

“

Promuoviamo la transizione energetica e lo sviluppo sostenibile puntando su persone e innovazione. Lavoriamo ogni giorno per costruire un clima di dialogo e fiducia nei territori, dove portiamo un bene essenziale alla vita economica e sociale di tutti: l'elettricità. Questo si traduce in scelte basate sul rispetto dell'ambiente e delle comunità locali. La nostra propensione all'ascolto inizia dentro Terna, tra le nostre persone, nella consapevolezza che la profonda trasformazione che il mondo sta attraversando è una responsabilità condivisa. Questa responsabilità è la nostra energia. ”



+559%

RITORNO COMPLESSIVO PER
L'AZIONISTA DALLA QUOTAZIONE

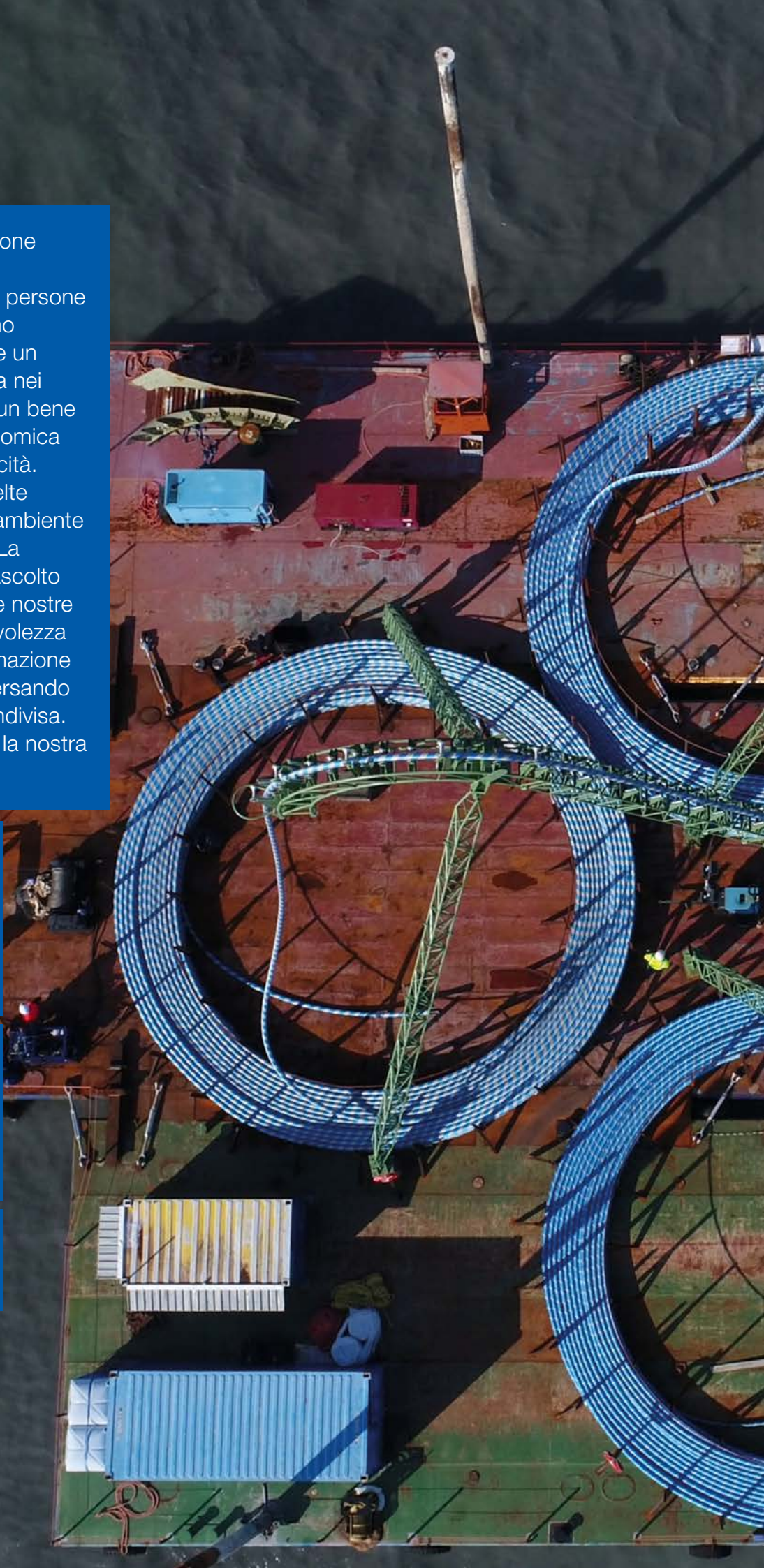


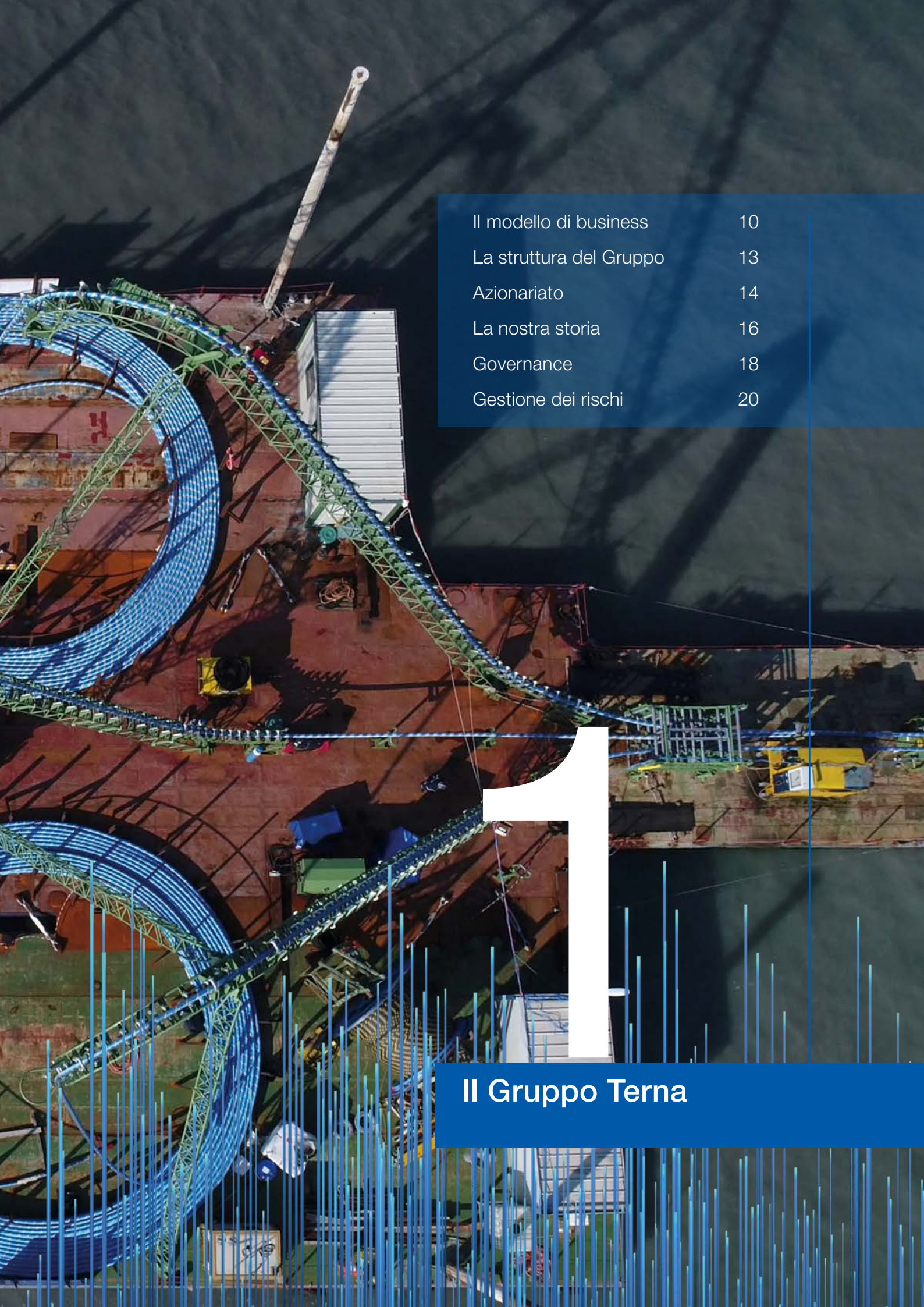
74.442km

LINEE IN ALTA TENSIONE GESTITE

4.252

DIPENDENTI AL 31 DICEMBRE 2018
DI CUI 468 INGRESSI NEL 2018





Il modello di business	10
La struttura del Gruppo	13
Azionariato	14
La nostra storia	16
Governance	18
Gestione dei rischi	20

