), si rimanda al Bilancio di Sostenibilità 2011.

In sintesi, è stato possibile rilevare in azienda:

- una congruenza significativa tra valore condiviso e DNA aziendale
- un forte interesse alla tematica del valore condiviso e alla sua possibile declinazione. Il tessuto culturale in merito ai temi della sostenibilità 2.0 appare molto radicato in azienda e diffuso ai diversi livelli.
- un potenziale inespresso sul tema del valore condiviso, pertanto la lettura di alcuni processi già in atto secondo tale lente avverrebbe a costi marginali molto bassi.



## IL VALORE CONDIVISO NEI PROCESSI CHIAVE

Per creare Valore Condiviso, Snam si impegna a promuovere lo sviluppo sostenibile lungo tutto il proprio processo di trasporto, dispacciamento, rigassificazione, stoccaggio e distribuzione. La creazione di Valore Condiviso è una parte fondamentale del modo di operare di Snam e si concentra su specifiche aree di attività dell'azienda nelle quali è maggiore il potenziale di creazione di valore congiunto sia per l'azienda che per gli stakeholders.

I progetti già sviluppati in ambito valore condiviso possono essere sistematizzati e incardinati nel modello operativo aziendale, con l'obiettivo di cogliere opportunità e rendere fluida la produzione di Valore Condiviso

In particolare, grazie ad una ricognizione dei progetti chiave in atto in azienda, è stato possibile mappare alcuni processi in grado di guidare la generazione di valore condiviso e identificare ulteriori processi contributori e beneficiari.

Nelle pagine successive viene presentato **il quadro dell'attuale e della possibile generazione di Valore Condiviso** in ambiti aziendali a maggior potenziale, ovvero la relazione con i fornitori, la realizzazione dei nuovi investimenti, la gestione dei siti e delle infrastrutture, la gestione e l'erogazione dei servizi.

**Le esternalità generate da tali processi, se correttamente gestite, coordinate e sistematizzate possono essere massimizzate e trasformate fino alla creazione di valore condiviso, per dare forza e continuità agli effetti presso gli stakeholder chiave.**





PROGETTUALITÀ  
A VALORE  
CONDIVISO

Nelle prossime pagine si delineano i progetti chiave già in essere in azienda in grado di generare valore condiviso e si avvia un tentativo di rappresentazione delle progettualità future. Tra queste si annoverano alcune iniziative oggi in fase embrionale, altre che dovranno essere sottoposte ad analisi di fattibilità e successiva eventuale selezione, altre ancora già in nuce nelle attività attualmente sviluppate dall'azienda e che pertanto verranno sistematizzate e valorizzate, allo scopo di massimizzarne la capacità potenziale di generazione di Valore Condiviso.



