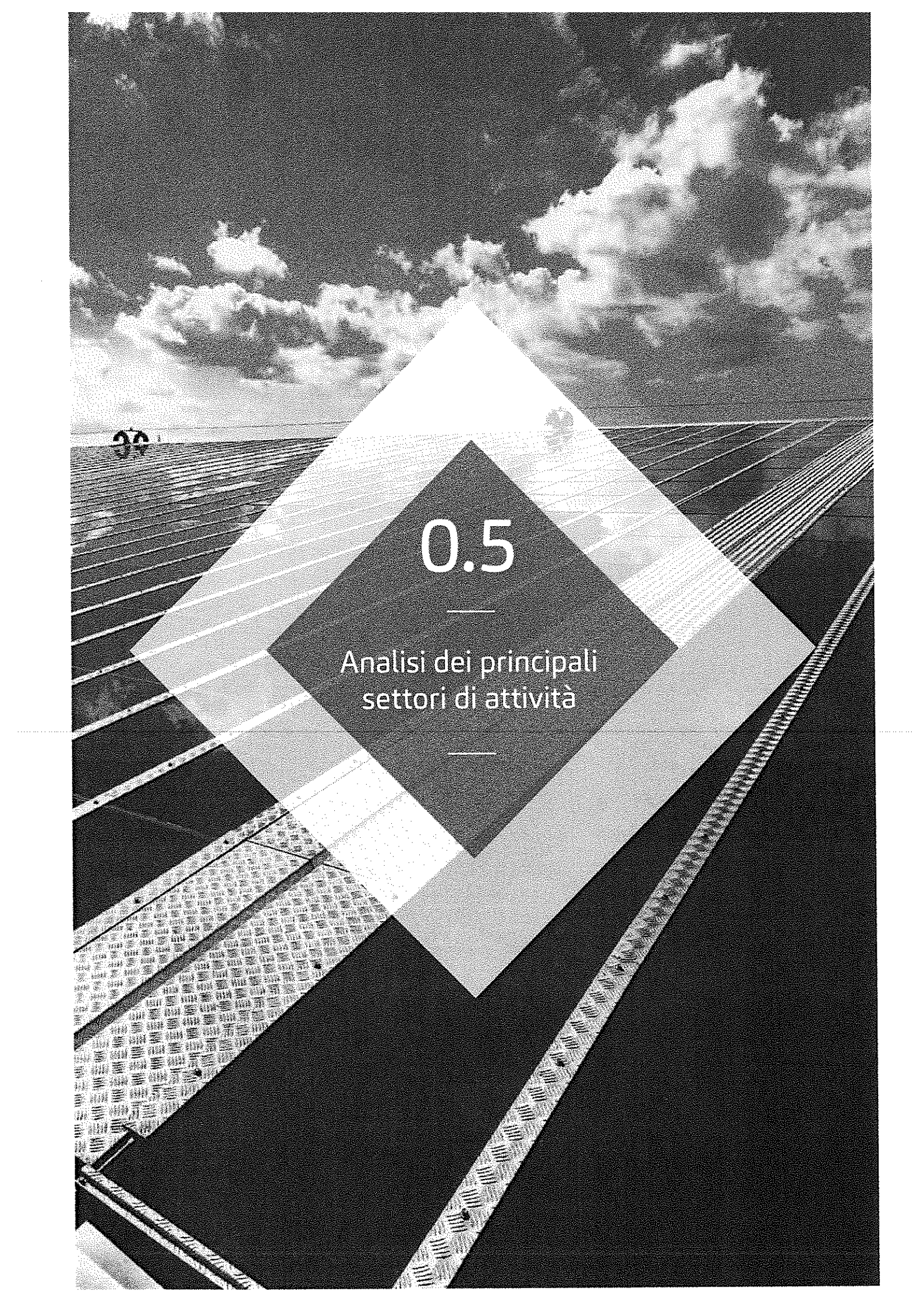




0.5

Analisi dei principali
settori di attività

Sintesi dei risultati per settore di attività

Milioni di euro

	Generazione e Trading		Commerciale		Ambiente	
	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14
Ricavi	2.755	2.823	1.333	1.483	809	794
- di cui intersettoriali	722	827	45	69	81	93
Margine Operativo Lordo	348	328	102	87	210	222
% sui Ricavi	12,6%	11,6%	7,7%	5,9%	26,0%	28,0%
Ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni	(293)	(361)	(19)	(22)	(63)	(98)
Risultato operativo netto	55	(33)	83	65	147	124
% sui Ricavi	2,0%	(1,2%)	6,2%	4,4%	18,2%	15,6%
Risultato da transazioni non ricorrenti						
Oneri/Proventi netti da gestione finanziaria						
Risultato al lordo delle imposte						
Oneri per imposte sui redditi						
Risultato di attività operative in esercizio al netto delle imposte						
Risultato netto da attività operative cessate						
Risultato di pertinenza di terzi						
Risultato d'esercizio di pertinenza del Gruppo						
Investimenti lordi (a)	65 (a)	42	4	6	59	41

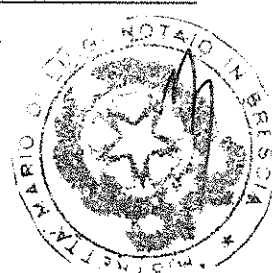
(i) Si vedano le voci "Investimenti" dei prospetti riportati alle Note n. 1 e 2 riguardanti le Immobilizzazioni materiali e immateriali delle Note illustrative alle voci della Situazione patrimoniale-finanziaria.

(a) Comprendono acconti in conto capitale per 1 milione di euro.

Si segnala che i dati economici dal 1° gennaio al 31 dicembre 2014 e i dati patrimoniali al 31 dicembre 2014 sono stati riallocati per "Business Unit" a seguito della riorganizzazione aziendale effettuata dal Management, come meglio descritto al paragrafo "Risultati per settore di attività".

