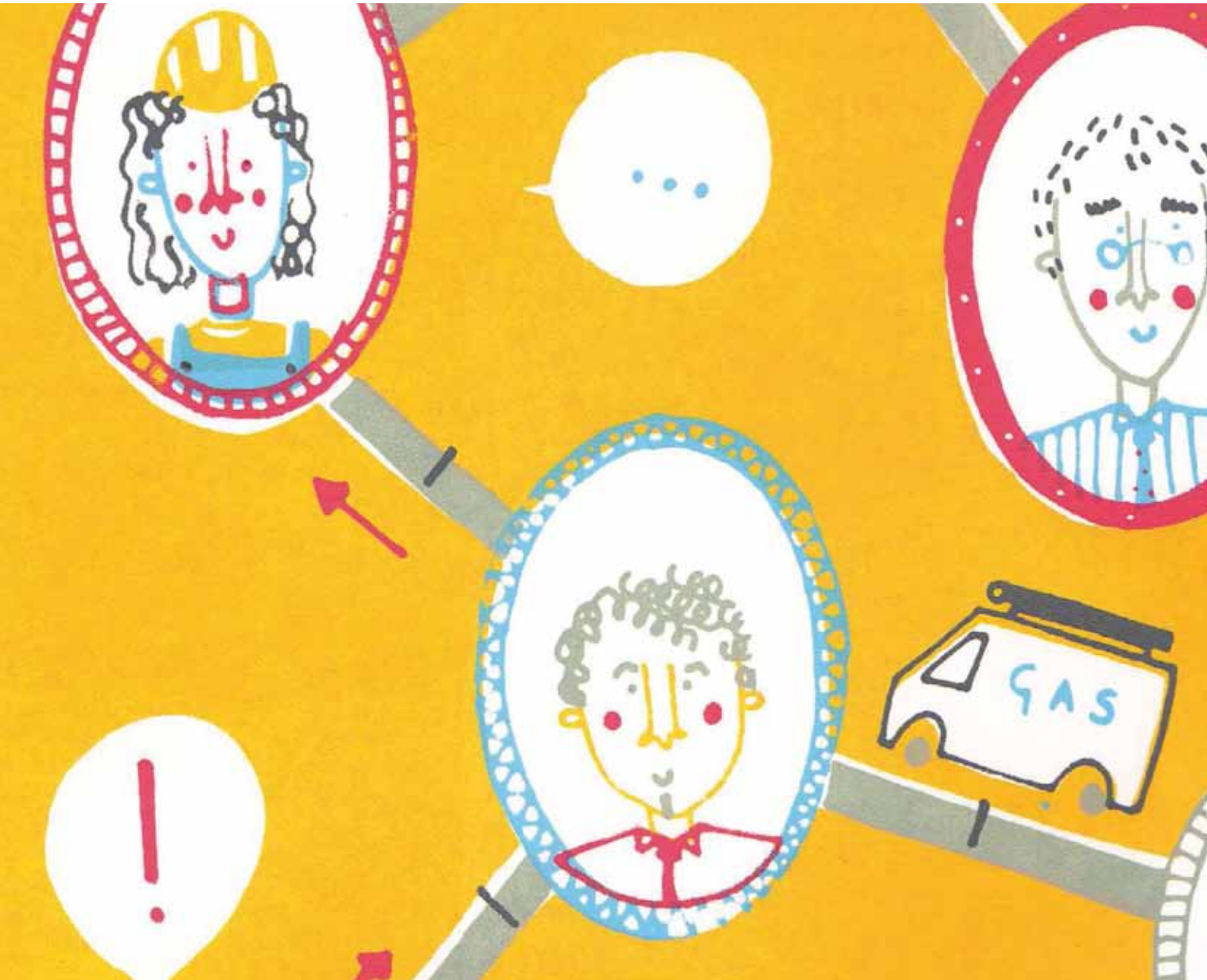
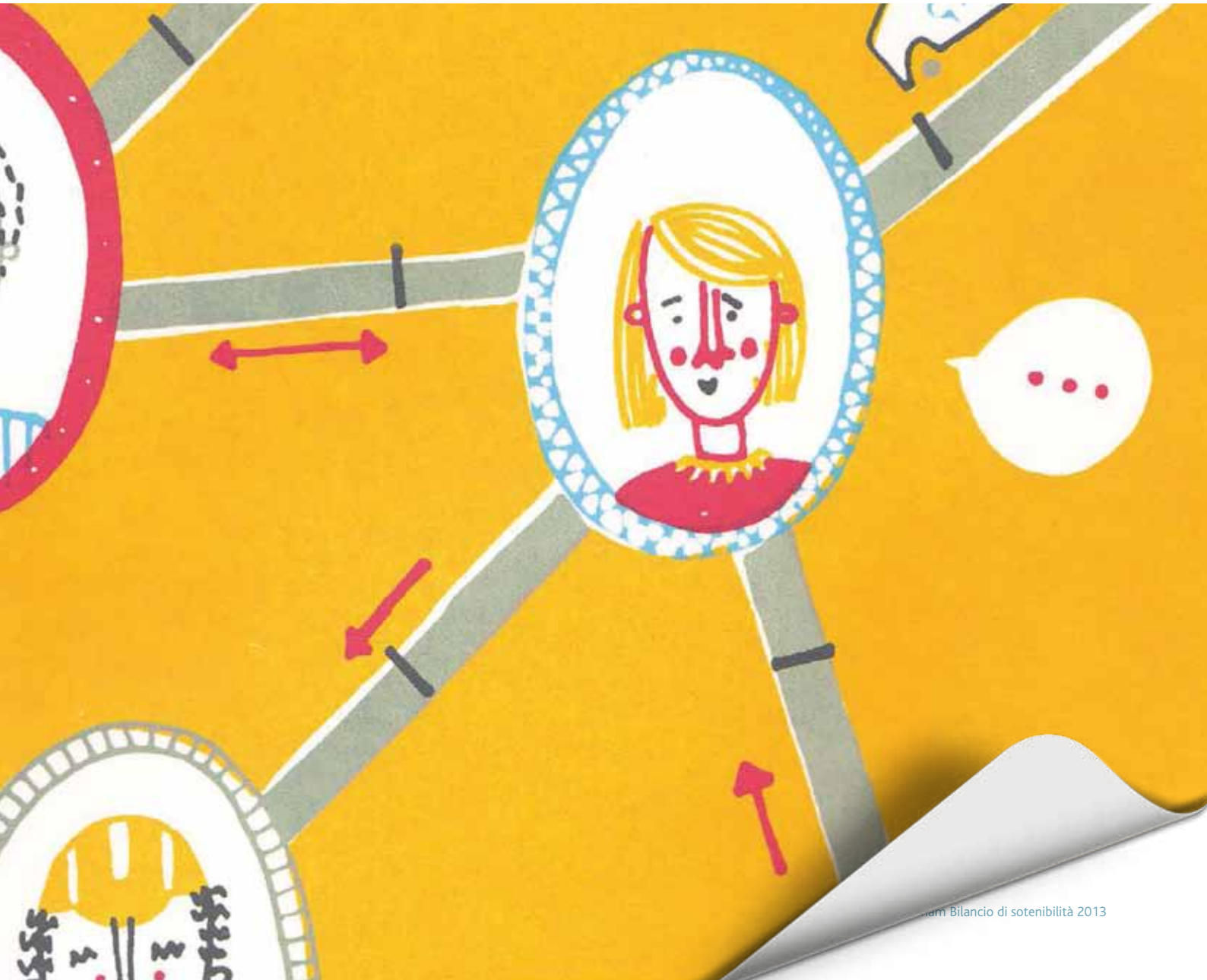
Le persone e il cambiamento