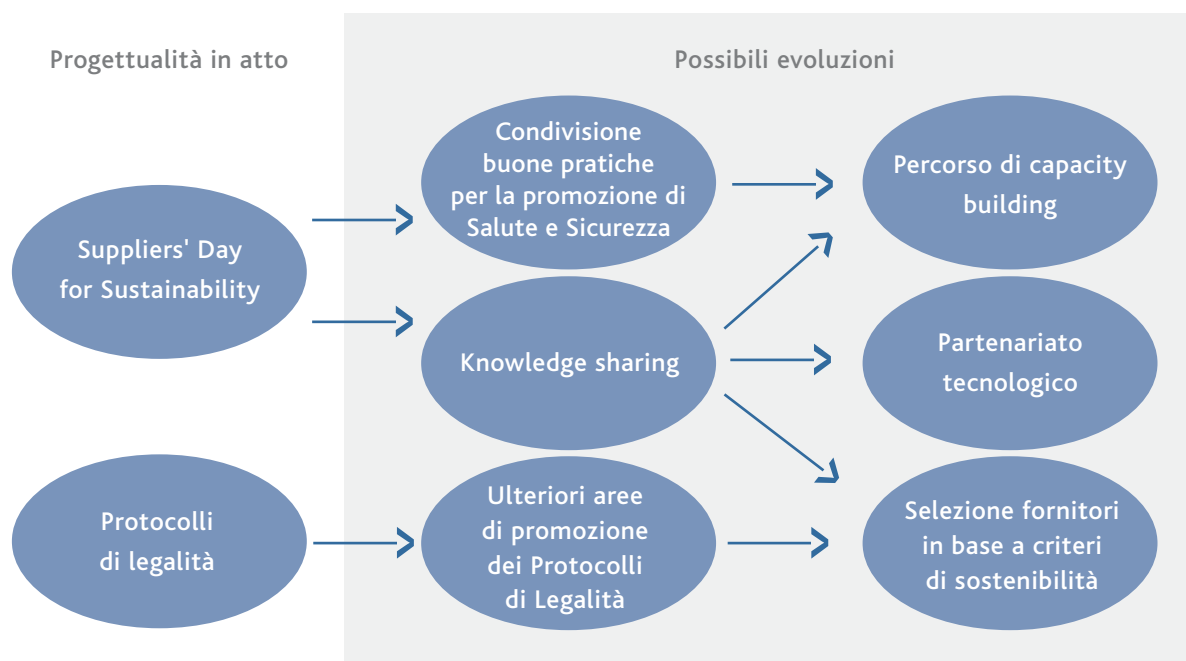
## LA RELAZIONE CON I FORNITORI

Il processo di gestione dei fornitori intende soddisfare i fabbisogni di approvvigionamento espressi dalle unità aziendali di Snam, garantendo la qualità dei fornitori coinvolti e il rispetto dei livelli di servizio concordati, con l'obiettivo di massimizzare il valore in termini di prodotti e servizi resi al cliente e di minimizzare i costi complessivi di approvvigionamento. **Questo processo è dunque in grado di generare valore per i fornitori e partner di Snam, di garantire all'azienda maggiore affidabilità, adattabilità e competitività, generando al contempo uno sviluppo imprenditoriale sano per il Sistema Paese.** Da fornitori a partner di business.

Nel 2011 è stato realizzato un workshop di due giorni dedicato ai fornitori, denominato **Suppliers' Day for Sustainability**, nel quale è stato trattato in modo specifico il tema della sostenibilità. Tale iniziativa ha suscitato un forte interesse e ha soddisfatto le esigenze dei fornito-

ri in tal senso, soddisfacendo una richiesta rilevante e di sicura attenzione nei partner coinvolti. L'incontro con i fornitori è stato un'occasione per esprimere l'impegno della società verso lo sviluppo sostenibile, rappresentarne l'importanza per il conseguimento degli obiettivi di business e, soprattutto, condividere i valori che sostengono l'operato della società. Sicurezza, trasparenza, attenzione alle comunità, rispetto del territorio e rafforzamento della licenza a operare sono valori imprescindibili attorno ai quali saldare un rapporto responsabile e leale con i fornitori, nella consapevolezza che anche attraverso il loro contributo passa il successo di Snam. Il Suppliers' Day for Sustainability **è stato un primo momento di incontro per consolidare una collaborazione sempre più consapevole tra l'azienda e i suoi fornitori.** In tale occasione è stato approfondito, tra gli altri temi, il tema del rischio corruzione legato alle attività dei fornitori.

## LA RELAZIONE CON I FORNITORI - IL QUADRO SINOTTICO



Snam ha infatti sottoscritto in collaborazione con la Prefettura di Caltanissetta il **protocollo di legalità** per il territorio di Gela. Tale esperienza, realizzata con il coinvolgimento di partner pubblici e privati impone un comportamento etico nella relazione tra i vari soggetti, ulteriormente restrittivo rispetto ai requisiti di legge, garantendo un presidio solido del tema della legalità, a prevenzione del rischio corruzione e a vantaggio della lotta

alle mafie, a supporto di uno sviluppo dell'imprenditoria locale equo, etico e meritocratico.

Inoltre, come ulteriore ambito presso il quale già oggi l'azienda sviluppa valore condiviso, è da segnalare l'impegno continuo verso la creazione di **una cultura diffusa per la promozione della salute e sicurezza dei lavoratori**, una cultura che inevitabilmente si riverbera in modo indiretto sui fornitori più esposti a rischi in tale ambito.

Snam, sulla base delle esperienze a Valore Condiviso emerse nella ricognizione interna, che può svilupparsi lungo alcune direttrici di fondo, ha quindi avviato alcune progettualità. La prima prevede un'estensione delle attività già in atto.

L'azienda sta valutando azioni volte a diffondere l'adozione dei Protocolli di Legalità a livello territoriale, in collaborazione con le istituzioni, al fine di diffondere nelle aree a maggior rischio una nuova cultura per l'affermazione dei principi universali di legalità, a vantaggio dell'indotto locale, sensibilizzando i fornitori stessi ad aderire ad accordi volontari in tal senso. Contribuire a rendere certo il quadro normativo di riferimento è una condizione fondamentale per sviluppare l'imprenditorialità a supporto del business Snam. In tale ambito rientrano anche gli sforzi promossi nell'ambito della sicurezza



sul lavoro. Snam, ha avviato nel 2010 il progetto **“Obiettivo Sicurezza”** un’importante iniziativa aziendale di durata triennale che vuole agire sulla cultura dei lavoratori per migliorare le attitudini, i comportamenti e le responsabilità personali relativamente alla salute e sicurezza sul lavoro, perché crede che l’eccellenza delle prestazioni giunga dal superamento in senso migliorativo della normativa.

È in corso di valutazione la possibilità di inserire anche i fornitori tra i soggetti coinvolti in “Obiettivo Sicurezza”, che ha come obiettivo ultimo l’ulteriore riduzione del numero degli infortuni attraverso un approccio integrato e con il coinvolgimento di tutto il personale, mettendo a fattor comune e valorizzando le esperienze positive attuate da tutte le aziende coinvolte nel business.