Milioni di euro

	Generazione e Trading		Commerciale		Ambiente	
	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14
Immobilizzazioni materiali	2.381	2.711	2	2	437	433
Immobilizzazioni immateriali	75	90	63	64	12	12
Crediti commerciali e attività finanziarie correnti	735	776	547	578	284	352
Debiti commerciali e passività finanziarie correnti	782	905	360	393	233	258



Relazione sulla gestione – Anno 2015

Sintesi dei risultati per settore di attività

	Calore e Servizi		Reti		EPCG		Altri Servizi e Corporate		Elisioni		Totale Gruppo	
	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14	01 01 15 31 12 15	01 01 14 31 12 14
	246	252	669	676	242	240	186	189	(1.319)	(1.473)	4.921	4.984
	26	37	274	273	-	-	171	174	(1.319)	(1.473)		
	74	61	279	281	53	66	(18)	(21)			1.048	1.024
	30,1%	24,2%	41,7%	41,6%	21,9%	27,5%	(9,7%)	(11,1%)			21,3%	20,5%
	(31)	(40)	(88)	(90)	(280)	(38)	(59)	(13)			(833)	(662)
	43	21	191	191	(227)	28	(77)	(34)			215	362
	17,5%	8,3%	28,6%	28,3%	(93,8%)	11,7%	(41,4%)	(18,0%)			4,4%	7,3%
											(1)	9
											(138)	(210)
											76	161
											(133)	(179)
											(57)	(18)
											-	-
											130	(19)
											73	(37)
	52	69	125	114	27	25	9	10	-	-	341	307

99

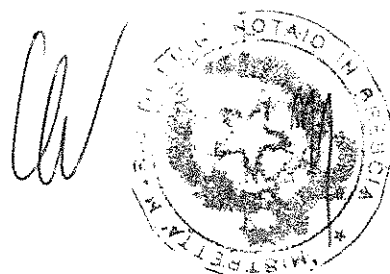
	Calore e Servizi		Reti		EPCG		Altri Servizi e Corporate		Elisioni		Totale Gruppo	
	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14	31 12 15	31 12 14
	582	561	1.008	990	568	818	184	209	(95)	(99)	5.067	5.625
	34	34	1.323	1.290	3	3	52	54	(214)	(229)	1.348	1.318
	99	110	248	264	237	210	72	124	(566)	(697)	1.656	1.717
	81	100	206	230	37	25	733	206	(570)	(686)	1.862	1.431

Risultati per settore di attività

Dal 1° gennaio 2015 il Gruppo ha intrapreso un processo di cambiamento organizzativo, al fine di rendere la stessa organizzazione efficace e orientata a raggiungere i risultati con *Business Units* dedicate. Ciò ha comportato il passaggio da un assetto organizzativo basato sulle filiere ad un assetto organizzativo basato su *Business Units*. In particolare, sono state individuate le seguenti *Business Units*:

- * *Business Unit* Generazione e Trading
- * *Business Unit* Commerciale
- * *Business Unit* Ambiente
- * *Business Unit* Calore e Servizi
- * *Business Unit* Reti
- * *Business Unit* EPCG
- * Altri Servizi e Corporate

La riorganizzazione ha comportato tra l'altro una rivisitazione dei flussi di reportistica in base ai quali il *Management* definisce e adotta le principali decisioni strategiche gestendo i *business* di riferimento. Tale riorganizzazione è stata inoltre riflessa nella predisposizione del Piano strategico 2015-2019 che è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 9 aprile 2015.



A handwritten signature in black ink is positioned to the left of a circular notary seal. The seal features a central emblem and the text "NOTAIO IN AGENZIA" around the top edge, with "MISTRETTA" and "P. 11111111" visible at the bottom.

I settori di attività in cui opera il Gruppo A2A sono riconducibili alle seguenti “*Business Units*”:

Business Unit Generazione e Trading

L'attività della *Business Unit* Generazione e *Trading* è relativa alla gestione del portafoglio impianti di generazione⁽¹⁾ del Gruppo. Il comparto “Generazione” ha lo specifico obiettivo di massimizzare la disponibilità e l'efficienza degli impianti, minimizzando i costi di esercizio e manutenzione (O&M). Il comparto “Trading” ha invece il compito di massimizzare il profitto derivante dalla gestione del portafoglio energetico attraverso l'attività di compravendita di energia elettrica, di combustibili (gassosi e non gassosi) e di titoli ambientali sui mercati all'ingrosso nazionali ed esteri. Rientra nell'ambito della *Business Unit* anche l'attività di *trading* sui mercati nazionali ed esteri di tutte le *commodities* energetiche (gas, energia elettrica, titoli ambientali).

Business Unit Commerciale

L'attività della *Business Unit* Commerciale è finalizzata alla vendita al dettaglio di energia elettrica e di gas naturale ai clienti del mercato libero e alla commercializzazione ai clienti serviti in regime di tutela.

Business Unit Ambiente

L'attività della *Business Unit* è relativa alla gestione del ciclo integrato dei rifiuti, dalla raccolta e spazzamento, al trattamento, smaltimento e recupero di materia ed energia.

In particolare, l'attività di raccolta e spazzamento si riferisce prevalentemente alla pulizia delle strade e al prelievo dei rifiuti per il trasporto a destinazione.

Il trattamento dei rifiuti, invece, costituisce l'attività svolta in centri dedicati per la trasformazione dei rifiuti al fine di renderli idonei al recupero di materia.

Infine, l'attività di smaltimento dei rifiuti urbani e speciali in impianti di combustione o in discarica assicura l'eventuale recupero energetico mediante la termovalorizzazione o sfruttamento del biogas.