Il cambiamento come driver della crescita, sollecitando la partecipazione attiva di tutte le persone che operano nel Gruppo.
Il Codice Etico ad indicare i principi ispiratori dell'attività e un articolato sistema normativo aziendale che esplicita ruoli e responsabilità. Sistemi di gestione e di orientamento delle performance per sviluppare la leadership e le competenze valorizzando nello scenario strategico europeo, le persone e le loro diversità.
L'azione manageriale in Snam si basa sull'assegnazione, ad ogni posizione di responsabilità, di obiettivi precisi e sulla valutazione trasparente dei risultati conseguiti, rendendo in tal modo possibile, in primo luogo, il costante miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi organizzativi. Un punto di eccellenza che è anche motore dello sviluppo delle persone e delle loro competenze, manageriali e professionali.
Su questa base, nel 2013, sono stati rinnovati i sistemi gestionali interni, per coniugarne l'efficacia con le prospettive derivanti dagli indirizzi strategici del Gruppo e incontrando, in questa direzione, anche le sollecitazioni che sono emerse dall'analisi di clima interno "Insieme tante voci, il gruppo Snam". Un forte senso di appartenenza e di affiliazione al gruppo Snam caratterizza le "nostre" persone che perciò chiedono di essere sempre più informate, chiamate a partecipare ai processi di miglioramento, responsabilizzate sui risultati e valutate in funzione del loro effettivo apporto.
Le istanze ricevute sono presenti anche nel Protocollo di Relazioni Industriali, sottoscritto da Snam con le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori, per la prima volta in autonomia nella sua storia.



Analisi di clima "Insieme tante voci, il gruppo Snam" ▷ GRI - G4: 27

L'indagine ha visto la partecipazione del 77% della popolazione aziendale. Oltre la metà dei rispondenti ha un'età compresa tra i 45 e i 55 anni, mentre il 19% è composto da over 55; il 17% ha tra i 35 e i 45 anni e il 9% ha un'età inferiore ai 35 anni.

I PRINCIPALI RISULTATI

La percezione che è emersa è di un contesto positivo. L'indice medio di engagement del Gruppo, ovvero il livello di impegno e il coinvolgimento che le persone mettono nel loro lavoro quotidiano, è pari al 77% ed è risultato molto elevato il senso di appartenenza pari all'86% dei rispondenti.
Le persone di Snam hanno espresso la necessità di un maggiore investimento sulla comunicazione interna: la possibilità di conoscere meglio gli obiettivi non soltanto della propria Unità/Funzione, ma più in generale del Gruppo, è ritenuto un fattore di coinvolgimento e stimolo.

PIANO DI MIGLIORAMENTO

A seguito dello studio dei risultati, è stato costruito un piano di miglioramento con l'obiettivo di andare a colmare i gap emersi dall'analisi. Per macro-aree le principali direttrici di intervento saranno: empowerment, sviluppo, Performance Management, comunicazione ed innovazione.
Nell'ottica del miglioramento sollecitato dalle risposte si è intervenuti in primis, comunicando e diffondendo i risultati dell'analisi di clima a tutti i livelli sollecitando nelle diverse aree organizzative, il confronto dei propri risultati con quelli del Gruppo e più in generale con quelli delle best practice nazionali, identificando, in questo modo, le iniziative da realizzare a livello locale.

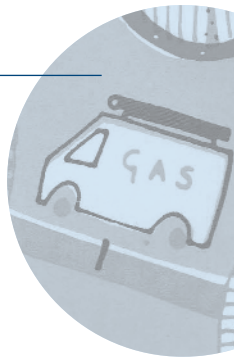
Sono stati organizzati momenti di informazione e condivisione con tutta la popolazione dei dirigenti e dei quadri e sono stati organizzati 26 workshop che hanno visto il coinvolgimento di circa 400 persone sul territorio nel corso dei quali oltre alla presentazione dei risultati, i partecipanti sono stati invitati a discutere e a condividere le priorità di intervento suggerendo possibili azioni di miglioramento.
I risultati e il piano di miglioramento sono stati condivisi con le Organizzazioni Sindacali, hanno avuto ampio risalto sulla intranet aziendale e sono stati oggetto di uno Speciale della Newsletter Energie inviato a casa a tutti i dipendenti.

OCCUPAZIONE

Snam genera "buona occupazione" perché è un'impresa capital intensive ripartita su gran parte del territorio nazionale, perché svolge attività qualificate e specializzate e perché offre rapporti lavorativi stabili e continuativi.
Lavorare in Snam richiede il possesso di competenze per gestire tecnologie, sistemi di controllo, procedure e sistemi informativi sempre più articolati. I progetti strategici di sviluppo di reti europee comporteranno un ulteriore rafforzamento delle competenze tecnico-manageriali al fine di poter far fronte alle nuove complessità che si presenteranno nell'affacciarsi verso nuovi contesti internazionali e grazie anche al confronto con know-how e prassi gestionali di cui sono portatrici le persone che entrano progressivamente nella sfera del Gruppo.

PERSONALE GRUPPO SNAM (n.)

	2011	2012	2013
Dirigenti	118	115	**116**
Quadri	544	560	**579**
Impiegati	3.277	3.257	**3.271**
Operai	2.173	2.119	**2.079**
Dipendenti	6.112	6.051	**6.045**



Le sei direttrici del cambiamento

1 Sviluppare nuove competenze necessarie e managerialità

2 Responsabilizzare le persone

3 Formare i leader di domani

4 Affiliare le persone e promuovere la condivisione di informazioni

5 Semplificare e standardizzare i processi organizzativi

6 Favorire un'ottica di servizio al cliente nella direzione HR&S

1) il Gruppo si è dotato di un nuovo modello delle competenze che consentirà di capire cos'è necessario per essere competitivi in Europa;
2) Snam vuole responsabilizzare le persone con un approccio sistematico, in base al quale la valutazione delle performance vada di pari passo con la valorizzazione del merito e momenti di confronto tra responsabile e collaboratore, in modo che ognuno abbia ben chiaro quali siano gli obiettivi e l'andamento rispetto al proprio lavoro;
3) Snam vuole puntare sul valore strategico della leadership: in particolare nel mercato europeo, dove la velocità di innovazione è un valore;
4) un'altra direttrice è l'affiliazione delle persone e la promozione e condivisione delle informazioni per aumentare il livello di motivazione delle persone. Come emerso dallo studio dei risultati dell'analisi di clima il senso di appartenenza al Gruppo è già elevato: per migliorare ulteriormente il coinvolgimento di tutto il personale;
5) Snam, ad iniziare dall'adozione del nuovo Corporate System Framework, vuole operare nell'ottica della semplificazione e standardizzazione di tutti i processi organizzativi;
6) in quest'ottica, la Direzione HR&S di Snam si è già fatta carico dell'impegno richiesto per far evolvere la cultura aziendale.

Comunicare per far crescere la cultura

Snam considera la comunicazione una leva fondamentale per promuovere la partecipazione ed il coinvolgimento delle persone, per "informare", ma anche per creare, sensibilizzare, condividere e favorire l'incontro.