A tendere, sarà dunque possibile estendere il progetto di cui sopra con momenti specificamente dedicati ai fornitori, inclusi i subappaltatori. Le attività volte al raggiungimento dell’obiettivo di riduzione degli infortuni generano valore condiviso nella misura in cui riescono a portare all’esterno dell’azienda una cultura d’eccellenza, in questo caso anche al fine della riduzione dei costi sociali.

Mettere a disposizione il know how aziendale con un approccio a rete mediante un sistema di **knowledge sharing** per accompagnare i fornitori in un percorso di miglioramento continuo è una delle chiavi che possono incrementare la competitività dell’azienda. **Uno scambio informativo sistematico e strutturato** (via web, o mediante altri modelli bi direzionali) rappresenta un’opportunità per il passaggio in tempo reale di informazioni, per una migliore comunicazione amministrativa, per offrire formazione e informazione in un percorso di assistenza al miglioramento continuo, a vantaggio dei temi di interesse aziendale. Attraverso tale sistema potrebbe essere posto l’accento sui due ambiti trattati in precedenza, che Snam ritiene prerequisiti imprescindibili per lo sviluppo di un’imprenditorialità sana: potenziare la legalità, partendo dalla lotta alle mafie fino alla promozione della sicurezza sul lavoro.

Già oggi Snam offre nel corso della sua operatività quotidiana un’assistenza costante ai propri fornitori per fare di essi partner di valore. La seconda direttrice di sviluppo di valore condiviso si muove proprio verso la creazione di un partenariato d’eccellenza.

Nel corso del processo di identificazione della attività a Valore Condiviso, Snam ipotizza un percorso di accompagnamento dei fornitori più piccoli (che compongono



un’ampia percentuale del parco fornitori del gruppo), poco strutturati, a gestione familiare in un **percorso di capacity building**, finalizzato alla crescita, all’internazionalizzazione, all’accreditamento verso ulteriori clienti, anche mediante l’attivazione di consorzi temporanei, in un quadro di responsabilità sociale e ambientale. Snam infatti intende rafforzare nel tempo un **processo di selezione dei fornitori in base a criteri di sostenibilità**, estendendo i requisiti presenti oggi nel processo di qualifica a tutti i temi chiave dello sviluppo sostenibile. Tale approccio genererà una naturale selezione ulteriore tra i fornitori e un conseguente impatto sull’indotto. **Rafforzare la competitività dei fornitori significa rafforzare la competitività di Snam.**

Un’ulteriore iniziativa parte dal presupposto che Snam sia già oggi tra i maggiori “attivatori di tecnologia” nel territorio italiano. Il gruppo è senza dubbio un “early adopter” di tecnologie, e richiede un know how specialistico ai suoi partner. Da qui nasce l’idea della creazione di un gruppo di lavoro guidato da Snam che coinvolga i fornitori più innovativi ed eventualmente altri attori esterni, come Centri di Ricerca e Università, per lo sviluppo delle competenze tecnologiche e la sinergia tra players. Snam vanta una grande capacità di attivazione della domanda e permette indirettamente la crescita di imprenditorialità locali ad alto valore, perché necessita di soluzioni uniche e altamente tecnologiche. Assume quindi maggior rilevanza l’avvio di un **partenariato tecnologico con i fornitori**, naturalmente compatibile con quanto previsto dalla normativa di settore, in collaborazione con le migliori istituzioni in questo ambito, a partire dai centri specialistici.

Se si interpretano le linee d'azione prefigurate secondo il Modello 4 Capitali, risulta chiaro come la gran parte delle attività identificate siano in grado di incrementare preva-