Business Unit Calore e Servizi

L'attività della *Business Unit* è prevalentemente finalizzata alla vendita di calore e di elettricità prodotti da impianti di cogenerazione (prevalentemente di proprietà del Gruppo). La vendita del calore cogenerato avviene mediante reti di teleriscaldamento. La *Business Unit* assicura inoltre le attività di *operation and maintenance* delle centrali di cogenerazione e delle reti di teleriscaldamento, nonché il servizio di gestione di impianti di riscaldamento di proprietà di terze parti (servizi di gestione calore).

(1) Potenza installata complessivamente pari a 8,9 GW.

Business Unit Reti

L'attività della *Business Unit* riguarda la gestione tecnico-operativa di reti di distribuzione di energia elettrica, di trasporto e distribuzione di gas naturale e la gestione dell'intero ciclo idrico integrato (captazione delle acque, gestione degli acquedotti, distribuzione idrica, gestione di reti fognarie, depurazione). Sono altresì comprese le attività relative all'illuminazione pubblica, agli impianti di regolazione del traffico, alla gestione delle lampade votive e servizi di progettazione impianti.

Business Unit EPCG

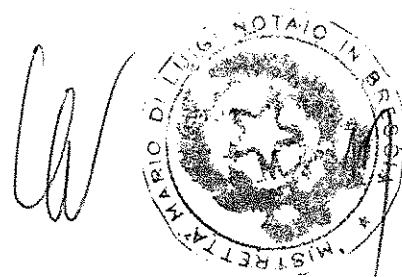
La *Business Unit* comprende le attività svolte dalla partecipata Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić (EPCG)⁽²⁾ in relazione alla produzione e vendita di energia elettrica in Montenegro e la gestione tecnica operativa delle relative reti di distribuzione elettrica.

Altri Servizi e Corporate

Gli Altri Servizi includono le attività relative ai servizi di videosorveglianza, trasmissione dati, telefonia e accessi ad *internet*.

I servizi di *Corporate*, invece, comprendono le attività di guida, indirizzo strategico, coordinamento e controllo della gestione industriale, nonché i servizi a supporto del *business* e delle attività operative (esempio: servizi amministrativi e contabili, legali, di approvvigionamento, di gestione del personale, di *information technology*, di comunicazione etc.) i cui costi, al netto di quanto riacdebitato per competenza alle singole *Business Unit* in base ai servizi resi, rimangono in carico alla *Corporate*.

(2) Potenza installata complessivamente pari a 0,9 GW.



Business Unit Generazione e Trading

Di seguito si riporta una sintesi dei principali dati quantitativi ed economici relativi alla *Business Unit Generazione e Trading*.

Dati quantitativi - Settore energia elettrica

GWh	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
FONTI				
Produzioni nette	12.903	11.633	1.270	10,9%
- produzione termoelettrica	8.429	5.540	2.889	52,1%
- produzione idroelettrica	4.471	6.090	(1.619)	(26,6%)
- produzione fotovoltaica	3	3	-	-
Acquisti	39.288	39.619	(331)	(0,8%)
- borsa	7.516	7.097	419	5,9%
- grossisti	5.397	8.826	(3.429)	(38,9%)
- portafoglio di <i>Trading/Service</i>	26.375	23.696	2.679	11,3%
TOTALE FONTI	52.191	51.252	939	1,8%
USI				
Vendite a <i>Retailer</i> del Gruppo	5.246	5.624	(378)	(6,7%)
Vendite ad altri grossisti	10.667	9.260	1.407	15,2%
Vendite in borsa	9.903	12.672	(2.769)	(21,9%)
Portafoglio di <i>Trading/Service</i>	26.375	23.696	2.679	11,3%
TOTALE USI	52.191	51.252	939	1,8%

I dati relativi alle vendite sono riportati al lordo delle perdite.

Nel periodo in esame la produzione di energia elettrica del Gruppo è stata pari a 12.903 GWh, a cui si aggiungono acquisti per 39.288 GWh, per una disponibilità complessiva di 52.191 GWh.

La produzione evidenzia una crescita del 10,9% rispetto all'anno precedente. In particolare, la riduzione della produzione idroelettrica (-26,6%) dovuta alla straordinaria idraulicità registrata nell'esercizio 2014 è stata più che compensata da un incremento della produzione termoelettrica (+52,1%) determinato da una maggiore intermediazione sul mercato dei servizi di dispacciamento anche a seguito delle alte temperature registrate nel terzo trimestre 2015 e dalla ripartenza della centrale di Chivasso.

Gli acquisti di energia elettrica si sono attestati a 39.288 GWh (39.619 GWh al 31 dicembre 2014): i minori acquisti effettuati sui mercati all'ingrosso sono stati in parte compensati dalle maggiori quantità intermedie nell'ambito dell'attività di *trading*.

Nello stesso periodo la crescita delle vendite sui mercati all'ingrosso (+15,2%) ha più che compensato la riduzione delle vendite alla *Business Unit Commerciale* (-6,7%), determinando una minore esposizione sui mercati *spot* (-21,9%).

Le quantità di energia elettrica intermedie nell'ambito dell'attività di *trading* registrano un incremento dell'11,3%.

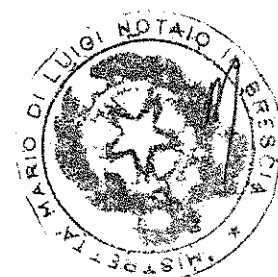
Complessivamente nel 2015 le vendite di energia elettrica della *Business Unit Generazione e Trading* si sono attestate a 52.191 GWh (51.252 GWh al 31 dicembre 2014).