ENGAGEMENT INTERNO

Strumenti	Descrizione
Intranet	La intranet di Gruppo ha lo scopo non soltanto di essere uno strumento dinamico di informazione rivolta a tutte le persone Snam, ma anche un luogo di condivisone e sviluppo della conoscenza. Sezioni specifiche e in continua evoluzione sono volte alla diffusione di news, al lancio di progetti, allo sviluppo di iniziative nonché all'approfondimento di tematiche di attualità. Nel corso del 2013, la intranet è diventata ancor più interattiva. Il numero di news pubblicate è in costante aumento; così come l'utilizzo di video. Le tematiche sono le più varie e di stretto interesse per i dipendenti tra cui hanno avuto particolare rilievo: l'analisi di clima, il Progetto Energienglish, l'adozione del nuovo Corporate System Framework, alcune iniziative di sostenibilità come la nuova edizione di "Un aiuto dalla rete-Volontari si diventa 2013".
Sapernedi+	"Sapernedi+" 2013, la tradizionale iniziativa di comunicazione volta a diffondere valori e strategie dell'azienda e condividere tematiche, problematiche e soluzioni delle singole realtà organizzative, ha visto la partecipazione di quasi 5.000 colleghi, pari all'83% delle persone del Gruppo. Il loro coinvolgimento è avvenuto attraverso 250 incontri che si sono svolti presso le varie sedi aziendali dislocate su tutto il territorio.
Newsletter, brochure, e altri strumenti cartacei	Per coinvolgere tutte le persone, anche coloro difficilmente raggiungibili con la rete informatica, Snam realizza ed utilizza pubblicazioni cartacee: la "Newsletter Energie". Inviata a tutti i dipendenti, nel corso del 2013 ha seguito l'evoluzione ed i cambiamenti che hanno coinvolto l'azienda; nonché tramite la pubblicazione di "Speciali di Energie", l'approfondimento di alcune tematiche quali i risultati emersi dall'analisi di clima e per diffondere un questionario messo a punto per valutare la conoscenza, il grado di utilizzo e gradimento dei sistemi di welfare aziendali e raccogliere suggerimenti. Le notizie sono cambiate, non solo per un netto incremento in termini numerici, ma anche per un cambiamento nei loro contenuti: sono state inserite news con l'obiettivo di raccontare ancora di più l'azienda alle sue persone per farle sentire protagoniste di un sistema in continua evoluzione. È del resto l'obiettivo della newsletter quello di accorciare le distanze tra la notizia e le persone raccontando, ma anche facendo raccontare, progetti ed iniziative dai diretti interessati.
Meeting dirigenti	Occasione per riflettere sui momenti più significativi delle attività di business al fine di assicurare un'adeguata informazione ed un costante coinvolgimento e responsabilizzazione rispetto alle strategie e agli obiettivi aziendali.

Un aiuto dalla rete "Volontari si diventa"

Alla sua terza edizione, l'iniziativa di volontariato del gruppo Snam ha incrementato non soltanto il numero di sedi coinvolte, (Napoli, Roma, San Donato Milanese e Torino), ma anche le adesioni da parte dei dipendenti, 70 nel 2013. Protagoniste dell'iniziativa sono le persone del Gruppo che all'interno della loro giornata lavorativa hanno dedicato delle ore in sostegno alle iniziative delle associazioni CESVI (organizzazione non governativa italiana impegnata nella lotta alla povertà in 31 paesi del mondo) e Le Stelle di Lorenzo (associazione attiva a livello nazionale che si dedica ad esaudire i desideri di bambini gravemente malati sottoposti a trattamento medico prolungato). L'evento è stato strutturato in tre momenti principali: nel primo i dipendenti hanno partecipato ad incontri nei quali le associazioni hanno presentato le loro attività, per poi cimentarsi in laboratori per la preparazione di gadget natalizi, infine hanno partecipato alla vendita di questi ed altri prodotti in banchetti allestiti nelle sedi coinvolte nelle giornate precedenti il periodo natalizio.

SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DELLE PERSONE

Nel processo di valorizzazione delle persone di Snam assume un ruolo chiave lo sviluppo e il consolidamento del sistema delle competenze professionali e capacità manageriali, in sintonia con l'evoluzione dello scenario aziendale.
Snam ha sviluppato nel tempo un proprio repertorio di capacità/competenze e un set di indicatori per la valutazione del potenziale. Questi elementi, integrati nel processo di valutazione delle performance, consentono di accompagnare le persone in un processo di sviluppo continuo, che parte già dalla fase di selezione. La formazione, oltre ad assolvere il ruolo tradizionale di sviluppo delle capacità e competenze, è stata progettata per essere strumento di supporto ai percorsi di integrazione organizzativa e di gestione del cambiamento, al fine di rendere tutti più partecipi, consapevoli e responsabilizzati rispetto agli obiettivi ed alle strategie aziendali.
La formazione in Snam è finalizzata ad assicurare l'accrescimento delle competenze richieste dalla mission e dalle strategie di business, favorendo l'arricchimento delle opportunità di impiego delle persone, i processi di integrazione organizzativa e di gestione del cambiamento.

FORMAZIONE DEL PERSONALE (n.) ▷ GRI - G4: LA9

	2011	2012	2013
Totale ore di formazione erogate	187.134	160.771	**198.357**
Ore di formazione erogate a dirigenti	2.369	2.366	**6.133**
Ore di formazione erogate a quadri	13.840	15.841	**23.699**
Ore di formazione erogate a impiegati	102.103	65.209	**117.942**
Ore di formazione erogate a opera	68.822	77.355	**50.584**
Partecipazione a corsi di formazione	16.437	15.639	**23.811**

Per dare continuità agli impegni presi negli anni precedenti sono stati riconfermati gli indicatori chiave (KPI) della formazione per il biennio 2013-2014, prefissando un target quantitativo da raggiungere sia nell'erogazione delle ore medie per dipendente che nel coinvolgimento del personale.
I due target prefissati nell'anno non sono solo stati raggiunti, ma anche superati.

INDICATORI CHIAVE DI PERFORMANCE (KPI)

Denominazione KPI	Data KPI	Target prefissato	Target raggiunto al 2013	Settore	Stato attività
Ore medie per dipendente (n.)	2013	Raggiungere un valore pari a 25 per il biennio 2013/14	32,8	gruppo Snam	
Coinvolgimento popolazione aziendale (%)	2013	Raggiungere un valore pari a 83 per il biennio 2012/14	96,8	gruppo Snam	

Obiettivo raggiunto · Obiettivo annuale raggiunto (KPI con target pluriennale) · Attività in corso · Obiettivo non raggiunto

Nel corso del 2013 si è concluso il progetto Prospettiva 360°, rivolto ad una popolazione di quadri under 40, che ha coinvolto circa 65 risorse del Gruppo. Il progetto ha offerto l'opportunità ai partecipanti di confrontare la propria percezione con quella altrui, rispetto ai propri punti di forza e alle aree di miglioramento per le quali è stato sviluppato un piano di azione individuale.
Al termine del progetto sono stati analizzati i risultati ed è stato predisposto un percorso finalizzato a rafforzare sia la leadership personale, sia la capacità di utilizzo di strumenti e tecniche manageriali.