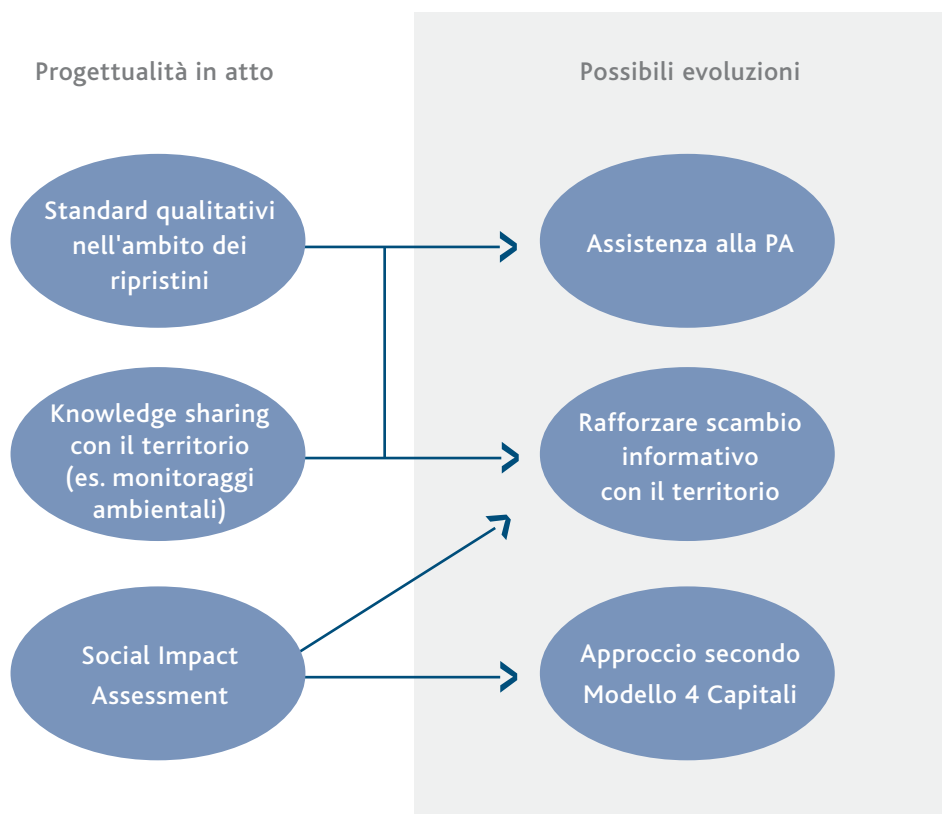
lentemente il capitale economico territoriale, con inevitabili ricadute positive sul capitale umano e capitale sociale, nel rispetto e nella valorizzazione del capitale naturale.

## LA REALIZZAZIONE DI NUOVI INVESTIMENTI

Il processo di realizzazione dei nuovi investimenti è volto a presiedere le attività di realizzazione delle infrastrutture del gruppo, assicurando le attività di coordinamento e controllo della gestione dei progetti di investimento e garantendo l'applicazione di metodologie e tecniche di project management ed il rispetto degli obiettivi di tempi, costi e qualità. Questo processo è

in grado di generare Valore Condiviso per ciascuna fase (studio di fattibilità, progettazione, acquisizione autorizzazioni e permessi, realizzazione) mediante la condivisione con il territorio, a costo marginale ridotto, degli output generati dal percorso di implementazione delle infrastrutture, dalla fase di pianificazione fino alla conclusione dell'opera.

### LA RELAZIONE DI NUOVI INVESTIMENTI - IL QUADRO SINOTTICO



Snam ha implementato **un modello di valutazione dell'impatto sociale, economico ed ambientale sul Sistema Paese e sul territorio**, contestuale allo sviluppo di piani di azione a supporto dei principali progetti di aviluppo. Tale metodologia, denominata **Social Impact Assessment**, è finalizzata alla valutazione di progetti di investimento e fornisce un'analisi della si-

tuazione socio-economica ex ante degli stakeholder locali, in grado di stimare gli effetti di natura sociale ed economica sul territorio locale dovuti alla realizzazione di nuovi asset. In tale ambito, si segnala la possibilità di **attivare l'approccio a 4 Capitali** nell'interlocuzione con gli enti locali e gli stakeholder chiave, quale strumento di pianificazione territoriale ad alto valore ag-

giunto per i decisori. **È proprio sullo scambio costante di conoscenze che si fonda oggi la generazione di valore condiviso tra l'azienda e il territorio.**

Nel corso degli interventi realizzativi, già oggi Snam promuove approfondimenti informativi finalizzati a far fronte agli iter autorizzativi. Tali approfondimenti (misurazioni, caratterizzazioni, monitoraggi e analisi ambientali) realizzati talvolta grazie all'attivazione di partnership con altre realtà, sono messi a disposizione delle autorità competenti (spesso a seguito di prescrizione autorizzativa, talvolta su base volontaria) e costituiscono **un bacino di "knowledge sharing" rilevante.**

In sostanza Snam **condivide con il territorio conoscenze** acquisite sul territorio stesso, fornendo ai decisori pubblici informazioni importanti, propedeutiche alla programmazione decisionale. Le conoscenze utili all'operatività di Snam sono attinte dal territorio dove l'azienda opera, e possono venire restituite in modo strutturato. In tale ambito, in prospettiva, l'azienda intende valutare la condivisione del know how tecnico disponibile, qualitativo e quantitativo (ad esempio fornendo immagini satellitari o sistemi di georeferenziazione realizzati in fase di siting), a vantaggio della miglior conoscenza del territorio. Snam mostra la massima disponibilità a dialogare con le parti interessate per supportarle nelle fasi più delicate dei progetti di sviluppo e per fornire il maggior numero di informazioni utili al coordinamento e alla gestione del progetto.