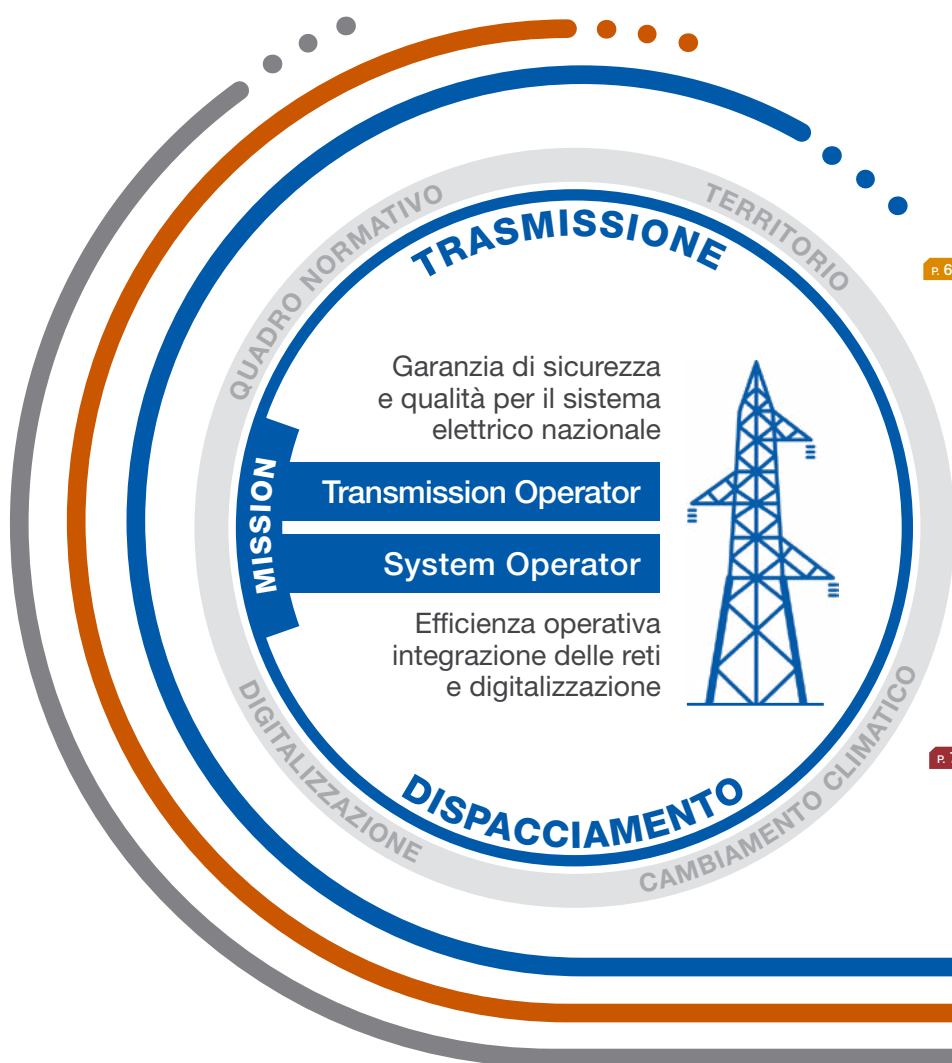
1

Il Gruppo Terna

Il modello di business

RUOLO

ATTIVITÀ



P. 66 Nuove opportunità di business



Non Regolato



Sviluppo e manutenzione della rete ad Alta Tensione

P. 42

Regolato Italia



Equilibrio domanda/offerta e investimenti per lo sviluppo



Internazionale

P. 78

Valorizzazione delle competenze all'estero



BUSINESS

SOSTENIBILITÀ

STRATEGIA

Terna ha un ruolo centrale nell'ambito del processo di transizione energetica in corso: in un contesto di forte cambiamento che vede emergere la decarbonizzazione come obiettivo globale, la rete elettrica è uno dei principali fattori abilitanti.

FATTORI ABILITANTI CREAZIONE DI VALORE EFFETTI DI SISTEMA

P. 82 PERSONE



al centro del business aziendale

- Competenze
- Integrità e Valori
- Sicurezza

P. 90 INNOVAZIONE



per la crescente complessità del sistema

- Soluzioni digitali
- Nuove tecnologie
- Open Innovation

P. 112 Valore per gli azionisti con una crescita costante e prevedibile del ritorno su base quinquennale

P. 20 Controllo dei rischi attraverso attività di prevenzione e gestione in tempo reale

P. 60 Economicità dell'impatto del servizio sulle tariffe energetiche ai consumatori finali

P. 56 Qualità del servizio per assicurare alla collettività la disponibilità di energia elettrica minimizzando le interruzioni