PRINCIPALI INIZIATIVE DI FORMAZIONE ▷ GRI - G4: LA10-HR2-SO4

	Ore erogate (n.)	Partecipazioni (n.)	Destinatari
Realizzata una specifica formazione a seguito dell'Upgrade di SAP che ha impattato in maniera trasversale tutte le funzioni aziendali	5.790	699	Popolazione impiegatizia per unità di staff e unità operative
Divulgati i principi e i contenuti del nuovo modello adottato dal Consiglio di Amministrazione in riferimento al D.Lgs. 231/2001, alle novità introdotte con la "Legge anticorruzione" attraverso un sistema di intervento e.learning.	11.391	3.797	Popolazione di dirigenti, quadri ed impiegati
Formazione manageriale	11.334	1.136	Dirigenti e quadri
Formazione dedicata alla manutenzione e alla conoscenza dei sistemi tecnici	121.588	17.117	Popolazione tecnica operativa e impiegatizia
Lingue straniere	27.550	779	Dirigenti, quadri, impiegati e tecnici

Forma(re)ti

Percorso formativo condiviso con i Manager di Terna occasione di crescita attraverso il confronto tra culture aziendali diverse. Il progetto Forma(re)ti è un programma di formazione manageriale riservato a Dirigenti e Quadri di aziende che operano attraverso reti distribuite sul territorio nazionale nel quadro di business regolati. Il progetto è focalizzato su aree tematiche quali Program Management, Economics, Bid & Procurement Management, Supply Chain e Change Management. Al di là dei contenuti, è un Progetto strutturato con una formula che lo rende unico, con un percorso interaziendale a cui Snam e Terna hanno aderito anche ospitando le giornate d'aula nelle proprie sedi.

Snam e le università nel segno dell'innovazione

Coerentemente con la nuova organizzazione del gruppo Snam e con le esigenze espresse dalle singole funzioni aziendali, di innovazione e cambiamento, si è deciso di stipulare specifiche convenzioni con Istituti Universitari di comprovata e riconosciuta competenza: MIP-Politecnico di Milano e SDA Bocconi School of Management ne sono soltanto due esempi. La collaborazione tra azienda ed università nasce con numerosi obiettivi: in primis l'acquisizione di best practice che possono scaturire da un rapporto con le Istituzioni accademiche, lo sviluppo di percorsi ad hoc che rispondano alle specifiche esigenze aziendali, la fruizione di servizi personalizzati di recruiting, formazione, analisi di banche dati e ricerche.

Sistemi di incentivazione e remunerazione ▷ GRI - G4: LA11

Il sistema di remunerazione viene periodicamente aggiornato con criteri ispirati alla meritocrazia e all'equità interna. In particolare, tale sistema è teso ad assicurare il riconoscimento dei risultati conseguiti, la qualità dell'apporto professionale fornito e le potenzialità di sviluppo della persona. Anche nel 2013, è stata completata la verifica e l'ottimizzazione del posizionamento competitivo e dell'equità delle prassi retributive per le risorse manageriali e professionali, quest'anno particolarmente rilevante anche a seguito del cambiamento del controllo azionario della Società avvenuto sul finire del 2012.
Per i manager è elaborata annualmente una Management Review che consente di monitorare puntualmente le loro performance. Il sistema di assegnazione degli obiettivi e della valutazione dei risultati è in fase di modifica.
Nel corso del 2013, il processo di valutazione ha coinvolto l'intera popolazione dirigenziale, focalizzando l'impegno per lo sviluppo delle attività di business con una particolare attenzione alla sostenibilità. Ciò è dimostrato dall'assegnazione a tutti i Dirigenti e ai Quadri, prevalentemente in posizione di responsabilità nell'area operativa di territorio, di un obiettivo collegato alle tematiche di sostenibilità.
Gli obiettivi di sostenibilità sono stati assegnati prevalentemente nell'ambito della prevenzione degli infortuni sul lavoro.
Gli obiettivi riportati in tabella, assegnati e raggiunti, si riferiscono al personale (dirigenti e quadri con responsabilità) in servizio al momento dell'attribuzione degli stessi.

Progetto Energienglish

Nel 2013 è stato lanciato il Progetto Energienglish che ha offerto a tutte le persone di Snam l'opportunità di seguire un corso di inglese on line curato dalla Società EF Corporate Language Learning Solutions. Tutti i dipendenti Snam hanno potuto seguire le lezioni del proprio programma Self Study: percorso di apprendimento on line modulato in 16 livelli che si avvale di strumenti quali guide grammaticali, traduttori ed esercizi-gioco. La risposta della comunità aziendale è stata entusiasta, ne sono testimonianza i circa 1.900 iscritti al corso che durerà un anno. In aggiunta al programma descritto, sono attivi altri due percorsi di studio dedicati a chi ha bisogno di conoscenze linguistiche avanzate. In questi casi, oltre alla modalità e-learning le lezioni includono sessioni di conversazione di gruppo con docenti madrelingua, corsi semestrali con lezioni individuali e soggiorni di studio all'estero.

Le competenze di Snam al servizio della riqualificazione urbana

Con il Progetto Formazione in rete 60 persone dell'ICT hanno progettato interventi di decoro urbano in sei aree pubbliche del Comune di Crema. Il percorso di formazione per analisti e Project Manager della Direzione ICT, è stato volto a rafforzare alcune competenze manageriali (integrazione, innovazione ed orientamento al cliente). Il progetto, innovativo nel metodo e nei contenuti, si è svolto al di fuori dell'azienda e secondo dinamiche non convenzionali e ha portato beneficio alla popolazione del Comune di Crema. Il personale Snam ha infatti progettato interventi di riqualificazione su cinque parchi pubblici e un cortile scolastico collaborando con l'Ufficio Tecnico e con la stessa popolazione per identificarne i bisogni condividerne le soluzioni progettuali. Nel corso del 2014, Stogit contribuirà al finanziamento delle opere, per finalizzare il percorso a vantaggio della comunità locale.

OBIETTIVI ASSEGNATI SU TEMI DI SOSTENIBILITÀ

	2011		2012		2013	
	Assegnati (n.)	Raggiunti (%)	Assegnati (n.)	Raggiunti (%)	Assegnati (n.)	Raggiunti (%)
Dirigenti	116	100	116	100	**117(*)**	**100**
Quadri	118	100	125	100	**155**	**100**
Impiegati	5	100	5	100	**15**	**100**

(*) La differenza di un +1 obiettivo assegnato, rispetto al numero dei Dirigenti, è dovuta all'uscita per quiescenza di un Dirigente.