L'azienda inoltre ha raggiunto ottimi **standard operativi nell'ambito dei ripristini**, anche grazie all'uso di tecnologie che permettono di minimizzare l'impatto sul territorio e sull'ambiente. In particolare, il gruppo ha elaborato negli anni una metodologia all'avanguar-



dia per i ripristini morfologici. A testimonianza di ciò, Snam ha formalizzato, in condivisione con il Ministero dell'Ambiente, alcuni standard e facs-simile per la gestione delle attività post-operam sul territorio. Tale modus operandi potrebbe essere calato a livello territoriale, anche su altre tematiche di competenza. La principale opportunità di creazione di valore condiviso insiste proprio su questo punto: strutturare e sistematizzare lo **scambio informativo con il territorio** permetterà la costruzione di una relazione solida, basata sulla fiducia reciproca. Snam potrà procedere alla condivisione con gli enti locali del know how e delle best practice sui ripristini mediante un'assistenza diretta finalizzata alla replicabilità sul territorio di alcuni accorgimenti realizzati sull'infrastruttura, al fine di una migliore gestione dell'assetto territoriale.

Inoltre, **la condivisione sistematica degli output provenienti dai monitoraggi** ante operam e post operam fornirà al territorio conoscenze potenzialmente utilizzabili a livello locale. La cooperazione con il territorio potrebbe tradursi nella predisposizione di linee guida, nell'erogazione di giornate di formazione o nella messa a disposizione di un vero e proprio supporto consulenziale. Snam è consapevole che nell'ambito del processo di realizzazione asset esistano consistenti spazi di generazione di valore condiviso, in particolare associato a progetti ad alta complessità. Attività di industrial ecology, o di ottimizzazione industriale nei territori in cui Snam è presente con le sue controllate in grado di migliorare la capacità produttiva e l'efficienza (energetica e non solo) di soggetti economici radicati a scala locale in filiere già esistenti, sono ipotesi che potrebbero essere portate a studio di fattibilità.



Infine, lo sviluppo di partnership tra utenti del suolo e sottosuolo potrà essere preparatoria all'implementazione di pratiche condivise di monitoraggio e coordinamento. Snam reputa importante irrobustire i rapporti con altri utenti del sottosuolo (es. coordinamento ed

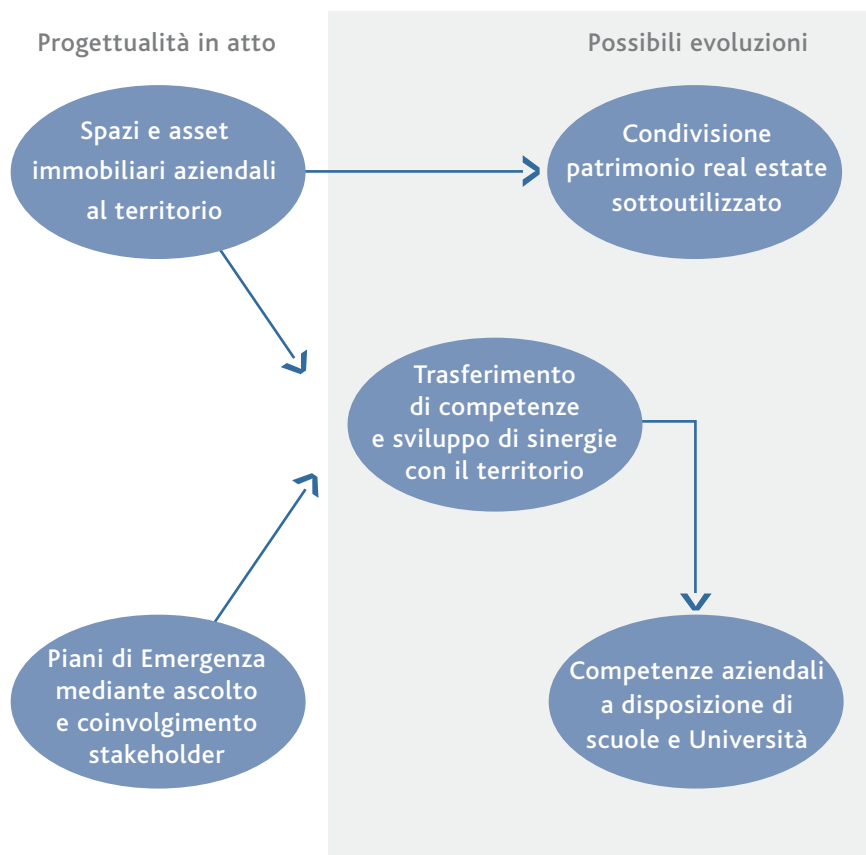
ottimizzazione delle attività di scavo) per rafforzare gli input comunicativi nei confronti di chi realizza le opere, e per intervenire anche in prevenzione della sicurezza dell'infrastruttura.

## LA GESTIONE E LA VALORIZZAZIONE DEI SITI E DELLE INFRASTRUTTURE

Il processo di gestione dei siti e più in generale di tutti gli asset aziendali riguarda tutte le attività legate alla gestione delle infrastrutture del gruppo al fine di garantirne il mantenimento e l'esercizio secondo gli standard di qualità definiti da Snam e dai vincoli regolatori. Sono definite "non core" per Snam le attività di gestione del patrimonio immobiliare e dei servizi generali. Il processo di gestione degli asset include la gestione delle centrali

di compressione per spinta e stoccaggio e gli impianti di trattamento, le linee di trasporto e di distribuzione, i rigassificatori, i pozzi di stoccaggio e gli impianti di misura. Snam è in grado di generare Valore Condiviso contestualmente a tale processo laddove la gestione delle infrastrutture e del patrimonio immobiliare avvenga incrementando al contempo la cittadinanza territoriale dell'azienda.