P. 48 Resilienza alle sfide sempre più complesse poste dai cambiamenti climatici

P. 46 Controllo degli impatti delle attività nell'approccio a ogni stakeholder

P. 48 Sviluppo e manutenzione della rete per la massima affidabilità operativa



P. 27

PROGRESSIVA DECARBONIZZAZIONE



P. 31

CRESCENTE INTEGRAZIONE DELLE RINNOVABILI



P. 28

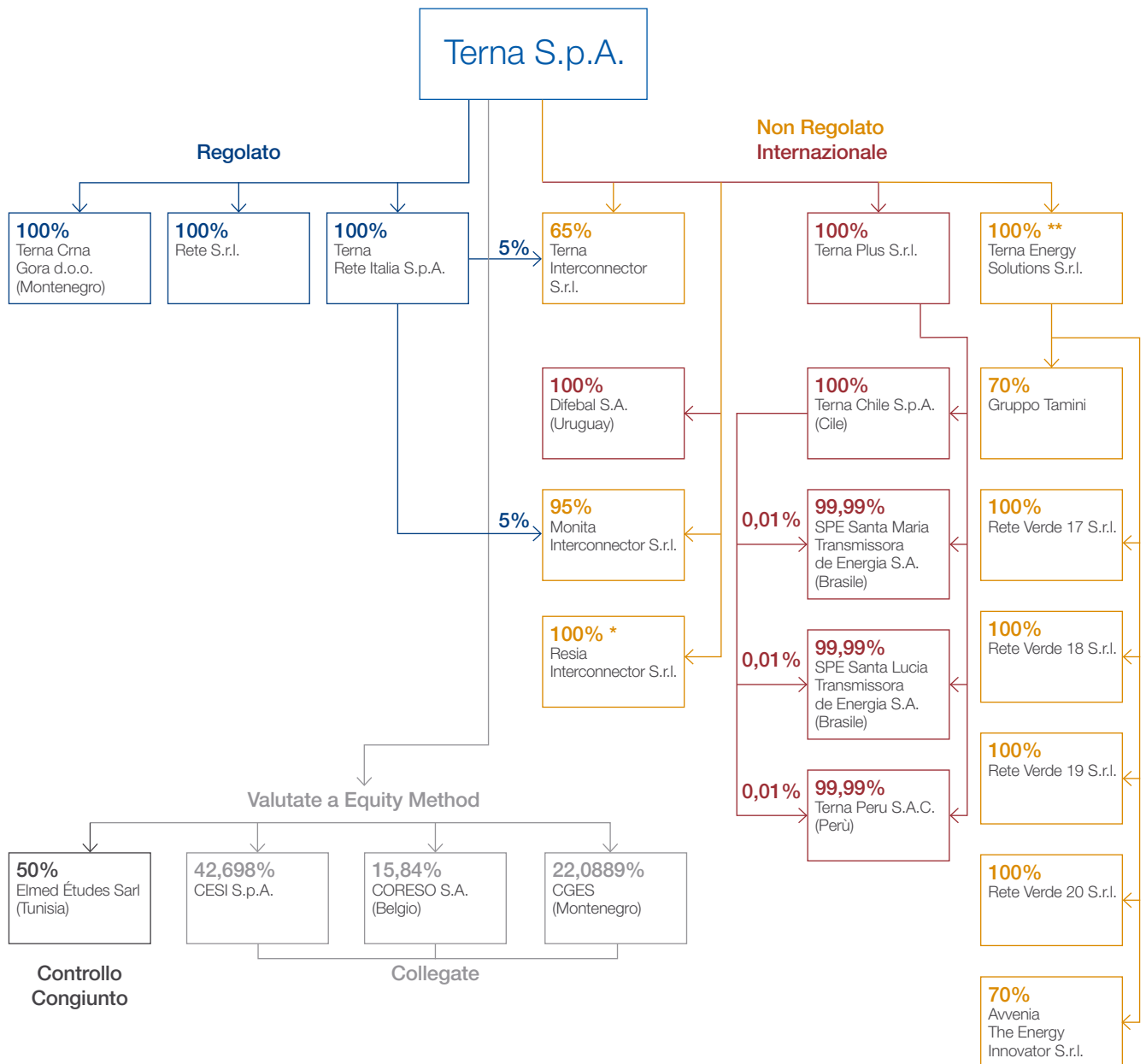
CONTRIBUTO AGLI SDGs DELL'ONU

Ruolo chiave nella
TRANSIZIONE ENERGETICA

P. 26



La struttura del Gruppo



Rispetto alla situazione al 31 dicembre 2017 si segnala:

* In data **16 luglio 2018** è stata costituita **Resia Interconnector S.r.l.** per la realizzazione dell'Interconnessione privata Italia - Austria, per la quale è in corso l'iter autorizzativo per il tratto in cavo Passo Resia - Glorenza.

** Il **2 agosto 2018** è divenuta efficace la **scissione parziale di Terna Plus S.r.l.** (controllata al 100% della capogruppo Terna S.p.A.) in favore di una beneficiaria di nuova costituzione denominata Terna Energy Solutions S.r.l.. Il perimetro di attività scisso è focalizzato sul business Non Regolato e sulle attività di *energy solutions* già esercitate da Terna Plus. A quest'ultima, a seguito della scissione, fanno riferimento le attività svolte in Sud America. Dall'operazione è derivata inoltre la cessione delle partecipazioni nelle società che svolgono business Non Regolato Italia: Tamini Trasformatori S.r.l., Rete Verde 17 S.r.l., Rete Verde 18 S.r.l., Rete Verde 19 S.r.l., Rete Verde 20 S.r.l. e Avenia The Energy Innovator S.r.l. (acquisita il 15 febbraio 2018).

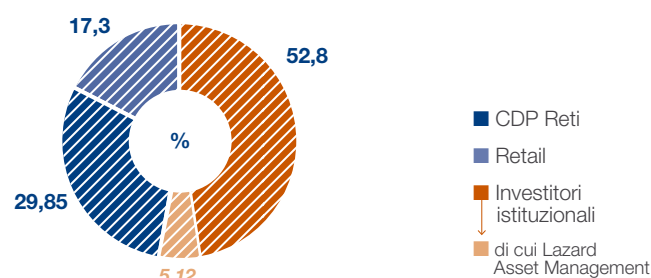
Azionariato

Alla data di redazione della presente relazione, **il capitale sociale di Terna ammonta a 442.198.240 euro** ed è rappresentato da 2.009.992.000 azioni ordinarie del valore nominale di 0,22 euro, ciascuna interamente liberate.

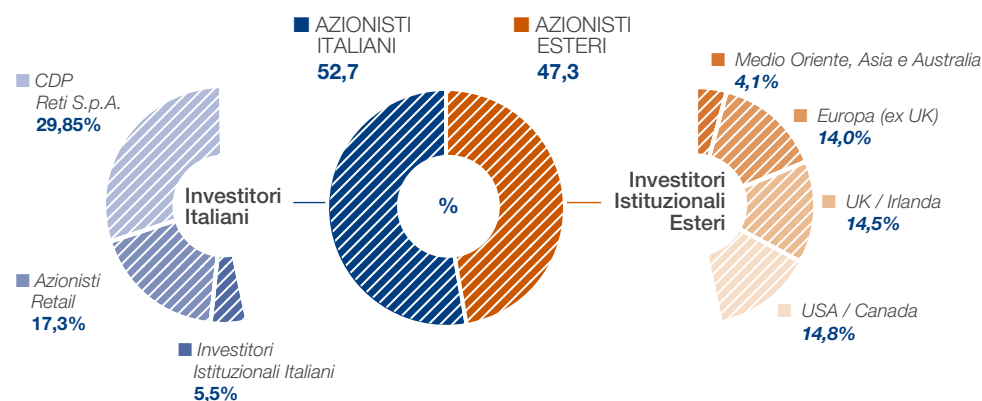
In base alle periodiche ricognizioni effettuate dalla Società, risulta che le azioni di Terna sono detenute per il 52,7% da Azionisti Italiani e per il restante 47,3% da Investitori Istituzionali Esteri, prevalentemente negli USA e in Europa.

In base alle risultanze del libro soci e altre informazioni a disposizione, al mese di febbraio 2019, l'azionariato di Terna è rappresentato nel grafico che segue.