Si evidenzia un maggior coinvolgimento dei Quadri (+24% rispetto al 2012), attraverso l'assegnazione di obiettivi personali, per contribuire a al raggiungimento degli obiettivi societari di sostenibilità. Tale maggiore coinvolgimento si riscontra anche sulla popolazione degli impiegati.
Accanto alla politica di merito, legata ai ruoli e alle responsabilità, è stato consolidato in questi anni un sistema di incentivazione variabile, per dirigenti e quadri, collegato alla valutazione delle performance, mediante l'attribuzione di specifiche schede individuali.
Anche per la popolazione dei giovani laureati nei primi anni di inserimento è in uso un sistema di incentivazione finalizzato a supportare la motivazione e la retention delle risorse di maggior interesse attraverso un'ancora più accentuata differenziazione legata alle performance, alle capacità professionali e alle potenzialità manageriali.
È continuato, inoltre, l'impegno per la valorizzazione del sistema di benefit.
Come già avvenuto negli scorsi anni, nell'ambito delle iniziative di comunicazione interna, è stata estesa a tutta la popolazione manageriale l'informazione strutturata del pacchetto retributivo complessivo individuale (Total Reward Statement).
Tutte le posizioni di lavoro in Snam, Snam Rete Gas, GNL Italia e Stogit sono soggette alla valutazione analitica e complessiva dei fattori di Complessità, Responsabilità, Esperienza ed Autonomia (CREA). Nel 2013 le valutazioni CREA approvate sono state 746 (+15% rispetto al 2012).
Tutti i processi di valutazione adottati sono formalizzati e prevedono il colloquio di feedback che costituisce un momento istituzionale di scambio e di comunicazione tra responsabile e collaboratore anche per raccogliere elementi utili alla definizione di nuove azioni di sviluppo e di valorizzazione delle persone.
Infine, tutte le società del Gruppo adottano un programma di incentivazione collettiva: il "Premio di Partecipazione", istituito dai rispettivi CCNL, basato sull'andamento di parametri di redditività aziendale (ROACE) e di produttività, misurata in relazione agli obiettivi annualmente concordati tra azienda e rappresentanze sindacali.

Performance Management

Dallo studio dei risultati dell'analisi di clima, è stato elaborato un nuovo processo di Performance Management con l'obiettivo di soddisfare la richiesta che le persone di Snam hanno espresso di volersi "sentire protagoniste dei risultati che l'azienda raggiunge avendo la possibilità di dimostrare il proprio valore". Il nuovo sistema di Performance si pone 4 principali obiettivi: indirizzare le performance personali verso gli obiettivi aziendali; strutturare il legame tra performance e sistema premiante; accrescere la cultura della responsabilità e del feedback; favorire lo sviluppo e la gestione strategica delle risorse. Il Performance Management System focalizzato su obiettivi specifici e comportamentali, sfidanti e sostenibili, rende possibile il raggiungimento di traguardi sempre più alti coerenti con i piani strategici aziendali.
Il nuovo sistema partirà attivamente nel 2014 con il coinvolgimento di circa 300 manager in qualità di "valutatori" e 650 colleghi nel ruolo di "valutati". Una delle novità più importanti di questo nuovo sistema di valutazione è il cosiddetto principio "multivista" grazie al quale, colleghi che non operano nella stessa funzione aziendale potranno esprimere la propria valutazione della qualità del servizio offerto: il progetto pilota riguarderà pertanto Funzioni di Staff che per la loro stessa natura, possono essere lette come "fornitrici di un servizio".

TUTELA DEL LAVORO ▷ GRI - G4: LA1

Il 96% delle persone Snam ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, il restante 4% ha un contratto di apprendistato che prevede per Legge la temporaneità del rapporto (su base storica, la quasi totalità dei contratti di apprendistato alla scadenza è trasformata in contratti a tempo indeterminato). Rispetto alla copertura territoriale circa 3.200 persone sono impiegate nel Nord d'Italia, 1.200 nel Centro e circa 1.600 nel Sud. Nel corso dell'anno 2013, sono state registrate 83 entrate, delle quali 67 dal mercato, delle quali 46 laureati e 21 diplomati.

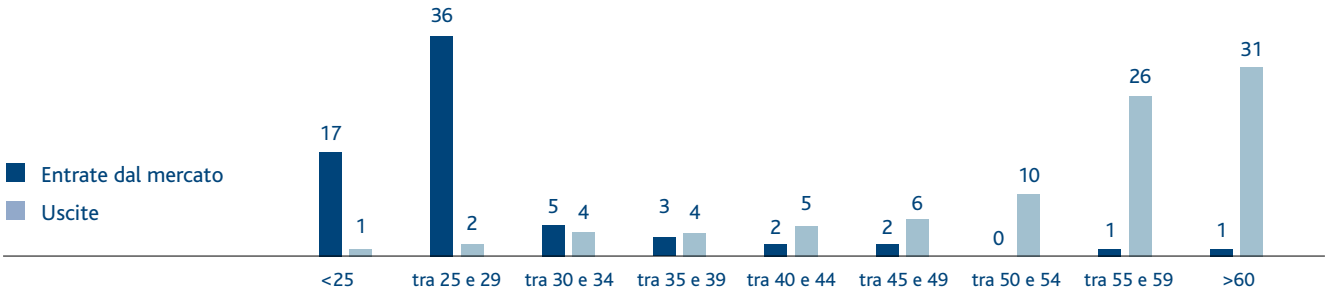
PERSONALE SUDDIVISO PER TIPOLOGIA DI RAPPORTO (n.)

	2011	2012	2013
Contratto indeterminato	5.797	5.774	**5.748**
Contratto apprendistato o inserimento	211	183	**202**
Contratto determinato	1	0	**0**
Contratto part time	103	94	**95**

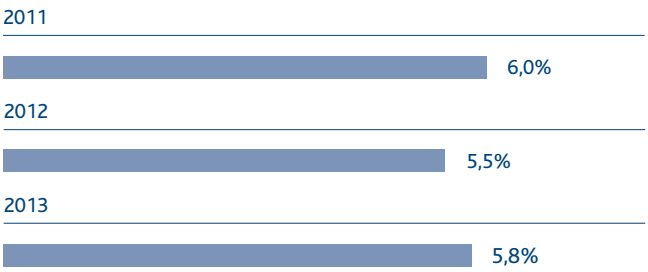
PERSONALE ASSUNTO NELL'ANNO (n.)

	2011	2012	2013
Assunti dal mercato (totale)	140	47	**67**
di cui laureati	51	27	**46**
di cui diplomati	85	19	**21**
di cui con altra qualifica	4	1	**0**
Altre entrate (società non consolidate, acquisizioni gare, ecc.)	228	52	**16**

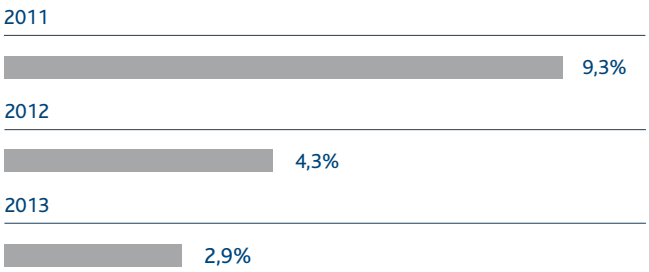
ENTRATE E USCITE NELL'ANNO PER CLASSE DI ETÀ (n.)