### LA GESTIONE DEI SITI E DELLE INFRASTRUTTURE - IL QUADRO SINOTTICO



In ambito sicurezza è da segnalare la best practice rappresentata dal piano di evacuazione esterno dello stabilimento di rigassificazione di Panigaglia. Tale strumen-

to, obbligatorio ai sensi del D.Lgs. 334/1994 sui rischi di incidente rilevante, è stato redatto e condiviso negli anni con le istituzioni locali. In occasione dell'alluvione

che nel 2010 ha colpito l'area della Lunigiana, il piano di emergenza dello stabilimento è stato utilizzato per la gestione dell'evacuazione, supportando il coordinamento dei soccorsi e rappresentando un caso di eccellenza. Snam sta oggi valutando ambiti di potenziale collaborazione con gli attori territoriali per la condivisione di competenze e di best practice e lo sviluppo di sinergie finalizzate alla pianificazione e al governo di alcuni aspetti specifici del territorio.

Un ulteriore ambito in cui le potenzialità di generazione di Valore Condiviso presenti e future sono rilevanti è quello della messa a disposizione di spazi e asset immobiliari al territorio. In particolare, GNL Italia rappresenta già oggi un riferimento positivo nella condivisione di spazi aziendali con l'esempio di Ca' Bertocchi, una villa d'epoca di proprietà interamente ristrutturata e messa a disposizione della comunità locale per eventi culturali, convegni, etc.

Un'interessante opportunità è offerta dalla massimizzazione delle potenzialità di spazi non utilizzati in

collaborazione con enti locali o associazioni non profit operative sui territori in cui l'azienda è presente. Snam potrà mettere a disposizione aree attrezzate limitrofe agli impianti, a cittadini interessati. Tali aree, opportunamente regolamentate, potranno essere destinate a svariati usi (ad esempio la messa a coltura di piccoli orti ceduti alla comunità). Le centrali, inoltre, sono già oggi luoghi di **valorizzazione della biodiversità**, ecosistemi dove si sono stabilite diverse specie: Snam valuterà la possibilità di stipulare convenzioni con partner specializzati per incentivare lo studio e la tutela faunistica, ed eventualmente anche con istituzioni scolastiche interessate a percorsi didattici sul patrimonio faunistico della zona.

Tale attività potrebbe inserirsi nella progettualità più ampia volta a mettere a disposizione delle scuole le conoscenze e le competenze insite in azienda, anche a vantaggio **del link tra mondo didattico e mondo del lavoro**, per permettere ai giovani una piena conoscenza del mondo aziendale e industriale italiano, di cui Snam è



representante di punta. Un miglioramento delle conoscenze e delle competenze dei candidati di un possibile bacino di recruitment è un vantaggio implicito anche per l'azienda. La condivisione delle eccellenze aziendali può essere pensata anche con i centri di formazione universitaria e post-universitaria, implementando partnership con enti di formazione. In particolare, potrebbe essere attivato un dialogo con le Università su temi come la sicurezza sul lavoro, la security dei beni, lo sviluppo e la ricerca tecnologica, fiori all'occhiello del savoir faire del gruppo. Infine, sempre in collaborazione con centri

universitari, Snam potrà valutare di condividere le proprie competenze per il supporto all'avvio e la successiva valorizzazione di imprese innovative eventualmente compatibili con il proprio indotto. Tale assistenza potrà declinarsi in differenti tematiche, dalla messa a punto di un business model alla costruzione di partnership, dall'accesso a professionalità qualificate alla ricerca di capitali.

I benefici sullo stock di capitale territoriale sono evidenti, e abbracciano tutti e quattro gli ambiti di applicazione del modello: economico, sociale, umano e naturale.