AZIONARIATO PER TIPOLOGIA



AZIONARIATO PER AREA GEOGRAFICA E TIPOLOGIA



Azionisti rilevanti¹

CDP RETI S.p.A.²

(società controllata da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.): _____ **29,851%**

LAZARD ASSET MANAGEMENT LLC

(a titolo di gestione discrezionale del risparmio): _____ **5,122%**

A fine 2018 gli investitori SRI (Socially Responsible Investors), che hanno investito nelle azioni di Terna in applicazione di un approccio basato sulla considerazione di aspetti ESG (Environmental, Social, Governance), erano 109.

Nel complesso, **gli investitori SRI rappresentavano, a fine 2018, il 9,52% del flottante di Terna** (8,32% a fine 2017) e più del 12,86% del capitale detenuto da investitori istituzionali identificati (circa il 11% a fine 2017).

Le informazioni sugli assetti proprietari, restrizioni al trasferimento di titoli, titoli che conferiscono diritti speciali e restrizioni al diritto di voto, così come sui patti parasociali, sono riportate nella "Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari" relativa all'esercizio 2018, reperibile sul sito internet di Terna S.p.A. (www.terna.it - nella sezione "Investor Relations").

*Socially Responsible
Investors*

¹ Azionisti che, sulla base delle informazioni a disposizione e delle comunicazioni CONSOB ricevute, partecipano al capitale sociale di Terna S.p.A. in misura superiore alle soglie di rilevanza indicate dalla delibera CONSOB n. 11971/99.

² In data 27 novembre 2014 è stato stipulato un patto parasociale tra Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (CDP), da un lato, e State Grid Europe Limited (SGEL) e State Grid International Development Limited (SGID), dall'altro lato, in relazione a CDP RETI S.p.A., SNAM S.p.A. e TERNA S.p.A., successivamente modificato e integrato per estenderne le previsioni anche in relazione a Italgas S.p.A..

La nostra storia

LE ORIGINI L'EVOLUZIONE MODERNA

1962
1999

Dal Monopolio al modello dell'Independent System Operator

Le attività principali di Terna affondano le loro radici nella storia del Paese: nel 1962 la Legge 1943 sancisce la nazionalizzazione del settore, affidando a Enel tutte le fasi della filiera elettrica, fino ad allora private.

Il monopolio favorisce l'elettrificazione della penisola ma il motore dei cambiamenti che hanno portato all'attuale contesto operativo è il processo di liberalizzazione promosso dall'Unione Europea e volto a rendere indipendente la gestione della rete.

In attuazione del Decreto Legislativo 79 del 1999, incentrato sulla separazione della RTN dalla gestione della stessa (attività di trasmissione e dispacciamento) secondo il modello del c.d. Independent System Operator, vengono costituite due società: Terna, proprietaria della rete di trasmissione nazionale, e il Gestore della Rete di Trasmissione Nazionale.

2004
2008

La Quotazione in Borsa di Terna

Un Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri definisce la nuova corporate governance del Gruppo, con l'obiettivo di garantire la neutralità e l'imparzialità della condotta di Terna.

A giugno 2004 viene collocato il 50% del capitale azionario dell'Azienda alla Borsa italiana (segmento Blue Chip).

Unificazione dei ruoli di TO e SO: nuova mission al servizio del Paese

Nel 2005 si arriva all'unificazione tra la proprietà e la gestione della rete. Siamo al culmine di un processo iniziato nel 1999 e l'inizio di una nuova fase nella missione di Terna al servizio del Paese.

In questo periodo, la società registra una costante crescita, con l'acquisizione di molte porzioni di rete da altri operatori.

Per tutelare l'autonomia di Terna come gestore della Rete di Trasmissione Nazionale, il Ministero dell'economia e delle finanze acquista tramite la CDP (Cassa Depositi e Prestiti) il 29,99% del capitale di Terna.

2009
2013

Terna diventa il primo TSO europeo

Terna acquisisce 18.600 km di linee in Alta Tensione da Enel, divenendo così proprietaria del 98,6% della rete nazionale e il primo operatore indipendente in Europa nonché il settimo al mondo.

Cresce il valore per gli azionisti

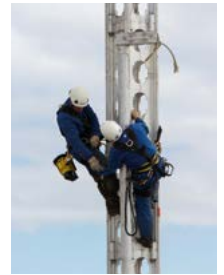
Nel 2009 Terna vende il 66% del capitale della controllata brasiliana Terna Participações a Cemig. La plusvalenza di oltre 400 mln euro viene investita nello sviluppo della rete italiana e nella remunerazione degli azionisti.

Nuove infrastrutture e progressiva affermazione del Non Regolato

Nel 2011 Terna sviluppa infrastrutture di eccellenza internazionale.

Inaugura la linea SA.PE.I. (Sardegna-Continente) e la linea Chignolo Po-Maleo in Lombardia e apre i cantieri per la linea Sorgente-Rizziconi tra Sicilia e Calabria.

Nel 2012 sono costituite due nuove società operative: Terna Rete Italia S.p.A. per le Attività Regolate, e Terna Plus S.r.l. per la crescita dei servizi nel Non Regolato.



IL PRESENTE

2014
2017

Si consolida il primato europeo con nuovi investimenti

Nel 2015, Terna acquisisce la rete in Alta Tensione del Gruppo Ferrovie dello Stato per 757 milioni di euro, consolidando il primato europeo con circa 72.600 km di rete gestiti. Il valore di Terna è più che raddoppiato dal momento della quotazione.

Nel 2016, Terna punta sugli elettrodotti strategici. Diventano operative le linee Villanova-Gissi e Sorgente-Rizziconi. Quest'ultima è una linea elettrica da record, che collega Sicilia e Calabria, la Penisola italiana e il resto d'Europa attraverso il sistema elettrico ad Alta Tensione del Paese.