TASSO DI ASSENTEISMO ▷ GRI - G4: LA6



TURNOVER DEL PERSONALE(*) ▷ GRI - G4: LA1



* Tasso turnover= [(entrate+uscite nel periodo)/organico medio a servizio]*100

Relazioni industriali

A tutti i lavoratori di Snam vengono applicati i CCNL (Contratto Energia e Petrolio per i settori Trasporto, Stoccaggio, Rigassificazione e Contratto Gas-Acqua per la Distribuzione).
Snam garantisce a tutti i lavoratori il diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero, di aderire ad associazioni e svolgere attività sindacali. A fine 2013 il 50,75% dei dipendenti è risultato iscritto ad un'organizzazione sindacale.
L'esercizio delle attività sindacali può contare su appositi spazi di incontro e i lavoratori fruiscono di permessi dedicati secondo quanto previsto dalla normativa in vigore e dal contratto di categoria applicato. Tutti i lavoratori possono fare riferimento, rappresentando le tematiche di loro interesse, alle Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU) che vengono periodicamente rinnovate attraverso elezioni.
Nel corso del 2013 si sono svolti 240 incontri con le Organizzazioni Sindacali; il rapporto tra Snam e le Organizzazioni Sindacali a livello nazionale e locale è stato caratterizzato da numerosi confronti. Le dinamiche negoziali hanno privilegiato l'utilizzo di un modello partecipativo ad ogni livello, che ha trovato la sua formale definizione nella sottoscrizione di un nuovo Protocollo sulle Relazioni Industriali sottoscritto tra le Parti il 17 ottobre 2013.

Sempre nel mese di ottobre 2013, nell'ottica del processo di integrazione, riorganizzazione e consolidamento del Gruppo finalizzato a cogliere le sinergie strutturali possibili e anche il miglioramento del mix quali/quantitativo, è stato sottoscritto un Protocollo sull'Occupazione. Il Protocollo prevede l'utilizzo degli strumenti gestionali riportati dall'attuale ordinamento ed in particolare la messa in mobilità, ex artt. 4 e 24 L. 223/91, di complessive 300 persone, a fronte delle quali, nel corso del triennio, Snam procederà all'inserimento di 150 persone nelle diverse realtà operative facenti parte del Gruppo.

Welfare ▷ GRI - G4: EC3, LA2

Il sistema di Welfare Aziendale Snam è un insieme articolato di strumenti e servizi finalizzato a migliorare l'equilibrio tra vita privata e vita professionale e più in generale la qualità del sistema lavorativo.
Il Welfare Snam fa tesoro di una lunga tradizione di attenzione alle persone e cresce e si modifica confrontandosi con le esperienze più evolute tra le grandi imprese italiane.
Nelle sue componenti più tradizionali e consolidate il sistema di welfare aziendale comprende:

- la copertura assicurativa per infortuni sul lavoro ed extraprofessionali aggiuntiva rispetto a quella obbligatoria;

Protocollo Snam sulle Relazioni Industriali

Si tratta di un documento fortemente innovativo, il primo nel suo genere stipulato da Snam, che regolamenta il sistema di negoziazione tra le Parti in tutte le sue articolazioni in un'ottica di semplificazione e di miglior adeguamento al contesto di riferimento, nazionale ed internazionale, basato sul comune intento di perseguire gli obiettivi aziendali mediante strumenti che consentano di prevenire il conflitto privilegiando lo sviluppo e la promozione di una cultura partecipativa dei dipendenti. Oltre alla rimodulazione dei livelli di contrattazione nazionali e locali, nel rispetto dei CCNL applicati, con il Protocollo sono stati istituiti:

- il Comitato Relazioni Industriali Snam composto da rappresentanti della Direzione Snam e delle Segreterie Nazionali delle Organizzazioni Sindacali firmatarie del Protocollo, nonché da 3 rappresentanti dei lavoratori designati da ciascuna Organizzazione Sindacale firmataria che introduce meccanismi di informazione su tematiche attinenti allo scenario di riferimento economico ed energetico e in generale, relative allo sviluppo delle politiche aziendali;
- una Commissione di Studio con l'obiettivo di individuare nuovi modelli di partecipazione in coerenza con il contesto normativo di riferimento. La stessa si compone di 6 rappresentanti di cui 1 per ogni Organizzazione Sindacale

- l'assistenza sanitaria integrativa, che garantisce il rimborso delle spese sostenute per prestazioni sanitarie ed ospedaliere presso strutture pubbliche e private;
- fondi pensione complementari, nella maggior parte dei casi alimentati anche attraverso il contributo dell'azienda.

Per adeguarlo ai cambiamenti intervenuti negli ultimi anni e garantire livelli di soddisfazione elevati, il modello è in continua evoluzione. Il progetto dedicato al welfare per il biennio 2013-2014 segue tre linee guida: introdurre nuove iniziative orientate ai bisogni emergenti; definire interventi misurati sulle esigenze delle diverse fasce di popolazione aziendale; rendere le persone consapevoli, informate e partecipi.
Nel 2013 è stata condotta un'approfondita analisi della popolazione Snam, comunità ampia e distribuita che racchiude in sé fasce di popolazione assai diverse, con bisogni e sensibilità diverse.
Per massimizzare il rapporto costi/benefici e incrementare la motivazione e la partecipazione dei dipendenti, per renderli protagonisti, è stato messo a punto un questionario per valutare la conoscenza, il grado di utilizzo e gradimento dei servizi, e raccogliere suggerimenti.
Nel corso dell'anno è stato creato un logo dedicato alle attività di welfare e, per garantire la più completa informazione e comunicazione delle iniziative di welfare alle persone che lavorano in Snam, è stata ampliata e arricchita la sezione dedicata della intranet aziendale.
Nei prossimi mesi, anche sulla base di quanto emerso dall'analisi condotta e dal questionario, è possibile prevedere il rilascio, con un approccio graduale, di alcune iniziative di supporto alle famiglie, in ambito Risparmio (ampliamento delle convenzioni) e Salute.

Come ogni anno anche nel 2013, Snam ha premiato i colleghi che hanno prestato 25 anni di servizio in azienda. 301 sono state le persone che hanno raggiunto il traguardo e che hanno ricevuto una medaglia d'oro e buoni carburante a riconoscimento e ricordo della tappa raggiunta confermando il loro apporto individuale alla crescita della Società. Delle 301 persone premiate nel 2013, 107 sono di Snam Rete Gas, 130 di Italgas, 12 di Stogit, 2 di GNL Italia e 40 di Napoletanagas.
Accanto a queste opportunità esistono iniziative e servizi per le persone nelle seguenti aree principali: Famiglia, Salute, Tempo e Spazio, Risparmio e relazioni.

firmataria e 3 in rappresentanza delle Società del Gruppo;
- il Comitato per la Salute e Sicurezza composto da rappresentanti della Direzione Snam e da componenti individuati dalle Segreterie Nazionali delle Organizzazioni Sindacali.

Sempre in sede di Protocollo sono state definite le tempistiche per l'istituzione del Comitato Aziendale Europeo ai sensi del D.Lgs. 22 giugno 2012 n. 113 (attuativo della Direttiva 2009/38/CE), in conseguenza delle più recenti acquisizioni operate in ambito europeo.
Nel Protocollo si parla, inoltre, di formazione come tema trasversale a tutte le persone del Gruppo in quanto risorse strategiche per l'impresa, al fine di sviluppare professionalità e competenze che seguano i cambiamenti dell'azienda determinando in questo modo un consistente investimento nei prossimi anni nelle attività di formazione.

La scuola è un valore

Nel 2013 è stato avviato il nuovo servizio di acquisto dei libri scolastici riservato ai dipendenti Snam. Il servizio disponibile tramite il portale welfare della intranet aziendale, garantisce a tutti i dipendenti del Gruppo la possibilità di acquistare i libri scolastici delle scuole elementari, medie inferiori e medie superiori con uno sconto medio del 10% pagandoli in rate mensili trattenute direttamente dallo stipendio. Il servizio è integrato con il database ministeriale dei libri di testo, in questo modo è possibile selezionando l'istituto scolastico frequentato dai figli, scegliere i libri da acquistare. L'iniziativa consente ai dipendenti non solo un risparmio in termini economici ma anche in termini di tempo dato che la procedura di acquisto è stata organizzata online e i testi vengono consegnati direttamente a domicilio.