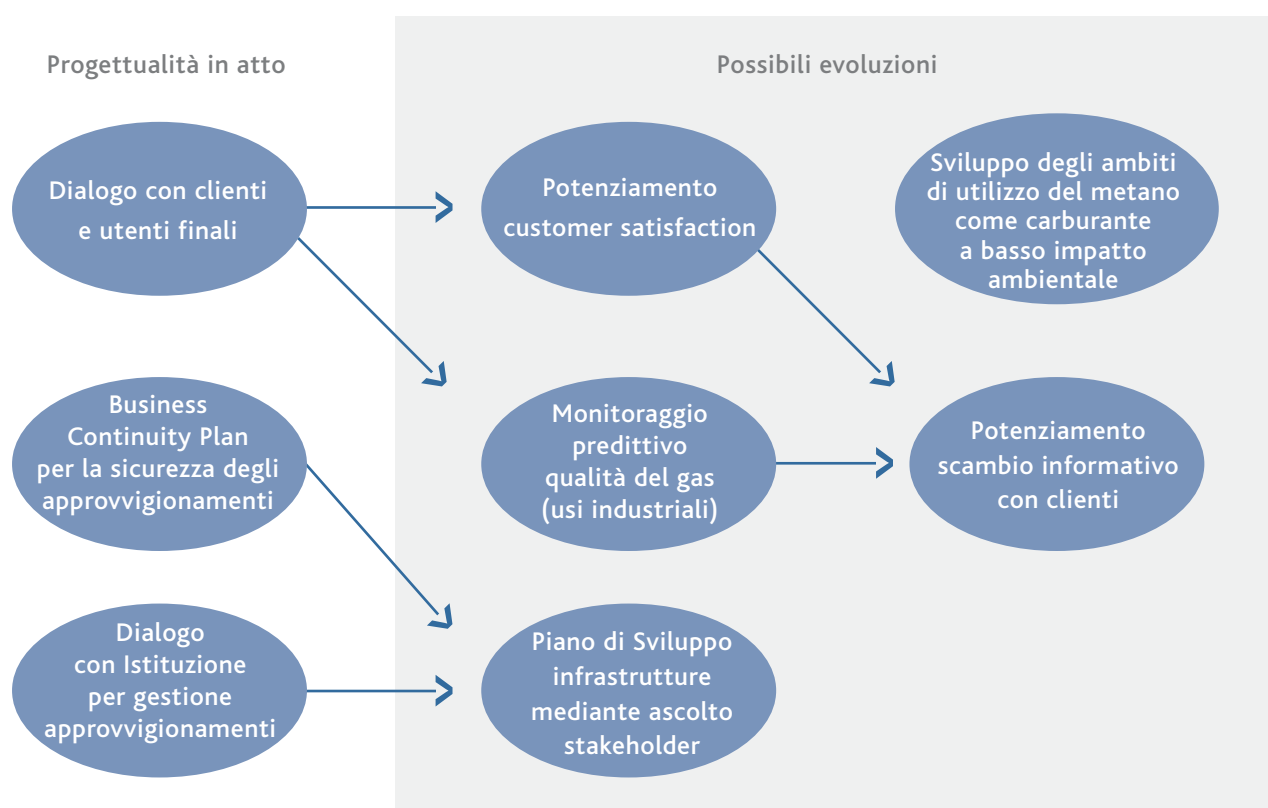
## L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO: AFFIDABILITÀ, CONTINUITÀ, QUALITÀ

L'erogazione del servizio rappresenta il processo principale attraverso il quale Snam intende soddisfare gli obblighi di servizio in ognuno dei business in cui opera, coerentemente con la mission e la strategia aziendali. Sono definite "core" le attività caratterizzanti i business di Snam, quali il trasporto e il dispacciamento di gas naturale, la rigassificazione di gas naturale liquefatto, la

distribuzione e lo stoccaggio di gas naturale.

Il processo di commercializzazione dei servizi "core" si propone l'obiettivo di assicurare i rapporti commerciali con gli utenti del sistema gas, lo sviluppo e la gestione dei contratti, la gestione commerciale delle richieste degli utenti, la programmazione e il bilanciamento commerciale, la fatturazione dei servizi erogati.

### L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO – IL QUADRO SINOTTICO



Per un'azienda come Snam, assicurare la qualità, l'affidabilità e la continuità del servizio significa implicitamente generare valore sociale. L'azienda, attraverso un processo di tutela del suo business e dei suoi processi primari, assicura le normali condizioni di vita della popolazione italiana. Snam è stata tra le prime aziende nel settore gas a dotarsi di un **Business Continuity Plan**: si tratta di un modello di gestione strutturato di eventuali crisi. Con tale piano, l'azienda investe nella protezione dei suoi asset, ovvero nella protezione del servizio alla collettività, mediante sinergie con altri stakeholder. Il Business Continuity Plan prevede la mappatura di tutti i possibili rischi e l'implementazione di una business impact analysis rispetto a tutti i processi aziendali, per poi focalizzarsi sulla continuità operativa dei processi critici.

La sicurezza degli approvvigionamenti energetici è un imperativo per Snam, proprio perché a causa della peculiarità del settore, il concetto di "business continuity" coincide con quello di "social continuity". L'infrastruttura di Snam, così come buona parte degli investimenti promossi nell'ottica di un mercato europeo, vanno nella direzione della sicurezza dell'approvvigionamento di energia per il Paese.