Cambia il management

Nel 2017 viene rinnovato il Consiglio di Amministrazione, con la nomina di Luigi Ferraris come Amministratore Delegato e Direttore Generale, l'ingresso di nuovi manager in ruoli chiave e la riconferma di Catia Bastioli alla Presidenza.

2018

Il Piano Strategico "Grids and Values"

In linea con le indicazioni di Nazioni Unite (COP 21) e Unione Europea, e con gli obiettivi della Strategia Energetica Nazionale (SEN), Terna impone una forte accelerazione sugli investimenti per lo sviluppo della rete nazionale con l'obiettivo di favorire l'integrazione delle fonti rinnovabili e migliorare la sicurezza del sistema. Al tempo stesso, il Gruppo punta ad accelerare il rinnovo degli asset per mitigare i rischi di interruzioni di servizio, aumentare la sostenibilità ambientale e impiegare sempre più tecnologie di digitalizzazione della rete per migliorare le performance di esercizio e manutenzione a tutto vantaggio della qualità del servizio elettrico. Le nuove strategie aziendali, presentate per la prima volta nel marzo 2018 dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale Luigi Ferraris, vengono aggiornate nell'incontro con gli investitori del 21 marzo 2019.

Un nuovo assetto organizzativo e la dialettica Transmission Operator-System Operator

Per ottimizzare e integrare le attività di dispacciamento e la pianificazione di lungo periodo, da un lato, e massimizzare l'efficienza operativa nella progettazione, realizzazione, esercizio e manutenzione, dall'altro, sono ridisegnate due fondamentali strutture organizzative a diretto riporto dell'Amministratore Delegato. Terna declina così le sue due anime: il System Operator incarnato dalla struttura "Strategie, Sviluppo e Dispacciamento" e il Transmission Operator dalla "Rete di Trasmissione Nazionale".

La nuova Terna Plus e Terna Energy Solutions

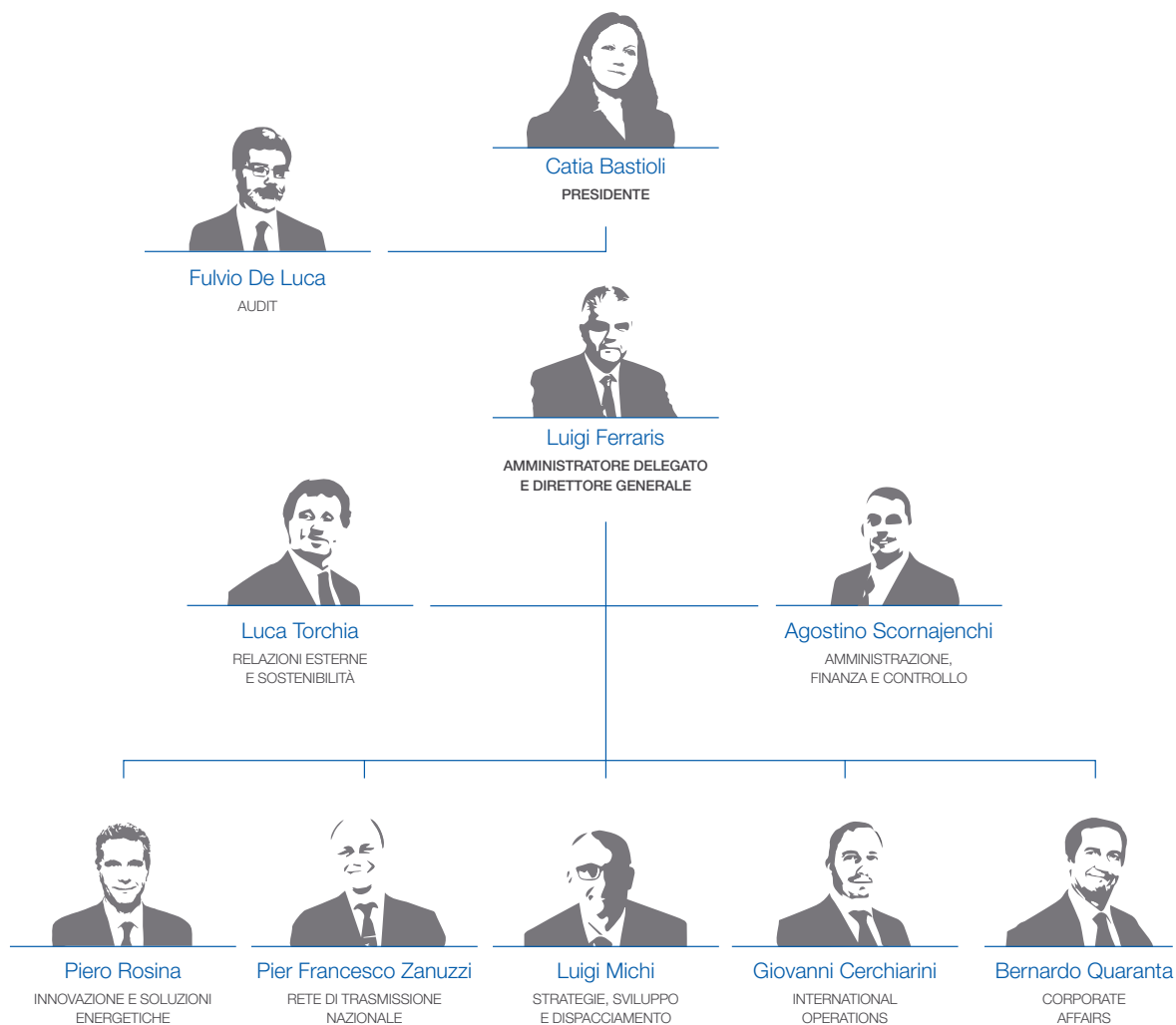
Ad agosto 2018 si realizza la scissione parziale di Terna Plus S.r.l. (controllata al 100% dalla Capogruppo) a favore di una beneficiaria di nuova costituzione: Terna Energy Solutions S.r.l.. Il perimetro di attività di quest'ultima si concentra sul business Non Regolato e sulle attività di energy solutions. A Terna Plus, d'ora in poi, fanno invece riferimento le attività di sviluppo e realizzazione impianti in Sud America e più in generale lo sviluppo dei nuovi business nel mondo.