INIZIATIVE DI WELFARE

Aree di intervento	Attività
Famiglia	• Soggiorni estivi al mare o in montagna. • Soggiorni tematici per adolescenti incentrati sullo studio della lingua inglese, sullo sport e sul rispetto per la natura. • Nido scuola: una struttura di eccellenza pedagogica ed architettonica, composta da nido e scuola materna, che accoglie figli di dipendenti di età compresa tra 0 e 6 anni, consentendo ai genitori una migliore conciliazione di vita privata e lavorativa (operativa a San Donato Milanese da settembre 2010). • Acquisto a condizioni agevolate dei libri di testo scolastici.
Salute e benessere	• Promozione della salute: programma di diagnosi oncologica precoce attraverso un rapporto di collaborazione con la Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori e con strutture sanitarie convenzionate e convenzioni con alcuni centri sanitari per prestazioni ospedaliere ed ambulatoriali. • Programmi particolari di check-up sanitari destinati alla popolazione manageriale. • Campagna di vaccinazione antinfluenzale. • Programma benessere: Snam offre l'opportunità di praticare attività fisica presso centri sportivi selezionati e convenzionati nelle vicinanze dei palazzi uffici, proponendo abbonamenti a condizioni vantaggiose. • Alimentazione: Snam si impegna a fornire un elevato livello qualitativo nella ristorazione aziendale utilizzando servizi che assicurano l'impiego di materie di prima categoria, la cura del processo di preparazione per mantenere intatto il profilo nutrizionale, la qualità degli ambienti e delle strutture in cui eroga il servizio. Un'interessante opportunità offerta è quella del take away che permette di risparmiare tempo, consentendo di prenotare piatti pronti da asporto per uso privato.
Tempo e spazio	• In molte sedi è applicata la flessibilità ingresso/uscita/pausa mensa (in base alla tipologia e alla sede di lavoro). • Esiste una flessibilità orario ("zainetto") a beneficio degli impiegati (in base alla tipologia e alla sede di lavoro) ed un conto ore che offre la possibilità di recuperare con permessi le ore di straordinario (in base alla tipologia e alla sede di lavoro). • La Società offre assistenza fiscale per la compilazione del 730. • Snam, per favorire la mobilità sostenibile dei dipendenti, offre la possibilità di acquistare abbonamenti agevolati ai mezzi pubblici. Nell'area della sede centrale di San Donato Milanese, inoltre, l'azienda mette a disposizione un servizio di navette che collegano la stazione della metropolitana alle sedi di lavoro. • In data 24 settembre 2013 è stato ratificato quanto previsto dal Verbale Tecnico di accordo del 29 luglio 2013 in tema di "Partenza da casa". Tale modalità prevede che il lavoratore si rechi, utilizzando il mezzo aziendale, direttamente sul primo punto previsto per svolgere il lavoro affidatogli evitando di recarsi presso il centro operativo di appartenenza. Questa modalità innovativa rappresenta un driver di crescita del gruppo Snam nel medio/lungo periodo, che consente di recuperare margini di efficienza della struttura operativa, incrementare la competitività e allo stesso tempo riduce i tempi di percorrenza casa/luogo di lavoro realizzando un bilanciamento ottimale tra tempo libero e prestazione lavorativa.
Risparmio e relazioni	• Le persone di Snam possono accedere a condizioni agevolate, a prestiti personali, stipulare polizze assicurative, ottenere carte di credito bancarie, noleggiare automobili, comprare prodotti di marca, prenotare una vacanza. Opportunità di usufruire di biglietti gratuiti o a prezzi ridotti per la visita a mostre e musei, per assistere a concerti ed opere liriche.

Diversità e pari opportunità ▷ GRI - G4: LA3, LA12

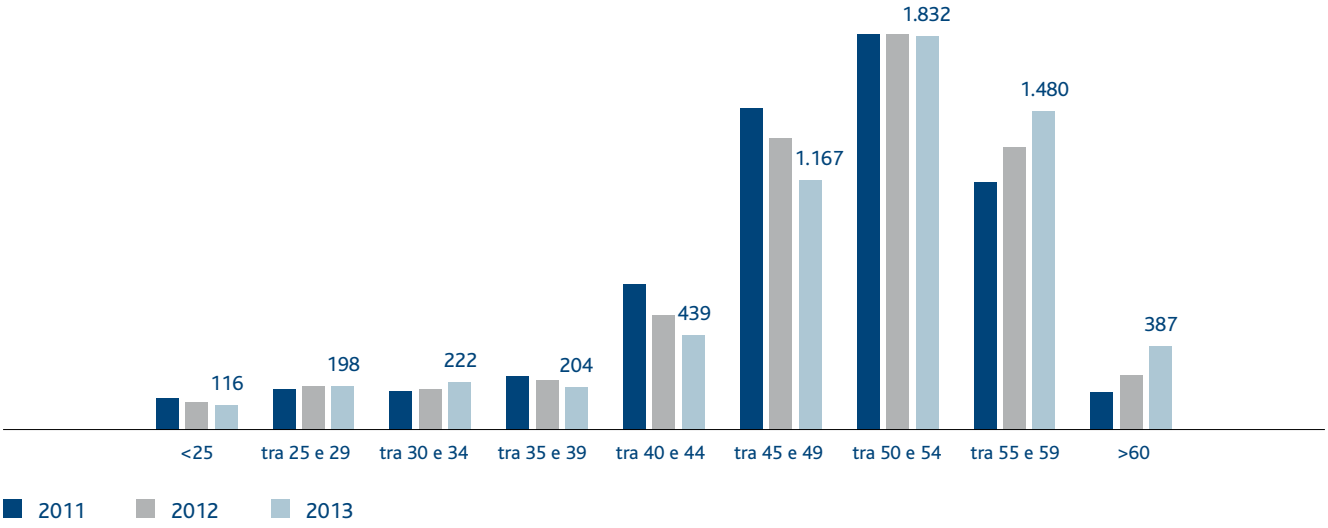
Snam rispetta la dignità di ciascuno ed offre pari opportunità in tutte le fasi e per tutti gli aspetti del rapporto di lavoro: selezione, assunzione, formazione, retribuzione, promozioni, trasferimenti e cessazione del rapporto stesso, evitando qualunque forma di discriminazione che possa derivare da differenze di sesso, età, stato di salute, nazionalità, opinioni politiche o religiose.
L'età media delle persone impiegate nel Gruppo è di poco superiore ai 49 anni, mentre l'anzianità media di servizio è di circa 24 anni. La presenza femminile è pari al 10,9% dell'intera popolazione aziendale, l'11,4% delle quali in posizione manageriale. La limitata presenza è dovuta anche alle caratteristiche delle attività di business che richiedono una particolare formazione tecnica che è coperta dal mercato da figure prevalentemente maschili.
Le ore di formazione erogate nell'anno, pari a 32,8 ore medie per dipendente, hanno visto un notevole incremento delle attività rivolte al genere femminile rispetto al 2012. Tale variazione è dovuta principalmente al corso formativo dedicato all'aggiornamento del modello 231 e all'anticorruzione.