Dati quantitativi - Settore gas

Milioni di mc	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
FONTI				
Approvvigionamenti	2.570	2.127	443	20,8%
Prelievi da magazzino	-	(71)	71	(100,0%)
Autoconsumi/GNC	(12)	(10)	(2)	20,0%
Portafoglio di <i>Trading/Service</i>	1.001	1.653	(652)	(39,4%)
TOTALE FONTI	3.559	3.699	(140)	(3,8%)
USI				
Usi <i>Business Unit Commerciale</i>	1.142	1.114	28	2,5%
Usi termoelettrici	875	523	352	67,3%
Usi <i>Business Unit Calore e Ambiente</i>	106	99	7	7,1%
Grossisti	435	310	125	40,3%
Portafoglio di <i>Trading/Service</i>	1.001	1.653	(652)	(39,4%)
TOTALE USI	3.559	3.699	(140)	(3,8%)

Le quantità sono espresse a mc standard riportati al PCS di 38100 MJ alla riconsegna.

Nell'esercizio 2015 i volumi di gas venduti si attestano a 3.559 milioni di metri cubi, in riduzione del 3,8% rispetto al 2014 (3.699 milioni di metri cubi). Sono risultati in aumento i volumi venduti per usi termoelettrici (+67,3%, anche a seguito delle alte temperature rilevate nel terzo trimestre dell'anno) e i volumi venduti sui mercati all'ingrosso (+40,3%), mentre si registra una riduzione dei volumi di gas intermediati nell'ambito del Portafoglio di *Trading* (-39,4%).



Dati economici

Milioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	2.755	2.823	(68)	(2,4%)
Margine Operativo Lordo	348	328	20	6,1%
% su Ricavi	12,6%	11,6%		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(293)	(361)	68	(18,8%)
Risultato Operativo Netto	55	(33)	88	n.s.
% su Ricavi	2,0%	(1,2%)		
Investimenti	64	42	22	52,4%
FTE	1.236	1.358	(122)	(9,0%)

Nel periodo in esame la *Business Unit* Generazione e *Trading* ha evidenziato ricavi per 2.755 milioni di euro, in diminuzione di 68 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente sostanzialmente a seguito dei minori volumi di energia elettrica venduti alla *Business Unit* Commerciale (-24 milioni di euro) e al calo dei prezzi di vendita gas (-57 milioni di euro) ed elettricità (-47 milioni di euro). Tali effetti sono stati parzialmente compensati dai maggiori ricavi conseguiti sui mercati all'ingrosso elettricità e gas.

Il Margine Operativo Lordo si è attestato a 348 milioni di euro, in aumento di 20 milioni di euro rispetto al 2014 (328 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Nel confronto con l'anno precedente, il risultato del 2015 beneficia di minori costi non ricorrenti per mobilità per circa 14 milioni di euro, mentre risente, per circa 33 milioni di euro, dell'effetto di componenti positive di reddito non ricorrenti registrate in prevalenza nel 2014.

Al netto di tali effetti, il Margine Operativo Lordo della *Business Unit* Generazione e *Trading* risulta in crescita di circa 39 milioni di euro: l'ottima performance registrata nel comparto termoelettrico, per effetto di un miglioramento degli *spread* sul gas e sul carbone e delle maggiori quantità intermedie dai cicli combinati a gas sui mercati secondari (da 1.543 GWh a 1.914 GWh, anche a seguito delle alte temperature registrate nel terzo trimestre 2015), le maggiori vendite di titoli ambientali, nonché i risparmi derivanti dal piano di efficienza operativa, hanno più che compensato la flessione della marginalità del comparto idroelettrico dovuta all'eccezionale idraulicità registrata nel 2014 (1.618 GWh in meno; 87 milioni di euro in meno).

Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono stati complessivamente pari a 293 milioni di euro (361 milioni di euro al 31 dicembre 2014). La riduzione, pari a 68 milioni di euro, è attribuibile per 49 milioni di euro alla rilevazione nell'esercizio in esame di minori svalutazioni degli *assets* derivanti dalle analisi di *Impairment* (104 milioni di euro nell'esercizio 2015, 153 milioni di euro nell'esercizio 2014) e per 43 milioni di euro a minori ammortamenti, in parte riconducibili alla revisione della vita economico-tecnica degli impianti a ciclo combinato del Gruppo effettuata nel 2014.

In conseguenza delle dinamiche sopra esposte, il Risultato Operativo Netto si è attestato a 55 milioni di euro (-33 milioni di euro nel 2014).

Nel periodo in esame gli Investimenti sono risultati pari a 64 milioni di euro e hanno riguardato principalmente interventi di manutenzione straordinaria presso i nuclei idroelettrici di Mese, Udine e della Valtellina per 13 milioni di euro, interventi di sviluppo per 12 milioni di euro presso i nuclei idroelettrici di Mese, Udine e gli impianti mini-idro e fotovoltaici, il completamento degli interventi di ambientalizzazione (DeNOx) della centrale termoelettrica a carbone di Monfalcone per circa 19 milioni di euro ed interventi di manutenzione straordinaria presso le centrali di Monfalcone, Cassano, Piacenza, Chivasso e Sermide per 8 milioni di euro.

Si registrano inoltre investimenti presso la centrale termoelettrica a ciclo combinato di Gissi per circa 10 milioni di euro dovuti in parte ad interventi di manutenzione straordinaria effettuati nel corso dell'anno ed in parte alla capitalizzazione di oneri per interventi resi dal fornitore (e comunque legati alle manutenzioni straordinarie effettuate negli anni 2014 e 2015) derivanti dalla rinegoziazione del contratto di manutenzione a lungo termine.



Business Unit Commerciale

Di seguito si riporta una sintesi dei principali dati quantitativi ed economici relativi alla *Business Unit Commerciale*.