Governance

Il nostro sistema di governo societario è orientato alla creazione di valore per gli azionisti, nella consapevolezza della rilevanza sociale delle nostre attività.

Promuovere la collaborazione e l'ascolto per affrontare le sfide future e applicare la cultura della responsabilità sono i principi alla base del nostro approccio.

I nostri manager



Gli obiettivi di governance sono perseguiti nella consapevolezza della rilevanza sociale e ambientale delle attività realizzate dal Gruppo e della conseguente necessità di considerare adeguatamente, nel relativo svolgimento, tutti gli interessi coinvolti.

A questo riguardo, il più alto riferimento per i temi di sostenibilità è il **Codice Etico**³ che richiama i 10 principi su diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione del Global Compact, il *network multistakeholder* dell'ONU cui Terna aderisce dal 2009. Il Codice Etico richiede inoltre di fornire ogni anno riscontro, attraverso il Rapporto di Sostenibilità che per il Gruppo risponde anche ai requisiti di reportistica sulle informazioni non finanziarie ai sensi dell'art.4 del D.lgs. 254/2016, dell'attuazione degli impegni in tema ambientale e sociale e della coerenza tra obiettivi e risultati conseguiti.

<p>Presidente Catia Bastioli</p> <p>Amministratore Delegato Luigi Ferraris</p>	<p>Consiglieri</p> <p>Fabio Corsico Gabriella Porcelli Luca Dal Fabbro Paolo Calcagnini⁴ Paola Giannotti Elena Vasco Yunpeng He</p>	<p>Consiglio di Amministrazione</p>
<p>Presidente Riccardo Enrico Maria Schioppo</p> <p>Sindaci effettivi Vincenzo Simone Maria Alessandra Zunino de Pignier</p>	<p>Sindaci supplenti Davide Attilio Rossetti Cesare Felice Mantegazza Renata Maria Ricotti</p>	<p>Collegio Sindacale</p>
<p>Comitato Controllo e Rischi, Corporate Governance e Sostenibilità Luca Dal Fabbro⁵ (Presidente, indipendente) Elena Vasco (indipendente) Paola Giannotti (indipendente)</p> <p>Comitato per la Remunerazione Fabio Corsico (Presidente, indipendente) Gabriella Porcelli (indipendente)</p>	<p>Comitato per le Nomine Luca Dal Fabbro (Presidente, indipendente) Yunpeng He Fabio Corsico (indipendente)</p> <p>Comitato Operazioni con Parti Correlate Gabriella Porcelli (Coordinatore indipendente) Luca Dal Fabbro (indipendente) Paola Giannotti (indipendente)</p>	<p>Comitati interni al Consiglio di Amministrazione⁶</p>
<p>Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di Terna S.p.A. Agostino Scornajenchi</p>		<p>Dirigente Preposto</p>
<p>PricewaterhouseCoopers S.p.A.</p>		<p>Società di revisione</p>



³ Consultabile alla pagina <http://www.terna.it/it-it/investorrelations/corporategovernance/eticadimpresa/codiceetico.aspx>, sub: <http://download.terna.it/terna/0000/0063/62.pdf> e sub <http://download.terna.it/terna/0000/0054/05.pdf>

⁴ Il Consiglio di Amministrazione - in seguito alle dimissioni del Consigliere Stefano Saglia dalle cariche ricoperte nel Consiglio di Amministrazione di TERNA S.p.A. come comunicato al mercato il 31 luglio e 10 agosto 2018 - in data 15 febbraio 2019 ha cooptato quale nuovo Consigliere non esecutivo Paolo Calcagnini, previo parere del Comitato per le Nomine e con l'approvazione del Collegio Sindacale, accogliendo l'invito formulato dal Gruppo Cassa Depositi e Prestiti che con lettera del 6 febbraio 2019. Il nuovo Consigliere, che non è in possesso dei requisiti di indipendenza, ai sensi dell'art. 3 del Codice di autodisciplina e ai sensi degli artt. 147 ter, co. 4, e 148 co. 3 del D.lgs. 58/2008, resterà in carica sino alla prossima assemblea dei Soci.

⁵ Il Consiglio di Amministrazione - in seguito alle dimissioni del Consigliere Stefano Saglia dalle cariche ricoperte nel Consiglio di Amministrazione di TERNA S.p.A. come comunicato al mercato il 31 luglio, 10 agosto e 9 novembre 2018 - ha integrato la composizione del Comitato Controllo e Rischi, *Corporate Governance* e *Sostenibilità* nominando, quale Presidente di detto Comitato, il Consigliere non esecutivo ed indipendente Luca Dal Fabbro, espressione delle minoranze.