FORMAZIONE DEL PERSONALE PER GENERE (n.) ▷ GRI - G4: LA9

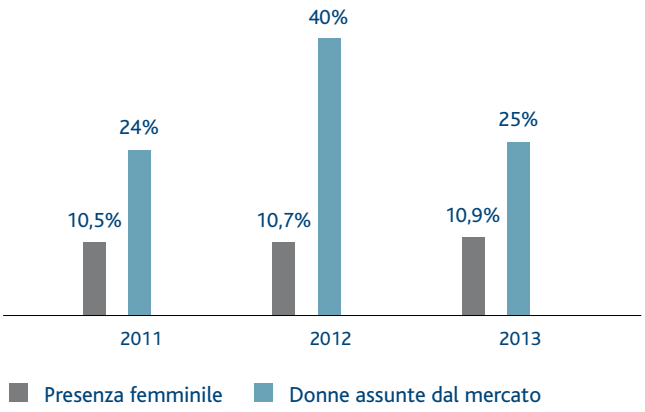
	2012	2013
Ore di formazione medie erogate a uomini (ore/anno)	28,1	**32,7**
Ore di formazione medie erogate a donne (ore/anno)	13,6	**33,6**

Nel Gruppo operano 320 persone diversamente abili il cui percorso di sviluppo mira a favorirne l'inserimento e l'integrazione nei processi aziendali. Tra il personale non c'è una presenza significativa di minoranze etniche e linguistiche, anche in considerazione del contesto nazionale in cui Snam attualmente opera.

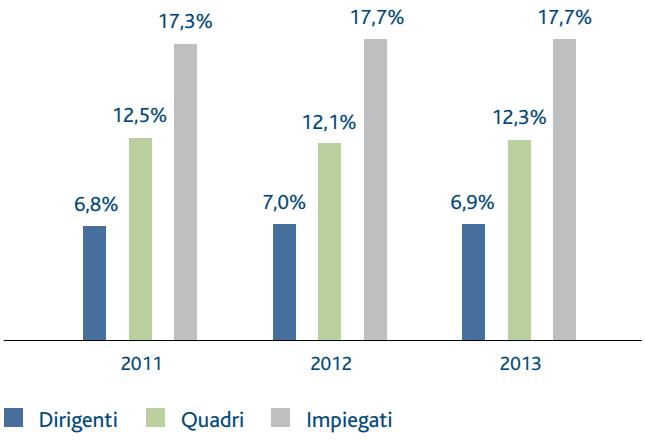
DIVERSITÀ ANAGRAFICA: DIPENDENTI PER CLASSE DI ETÀ (n.) ▷ GRI - G4: LA1



PRESENZA FEMMINILE

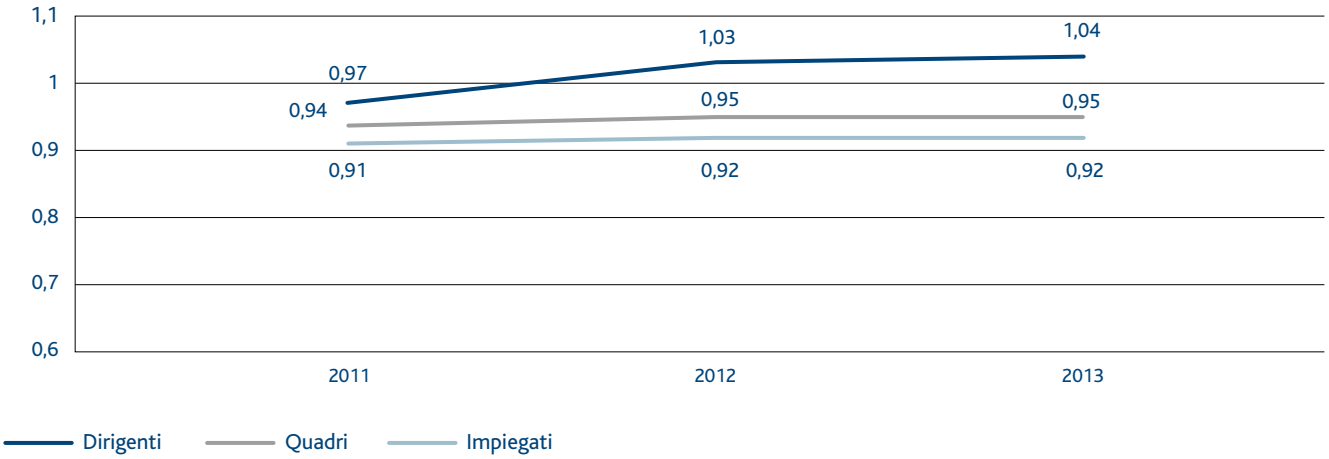


PRESENZA FEMMINILE PER QUALIFICA



DIFFERENZIALE RETRIBUTIVO DONNE/UOMINI

▷ GRI - G4: LA13



Programma Partage

Programma di condivisione tra Snam e TIGF avviato nel 2013 nato per avvicinare le due culture, per condividere le best practice, nel rispetto delle reciproche autonomie e culture aziendali per una crescita insieme. I pilastri del programma:

- Rispetto dei reciproci Know-how, della cultura aziendale e delle diversità culturali
- Condivisione della conoscenza, delle best practice e dell'esperienza
- Ideazione di soluzioni innovative per migliorare i risultati
- Autonomia operativa
- Creazione di 7 cantieri
- Partecipazione di più di 70 persone ai cantieri

Scopo del programma non è trasferire i processi Snam in TIGF, ma effettuare una vera condivisione di esperienze e conoscenze allo scopo di identificare le sorgenti di valore che possano favorire la crescita di TIGF, nel quadro della strategia internazionale di Snam.

In caso di maternità il personale mantiene i benefit aziendali previsti usufruendo di un trattamento migliorativo rispetto alle disposizioni di Legge.
Durante il periodo di astensione obbligatoria, l'azienda eroga l'indennità di maternità nella misura del 100% (anziché dell'80% come previsto dalla Legge) della retribuzione del mese precedente a quello di inizio dall'astensione al lavoro.
Snam ha investito nel tempo nella costruzione di un insieme di strumenti che consentano un miglior work life balance per le proprie persone.
Oltre ad un ampio utilizzo del part-time quale sistema di agevolazione per le risorse che ne necessitassero (nel 2013, 95 risorse hanno un contratto part-time), l'azienda ha costruito una sezione ad hoc della intranet aziendale che si occupa di garantire la più completa informazione e comunicazione delle iniziative di welfare alle persone che lavorano in azienda.
Nel corso dell'anno 2013 sono state chiuse 437 posizioni di congedo parentale. A seconda delle diverse situazioni di vita privata dei dipendenti, l'azienda e la Legge, consentono di usufruire di ore/periodi di astensione dall'attività lavorativa. A titolo esplicativo il dato indicato si compone di permessi richiesti per lutti familiari, gravi motivi familiari, allattamento, malattia dei figli, ecc.
Nell'anno hanno usufruito di periodi di astensione per maternità 36 tra lavoratrici e lavoratori. Nella rete intranet aziendale è disponibile una guida rivolta ai genitori, sia naturali che adottivi, con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza sui loro diritti e di esprimere in modo forte l'attenzione dell'azienda sul tema della genitorialità.