Dati quantitativi

	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Vendite energia elettrica				
Vendite energia elettrica Mercato Libero (GWh)	5.028	5.427	(399)	(7,4%)
Vendite energia elettrica in regime di Maggior Tutela (GWh)	1.998	2.110	(112)	(5,3%)
Totale vendite energia elettrica (GWh)	7.026	7.537	(511)	(6,8%)

	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Vendite gas				
Vendite gas Mercato Libero (Mmc)	585	527	58	11,0%
Vendite gas in regime di Maggior Tutela (Mmc)	533	573	(40)	(7,2%)
Totale vendite gas (Mmc)	1.118	1.100	18	1,5%

Le quantità di vendita sono esposte al netto delle perdite.

Nel 2015 si registra una riduzione nelle vendite di energia elettrica (-6,8%) ed un lieve incremento nelle vendite di gas (+1,5%) rispetto all'anno precedente.

La riduzione nel settore elettrico è riconducibile al minor numero di clienti serviti in regime di tutela e dalla scelta strategica della società di focalizzarsi su un *mix* differente di clienti sul mercato libero, caratterizzati da minori consumi ma marginalità unitaria più elevata.

La crescita nel settore gas è invece attribuibile prevalentemente al clima particolarmente mite che aveva caratterizzato l'esercizio precedente.

Dati economici

Milioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	1.333	1.483	(150)	(10,1%)
Margine Operativo Lordo	102	87	15	17,2%
% su Ricavi	7,7%	5,9%		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(19)	(22)	3	(13,6%)
Risultato Operativo Netto	83	65	18	27,7%
% su Ricavi	6,2%	4,4%		
Investimenti	4	6	(2)	(33,3%)
FTE	439	430	9	2,1%

Nell'esercizio 2015 la *Business Unit Commerciale* ha evidenziato ricavi per 1.333 milioni di euro (1.483 milioni di euro al 31 dicembre 2014), in contrazione rispetto al 2014 per effetto dei minori volumi di energia elettrica venduti ai clienti finali (anche a seguito del differente *mix* di clienti serviti sul mercato libero) e per il calo dei prezzi di vendita sia gas che elettricità.

Il Margine Operativo Lordo si è attestato a 102 milioni di euro, in crescita di 15 milioni di euro rispetto all'anno precedente.

Il risultato del 2014 includeva tuttavia componenti negative di reddito non ricorrenti per un importo pari a 7 milioni di euro, mentre l'esercizio 2015 registra, al contrario, componenti positive di reddito non ricorrenti pari a 12 milioni di euro. Al netto di tali partite, il Margine Operativo Lordo della *Business Unit* evidenzia una riduzione di 4 milioni di euro dovuta prevalentemente alla revisione dei prezzi di vendita di energia elettrica e gas dei contratti indicizzati al prezzo del petrolio, ora completamente risolti, che sono stati fortemente penalizzati dall'andamento delle quotazioni del *brent* e che hanno pesato negativamente sulla marginalità della *Business Unit*. Tale contrazione è stata quasi interamente compensata dallo sviluppo commerciale del business di vendita di energia elettrica e gas, coerentemente con lo sviluppo sul mercato libero (*mass market*) previsto nel piano industriale 2015-2019.

Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono stati complessivamente pari a 19 milioni di euro (22 milioni di euro nell'anno precedente).

In conseguenza delle dinamiche sopra esposte, il Risultato Operativo Netto si è attestato a 83 milioni di euro (65 milioni di euro nell'anno precedente).

Nel periodo in esame gli Investimenti della *Business Unit Commerciale* si sono attestati a circa 4 milioni di euro ed hanno riguardato principalmente sviluppi ed interventi di manutenzione evolutiva sulle piattaforme *Hardware* e *Software* a supporto delle attività di *marketing* e di fatturazione.



Business Unit Ambiente

Di seguito si riporta una sintesi dei principali dati quantitativi ed economici relativi alla *Business Unit Ambiente*.

Dati quantitativi

	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Rifiuti raccolti (Kton)	1.270	1.256	14	1,1%
Rifiuti smaltiti (Kton)	2.555	2.668	(113)	(4,2%)
Energia elettrica venduta (GWh)	979	1.095	(116)	(10,6%)
Calore ceduto (GWh)*	1.176	1.020	156	15,3%

(*) Quantità rilevate a bocca di centrale.

Nel 2015 le quantità di rifiuti raccolti, pari a 1.270 migliaia di tonnellate, sono risultate in lieve crescita rispetto al 2014 (+1,1%). Le quantità di rifiuti smaltiti evidenziano invece una riduzione (-113 migliaia di tonnellate) rispetto al 2014 principalmente attribuibile ai minori rifiuti speciali smaltiti presso la discarica lotti inertizzati di Corteolona a causa del blocco dei conferimenti, da parte dell'ARPA, per analisi ambientali sulla falda acquifera, nonché ai minori smaltimenti presso il termovalorizzatore di Brescia, dovuti a un maggior numero di giorni di fermo rispetto all'anno precedente e al funzionamento all'80% della linea 3 nei primi mesi dell'anno.

Tale flessione è stata in parte compensata dall'entrata in esercizio dell'impianto di trattamento del vetro di Asti (a partire da luglio 2014) e dai maggiori conferimenti effettuati presso la discarica di Montichiari.

Le quantità di energia elettrica vendute sono risultate inferiori di 116 GWh rispetto al 2014 principalmente per la minore produzione elettrica del termovalorizzatore di Brescia (conseguente al minore incenerimento di rifiuti sopracitato) e del termovalorizzatore Sillaz di Milano a seguito dell'intervento effettuato sulla turbina nel corso del quarto trimestre 2015, mentre la produzione di calore è risultata in crescita (+156 GWh termici) per effetto delle maggiori quantità richieste dal comparto teleriscaldamento.