⁶ A seguito delle predette dimissioni del Consigliere Stefano Saglia si è proceduto all'aggiornamento della composizione dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione, anche con riferimento alla designazione del nuovo componente del Comitato per la Remunerazione. Per maggiori dettagli si rimanda ai fatti di rilievo successivi alla chiusura dell'esercizio del Bilancio Consolidato e del Bilancio di esercizio.

Gestione dei rischi

Analizziamo con attenzione tutte le tipologie di rischio e studiamo le azioni “sostenibili” più idonee per contenerne gli eventuali impatti. Lavoriamo a questo scopo con presidi, strumenti e strutture organizzative ad hoc.

La peculiarità e specificità del core business, regolato dalla concessione governativa e dalle disposizioni stabilite dall'ARERA (Autorità per l'Energia Elettrica il Gas e il Sistema Idrico), non espone Terna ai comuni rischi di prezzo e di mercato, se non in misura marginale e limitatamente alle Attività Non Regolate e Internazionali, ma piuttosto ad un rischio regolatorio e normativo, oltre che ai tradizionali rischi operativi resi sempre più stringenti dalla transizione energetica in atto.

Il rischio regolatorio deriva dalla possibile variazione dei parametri che determinano il profilo dei ricavi regolati, soprattutto in occasione della revisione pluriennale del quadro regolatorio. Il rischio normativo è correlato a possibili cambiamenti delle norme italiane ed europee su tematiche ambientali, energetiche, fiscali e sociali (in particolare in tema di lavoro e appalti).



Dal punto di vista organizzativo, i principali attori della gestione dei rischi sono:

- **Comitato Controllo e Rischi, Corporate Governance e Sostenibilità:** composto da membri indipendenti del CdA, ha funzioni di supporto al CdA nelle valutazioni e decisioni relative al Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR). È chiamato a verificare l'adeguatezza ed efficacia di tale sistema rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto;
- **Chief Risk Officer (CRO):** ha il duplice obiettivo di definire le politiche di analisi, gestione e controllo dei rischi aziendali e coordinare tutti i soggetti coinvolti nel SCIGR, per massimizzarne l'efficienza e ridurre le duplicazioni di attività;
- **Struttura Tutela Aziendale:** garantisce, attraverso il *Risk Management* in esso collocato, un'efficace supervisione e coordinamento dei diversi presidi di rischio del Gruppo.

Attori della gestione dei rischi

Metodologia di gestione

Il Gruppo Terna ha da tempo adottato la **metodologia di Enterprise Risk Management (ERM)**, opportunamente personalizzata sulla propria realtà di Gestore di rete, per l'individuazione, valutazione, controllo e monitoraggio dei rischi aziendali. L'analisi ERM ha permesso di disporre di una mappa dettagliata delle attività aziendali e delle loro inter-relazioni a cui è associato un Catalogo di più di mille rischi operativi di diversa importanza per criticità ed impatto, che rappresenta un patrimonio conoscitivo fondamentale per le analisi di criticità.

In maniera complementare all'adozione di un modello di gestione integrata dei rischi, Terna si è dotata di uno strumento informatico di *enterprise Governance, Risk e Compliance* (eGRC) che permette di semplificare e classificare le informazioni per avere una rappresentazione omogenea e comparabile dei rischi aziendali nonché un reporting integrato per il Top Management.

I rischi cui è sottoposto il Gruppo Terna sono pertanto raggruppabili in tre macro classificazioni: **Governance & Compliance** (descritta nel seguito), **Operations** e **Strategy & Financial** (dettagliate nel proseguo del documento coerentemente con le corrispondenti attività).

Oltre

1.000

rischi operativi mappati

GESTIONE RISCHI GOVERNANCE & COMPLIANCE

Terna, attuando un presidio continuo dei rischi di Governance, Integrità e Compliance e ispirandosi alle **best practice in tema di governance e compliance** si è dotata:

- *Codice Etico*;
- *Modello di Organizzazione e di Gestione previsto dal D.Lgs. 231 del 2001 e ss.mm.ii.*;
- *"Regolamento di compliance per la prevenzione dei reati e degli illeciti amministrativi di abuso di mercato"* e *"Linee Guida Anticorruzione"*;
- *"Global Compliance Program"*;
- *"Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari"*;
- Sistema di Gestione Integrato che definisce i criteri di gestione della Qualità, dell'Ambiente, della Salute e Sicurezza dei Lavoratori, dell'Energia, Anticorruzione, della Sicurezza delle Informazioni, degli Asset, Laboratori di prova Multisito Lavori Sotto Tensione, Centro di taratura;
- *Modello di Information Security Governance*;
- *Modello Privacy* conforme al nuovo Regolamento UE n. 2016/679.

Il Gruppo ha inoltre adottato la *"Trade Compliance Policy"* in materia di commercio estero e si è dotata di una struttura di *Fraud Management* e conseguentemente di un *Modello metodologico antifrode*.

Le linee di azione per il contrasto ai fenomeni fraudolenti nascono dal **monitoraggio continuo dei processi, al fine di determinarne il grado di esposizione al rischio di frode e i fattori di rischio**, e hanno come obiettivo l'adozione di adeguate misure di *Governance* e controllo sempre più rigorose, quali ad esempio la definizione di nuove regole e procedure interne.

Seguendo il principio della **sicurezza integrata**, la cui attuazione richiede un costante impegno nella individuazione delle potenziali vulnerabilità interne, lo studio e la verifica delle cause e la predisposizione di strumenti idonei per la loro rimozione e prevenzione.

A questo scopo, **Terna** ha sviluppato un modello metodologico che intercetta le potenziali criticità organizzative e operative fonte di eventi fraudolenti.



Modelli di Governance e Compliance

Gestione delle frodi