Snam ha messo a punto numerosi strumenti e momenti di dialogo e comunicazione a supporto dei principali stakeholder. In particolare, a vantaggio della **qualità del servizio**, l'azienda ha elaborato un progetto pilota per la misurazione predittiva della qualità del gas e per la trasmissione web delle relative specifiche in tempo reale al cliente in particolare per target industriali che necessitano una qualità costante del gas: per alcuni clienti finali, infatti, potrebbero verificarsi problemi operativi in caso di variazione della qualità della fornitura in continuo di gas. Inoltre, Snam ha avviato un percorso di potenziamen-



to dell'attività di customer satisfaction, in un processo che includerà incontri dedicati ai clienti, sia (a monte) propedeutici all'impostazione dell'indagine stessa, sia (a valle) per la restituzione dei risultati finali. La customer satisfaction sarà uno strumento per **sviluppare ulteriormente il dialogo con i clienti**, anche al fine di consolidarne il rapporto e per gestire in tempo reale eventuali criticità. Qualora in futuro si rendessero necessarie nuove modifiche significative alla contrattualistica, l'azienda potrebbe valutare la possibilità di realizzare momenti di incontro preventivo e strutturato con i clienti, per spiegare al mercato il senso delle modifiche, che spesso derivano da decisioni unilaterali dell'autorità (es. modifiche al codice di rete), e per raccogliere le istanze. Tra le progettualità future in via di valutazione vi è lo sviluppo di una relazione di reciproco scambio con i clienti nella fornitura di dati di metering per l'incremento della capacità commerciale e della simmetria informativa. Lo sviluppo della telelettura nel metering del gas, direzione che sarà presa anche in Italia, potrà infatti generare nuove opportunità.

La tensione di Snam verso la creazione di Valore Condiviso, ulteriore rispetto al dialogo sistematico con i clienti, può essere rappresentata dai rapporti con le istituzioni. Alla luce di ciò, alcuni aspetti pianificatori potranno essere reinterpretati come opportunità di confronto e coordinamento con l'amministrazione pubblica e potrà essere concepito con un approccio partecipativo, coinvolgendo in modo collegiale alcuni stakeholder chiave.

Infine, come ultima direttrice progettuale, potrà essere valutato l'avvio di uno studio di fattibilità per l'utilizzo di metano liquido (gnl) per autotrazione, in contesti specifici e in ecosistemi fragili. Le ricadute positive sarebbero innegabili: maggiore efficienza e riduzione dell'inquinamento, eventualmente a partire da alcuni progetti pilota.





INTEGRARE  
IL VALORE  
CONDIVISO:  
LA ROAD MAP

Snam sarà in grado di potenziare e sistematizzare la generazione di Valore Condiviso messo a disposizione delle realtà locali, un approccio ad un tempo locale e globale in grado di offrire cittadinanza territoriale all'infrastruttura del gas.

Alla luce del quadro interpretativo sopra esposto, l'approccio strategico secondo il Valore Condiviso è in grado di massimizzare le esternalità positive, ovvero gli effetti positivi generati dall'azienda per i quali l'azienda non ottiene una remunerazione economica diretta, creando un link virtuoso e biunivoco tra qualità del territorio e competitività dell'impresa. Pertanto, ogni progetto all'interno di ciascun processo aziendale, interpretato secondo quest'ottica e dunque reso sistematico, coordinato, integrato e gestito, se da una parte crea per sua natura valore per l'impresa, dall'altra genera valore per gli stakeholder sul territorio, incrementando la competitività dello stesso, che a sua volta agisce sulla competitività dell'impresa.

Ciò, nell'ambito di alcuni processi core, può facilitare le attività di siting e di revamping, creare opportunità di efficientamento (anche per le comunità), essere motore di un vantaggio competitivo, contribuire al risk mana-

gement, prevention e mitigation, oltre che rappresentare un possibile nuovo approccio narrativo delle attività aziendali.

Su queste basi, Snam ha predisposto una road map, finalizzata a valutare le progettualità sopra esposte, per portarle a compimento entro un lasso temporale condiviso internamente all'azienda. A partire dal secondo quarto del 2012 prenderà gradualmente avvio il processo di selezione di tali progettualità, finalizzato a identificare quali portare direttamente a realizzazione e quali da sottoporre a studio preliminare di fattibilità (per le azioni a complessità più elevata).

In un percorso di medio periodo, Snam potenzierà e sistematizzerà, in un processo coordinato, la generazione di Valore Condiviso che sarà a messo a disposizione delle realtà locali, mediante quell'approccio ad un tempo locale e globale in grado di offrire cittadinanza territoriale all'infrastruttura del gas nazionale e europea.





**A cura di**  
Snam - Sostenibilità

**Con la collaborazione di**  
AVANZI Sostenibilità per Azioni

**Progetto grafico**  
Inarea e Opera

**Impaginazione**  
Opera

**Stampa**  
AG Media s.r.l.

**Per informazioni rivolgersi a**  
Snam S.p.A - Sostenibilità  
Piazza Santa Barbara, 7  
20097 San Donato Milanese (MI)  
E-mail: [svilupposostenibile@snam.it](mailto:svilupposostenibile@snam.it)  
Sito Internet: [www.snam.it](http://www.snam.it)  
Piazza Santa Barbara, 7  
20097 San Donato Milanese - Milano  
Tel +39.0237031

Aprile 2012