Dati economici

Millioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	809	794	15	1,9%
Margine Operativo Lordo	210	222	(12)	(5,4%)
% su Ricavi	26,0%	28,0%		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(63)	(98)	35	(35,7%)
Risultato Operativo Netto	147	124	23	18,5%
% su Ricavi	18,2%	15,6%		
Investimenti	59	41	18	43,9%
FTE	4.922	4.668	254	5,4%
di cui delta perimetro	323	41	282	n.s.
FTE al netto del delta perimetro	4.599	4.627	(28)	(0,6%)

Nel corso del 2015 la Business Unit Ambiente ha registrato ricavi per 809 milioni di euro (794 milioni di euro al 31 dicembre 2014). L'incremento è sostanzialmente attribuibile ai servizi offerti per EXPO 2015 ed alle maggiori quantità smaltite presso l'impianto del vetro di Asti (entrato in esercizio a luglio 2014).

Il Margine Operativo Lordo è risultato pari a 210 milioni di euro (222 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Al netto della variazione nei due esercizi di confronto delle partite non ricorrenti pari a circa 3 milioni di euro, il Margine Operativo Lordo evidenzia nel corso del 2015 una riduzione di 15 milioni di euro, sostanzialmente riconducibile ai minori ricavi per la vendita di energia elettrica del termovalorizzatore di Acerra (a seguito della riduzione del corrispettivo CIP 6 determinata dalla flessione dei prezzi dei combustibili di riferimento) e degli altri impianti di termovalorizzazione del Gruppo (per effetto della flessione dei prezzi dell'energia elettrica), nonché ai minori margini dovuti ad una riduzione delle quantità smaltite nella discarica di lotti inertizzati di Corteolona.

Tale andamento è stato parzialmente compensato dall'incremento di marginalità nel comparto della raccolta principalmente dovuto ai maggiori servizi offerti per EXPO 2015 e per il Comune di Como (servizio di igiene urbana partito in data 1° luglio 2013 ed entrato a regime nella seconda metà del 2014), nonché ai maggiori abitanti serviti a seguito dell'aggiudicazione di alcune nuove convenzioni nel corso del 2015 (oltre 100 mila nuovi abitanti serviti).

Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a 63 milioni di euro (98 milioni di euro nell'anno precedente). La riduzione, pari a circa 35 milioni di euro, è riconducibile a minori accantonamenti per rischi relativi a contenziosi fiscali e legali.

Alla luce delle dinamiche sopra esposte, il Risultato Operativo Netto è stato pari a 147 milioni di euro (124 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Gli Investimenti dell'esercizio in esame si sono attestati a 59 milioni di euro e hanno riguardato principalmente interventi di sviluppo e mantenimento degli impianti di termovalorizzazione (30 milioni di euro), degli impianti di trattamento e discariche (7 milioni di euro) nonché l'acquisto di mezzi e contenitori per la raccolta (20 milioni di euro).



Business Unit Calore e Servizi

Di seguito si riporta una sintesi dei principali dati quantitativi ed economici relativi alla *Business Unit Calore e Servizi*.

Dati quantitativi

<i>GWh</i>	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
FONTI				
Impianti di:	1.146	1.007	139	13,8%
- Lamarmora	465	401	64	16,0%
- Famagosta	145	142	3	2,1%
- Tecnocity	74	56	18	32,1%
- Altri impianti	462	408	54	13,2%
Acquisti da:	1.529	1.333	196	14,7%
- Terzi	335	296	39	13,2%
- Altre <i>Business Units</i>	1.194	1.037	157	15,1%
TOTALE FONTI	2.675	2.340	335	14,3%
USI				
Vendite ai clienti finali	2.297	1.951	346	17,7%
Perdite di distribuzione	378	389	(11)	(2,8%)
TOTALE USI	2.675	2.340	335	14,3%

Note:

- I dati fanno riferimento alla sola attività di teleriscaldamento. Non sono incluse le vendite relative alla gestione calore.
- Sono incluse tra gli acquisti le quantità di calore acquistate dalla *Business Unit Ambiente*.

Nel 2015 le vendite di calore ai clienti finali hanno evidenziato una crescita del 14,3% rispetto all'esercizio precedente, caratterizzato da un clima particolarmente mite.

Le produzioni e gli acquisti di calore sono cresciuti rispettivamente di 139 GWh termici e di 196 GWh termici.

Dati economici

Milioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	246	252	(6)	(2,4%)
Margine Operativo Lordo	74	61	13	21,3%
% su Ricavi	30,1%	24,2%		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(31)	(40)	9	(22,5%)
Risultato Operativo Netto	43	21	22	n.s.
% su Ricavi	17,5%	8,3%		
Investimenti	52	69	(17)	(24,6%)
FTE	350	360	(10)	(2,8%)

Nel 2015 i ricavi si sono attestati a 246 milioni di euro (252 milioni di euro al 31 dicembre 2014). L'aumento dei ricavi derivante dalle maggiori quantità vendute nel comparto del teleriscaldamento (29 milioni di euro) è stato totalmente riassorbito dalla diminuzione dei prezzi unitari di vendita del calore (-15 milioni di euro), dai minori ricavi legati alla gestione calore, nonché ai minori introiti relativi ai mercati dei titoli ambientali.

Il Margine Operativo Lordo è risultato pari a 74 milioni di euro, in crescita di 13 milioni di euro rispetto al 2014.

Tale incremento, sostanzialmente determinato da un andamento climatico più favorevole rispetto all'anno precedente e da una continua ed efficace azione di sviluppo commerciale (in particolare nella città di Milano), è stato in parte compensato dalla flessione dei risultati conseguiti sui mercati dei titoli ambientali a seguito di iniziative non accolte dal GSE.

Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a 31 milioni di euro, in riduzione di 9 milioni rispetto all'anno precedente principalmente per la svalutazione della sezione cogenerativa della centrale di Famagosta effettuata nel corso del 2014.

Alla luce delle dinamiche sopra esposte il Risultato Operativo Netto si è attestato a 43 milioni di euro (21 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Gli Investimenti del periodo, pari a 52 milioni di euro, si riferiscono ad interventi di sviluppo e mantenimento delle reti di teleriscaldamento (circa 31 milioni di euro, di cui 22 milioni di euro nella città di Milano) e allo sviluppo e mantenimento di nuovi impianti di teleriscaldamento (19 milioni di euro) nelle aree di Milano, Brescia, Bergamo e Varese.

Nell'esercizio 2015 sono inoltre stati realizzati nuovi impianti di gestione calore per circa 2 milioni di euro.



Business Unit Reti

Di seguito si riporta una sintesi dei principali dati quantitativi ed economici relativi alla *Business Unit Reti*.

Dati quantitativi

	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Energia elettrica distribuita (GWh)	11.178	10.782	396	3,7%
Gas distribuito (Mmc)	1.832	1.739	93	5,3%
Gas trasportato (Mmc)	358	332	26	7,8%
Acqua distribuita (Mmc)	63	60	3	5,0%

L'energia elettrica distribuita nel 2015 è stata pari a 11.178 GWh, in crescita (+396 GWh) rispetto all'esercizio 2014, a seguito di una ripresa dei consumi industriali e delle alte temperature registrate nel periodo estivo.

Anche le quantità di gas distribuito e trasportato risultano in crescita rispettivamente del 5,3% e del 7,8% rispetto all'anno precedente, che era stato caratterizzato da temperature particolarmente miti.

L'acqua distribuita è risultata pari a 63 Mmc (60 Mmc al 31 dicembre 2014).

Dati economici

Millioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	669	676	(7)	(1,0%)
Margine Operativo Lordo	279	281	(2)	(0,7%)
% su Ricavi	41,7%	41,6%		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(88)	(90)	2	(2,2%)
Risultato Operativo Netto	191	191	-	-
% su Ricavi	28,6%	28,3%		
Investimenti	125	114	11	9,6%
FTE	1.807	1.855	(48)	(2,6%)

Nel corso del 2015 i ricavi della *Business Unit Reti* sono stati pari a 669 milioni di euro (676 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Il Margine Operativo Lordo si è attestato a 279 milioni di euro, in riduzione di 2 milioni di euro rispetto all'anno precedente. Il confronto con l'anno precedente risente per circa 18 milioni di euro, dell'effetto di componenti positive di reddito non ricorrenti registrate in prevalenza nel 2014, relative ai maggiori ricavi riconosciuti all'attività di distribuzione elettrica per gli esercizi 2012 e 2013 dall'AEEGSI con Delibera 258/14/R/eel.

Al netto di tali partite il Margine Operativo Lordo risulta in crescita di 16 milioni:

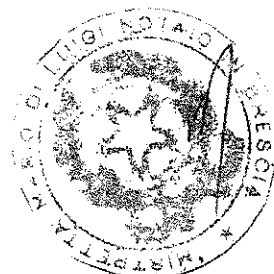
- * il comparto del servizio idrico integrato evidenzia un aumento della marginalità pari a 10 milioni di euro, dovuto agli incrementi tariffari riconosciuti dall'AEEGSI e alle maggiori quantità vendute per i maggiori consumi estivi;
- * il comparto dell'illuminazione pubblica registra un incremento di marginalità pari a circa 7 milioni di euro a seguito dell'avvio, a luglio 2014, del progetto di sostituzione degli apparati luminosi con nuove lampade a *led* a basso consumo energetico nel Comune di Milano;
- * i comparti della distribuzione energia elettrica e gas evidenziano invece un margine sostanzialmente in linea rispetto al 2014.

Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a 88 milioni di euro (90 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Alla luce delle dinamiche sopra esposte, il Risultato Operativo Netto si è attestato a 191 milioni di euro, in linea con quello registrato nell'anno precedente.

Gli Investimenti, nel periodo in esame, sono risultati pari a 125 milioni di euro e hanno riguardato:

- * nel comparto distribuzione energia elettrica, interventi di sviluppo e mantenimento degli impianti ed in particolare, l'allacciamento di nuovi utenti, il mantenimento delle cabine secondarie, l'ampliamento e il rifacimento della rete in media e bassa tensione, nonché interventi di mantenimento e potenziamento degli impianti primari (45 milioni di euro);
- * nel comparto distribuzione gas, interventi di sviluppo e mantenimento degli impianti relativi all'allacciamento di nuovi utenti, alla sostituzione di tubazioni in media e bassa pressione e dei contatori e *smart meter gas* (53 milioni di euro);
- * nel comparto ciclo idrico integrato, interventi sulla rete di trasporto e distribuzione dell'acqua, nonché interventi sulle reti fognarie (20 milioni di euro);
- * nel comparto illuminazione pubblica, interventi per la sostituzione degli apparati luminosi con impianti *led* nel Comune di Milano (7 milioni di euro).



Business Unit EPCG

Di seguito si riporta una sintesi dei principali dati quantitativi ed economici relativi alla Business Unit EPCG.

Dati quantitativi – Produzione e Vendita Energia Elettrica

GWh	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
FONTI				
Produzioni	2.871	3.038	(167)	(5,5%)
- produzione termoelettrica	1.412	1.322	90	6,8%
- produzione idroelettrica	1.459	1.716	(257)	(15,0%)
Import e altre fonti	1.049	905	144	15,9%
- import	1.031	886	145	16,4%
- altre fonti	18	19	(1)	(5,3%)
TOTALE FONTI	3.920	3.943	(23)	(0,6%)
USI				
Consumi mercato domestico	2.809	2.723	86	3,2%
Perdite di distribuzione	446	432	14	3,2%
Perdite di trasmissione	140	125	15	12,0%
Altri usi	27	29	(2)	(6,9%)
Export	498	634	(136)	(21,5%)
TOTALE USI	3.920	3.943	(23)	(0,6%)

Nel 2015 la disponibilità complessiva del Gruppo EPCG è risultata pari a 3.920 GWh (3.943 GWh al 31 dicembre 2014).

Il Gruppo EPCG ha prodotto complessivamente 2.871 GWh (-5,5% rispetto al 2014), di cui 1.412 GWh da fonte termoelettrica e 1.459 GWh da fonte idroelettrica: la produzione termoelettrica evidenzia una crescita del 6,8% rispetto all'anno precedente a seguito dei minori giorni di fermata dell'impianto di Pljevlja mentre la riduzione della produzione idroelettrica (-15%) è sostanzialmente dovuta alle minori precipitazioni registrate nei mesi estivi.

Il calo della produzione idroelettrica, a fronte dell'aumento del 3,2% della domanda interna (determinato dalle alte temperature registrate, in particolare, nel terzo trimestre del 2015),

ha determinato un incremento dell'*import* e degli altri acquisti di energia (+144 GWh), nonché una riduzione delle quantità esportate (-136 GWh).

La disponibilità complessiva del Gruppo EPCG è risultata pari a 3.920 GWh (3.943 GWh al 31 dicembre 2014).

Dati quantitativi - Distribuzione Energia Elettrica

GWh	31 12 2015	31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Energia elettrica distribuita*	2.161	2.016	145	7,2%

(*) Dati al netto delle perdite di distribuzione.

L'energia elettrica distribuita sulla rete di media e bassa tensione è risultata pari a 2.161 GWh (2.016 GWh al 31 dicembre 2014) per effetto dell'andamento climatico registrato nel corso del 2015.

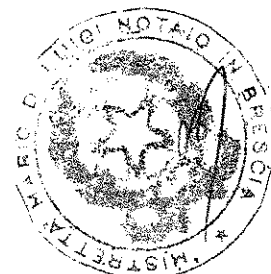
Dati economici

Millioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	242	240	2	0,8%
Margine Operativo Lordo	53	66	(13)	(19,7%)
% su Ricavi	21,9%	27,5%		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(280)	(38)	(242)	n.s.
Risultato Operativo Netto	(227)	28	(255)	n.s.
% su Ricavi	(93,8%)	11,7%		
Investimenti	27	25	2	8,0%
FTE	2.490	2.619	(129)	(4,9%)

Nell'esercizio 2015 i ricavi della *Business Unit* EPCG si sono attestati a 242 milioni di euro (240 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

Il Margine Operativo Lordo è risultato pari a 53 milioni di euro, in riduzione di 13 milioni di euro rispetto all'esercizio precedente. Tale andamento, riconducibile interamente al comparto energia, è principalmente dovuto all'incremento delle quantità di energia elettrica importate a seguito della riduzione della produzione idroelettrica, soprattutto nel quarto trimestre dell'anno.

Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a 280 milioni di euro (38 milioni di euro al 31 dicembre 2014). L'incremento è principalmente attribuibile alla rilevazione nell'esercizio in esame di svalutazioni degli assets derivanti dalle analisi di *Impairment* per complessivi 246 milioni di euro.



Alla luce delle dinamiche sopra esposte, il Risultato Operativo Netto è negativo per 227 milioni di euro, in riduzione di 255 milioni di euro rispetto al 2014.

Gli Investimenti, pari a 27 milioni di euro, si riferiscono principalmente ad interventi di sostituzione dei contatori tradizionali con contatori telegestiti (circa 15 milioni di euro), ad interventi di manutenzione della rete primaria e secondaria di distribuzione (circa 5 milioni di euro), nonché ad interventi di manutenzione sull'impianto termoelettrico di Pljevlja (circa 2 milioni di euro) e sugli impianti idroelettrici di Perucica e Piva (circa 3 milioni di euro).

Altri Servizi e Corporate

Dati economici

Milioni di euro	01 01 2015 31 12 2015	01 01 2014 31 12 2014	Variazioni	% 2015/2014
Ricavi	186	189	(3)	(1,6%)
Margine Operativo Lordo	(18)	(21)	3	(14,3%)
% su Ricavi	(9,7%)	(11,1%)		
Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni	(59)	(13)	(46)	n.s.
Risultato Operativo Netto	(77)	(34)	(43)	n.s.
% su Ricavi	(41,4%)	(18,0%)		
Investimenti	9	10	(1)	(10,0%)
FTE	986	1.010	(24)	(2,4%)

Nel 2015, i ricavi degli Altri Servizi e Corporate sono risultati pari a 186 milioni di euro (189 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

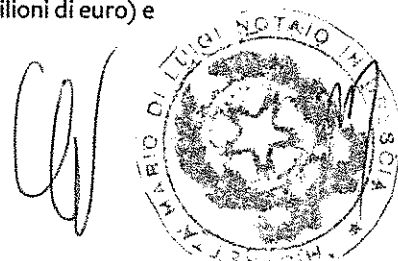
Il Margine Operativo Lordo è negativo per 18 milioni di euro (negativo per 21 milioni di euro nell'esercizio 2014).

Sul risultato del 2015 si rilevano partite positive di reddito non ricorrenti per circa 3 milioni di euro, mentre il risultato del 2014 includeva partite positive non ricorrenti per circa 1 milione di euro. Si evidenziano inoltre minori oneri per spese bancarie per un importo pari a circa 1 milione di euro.

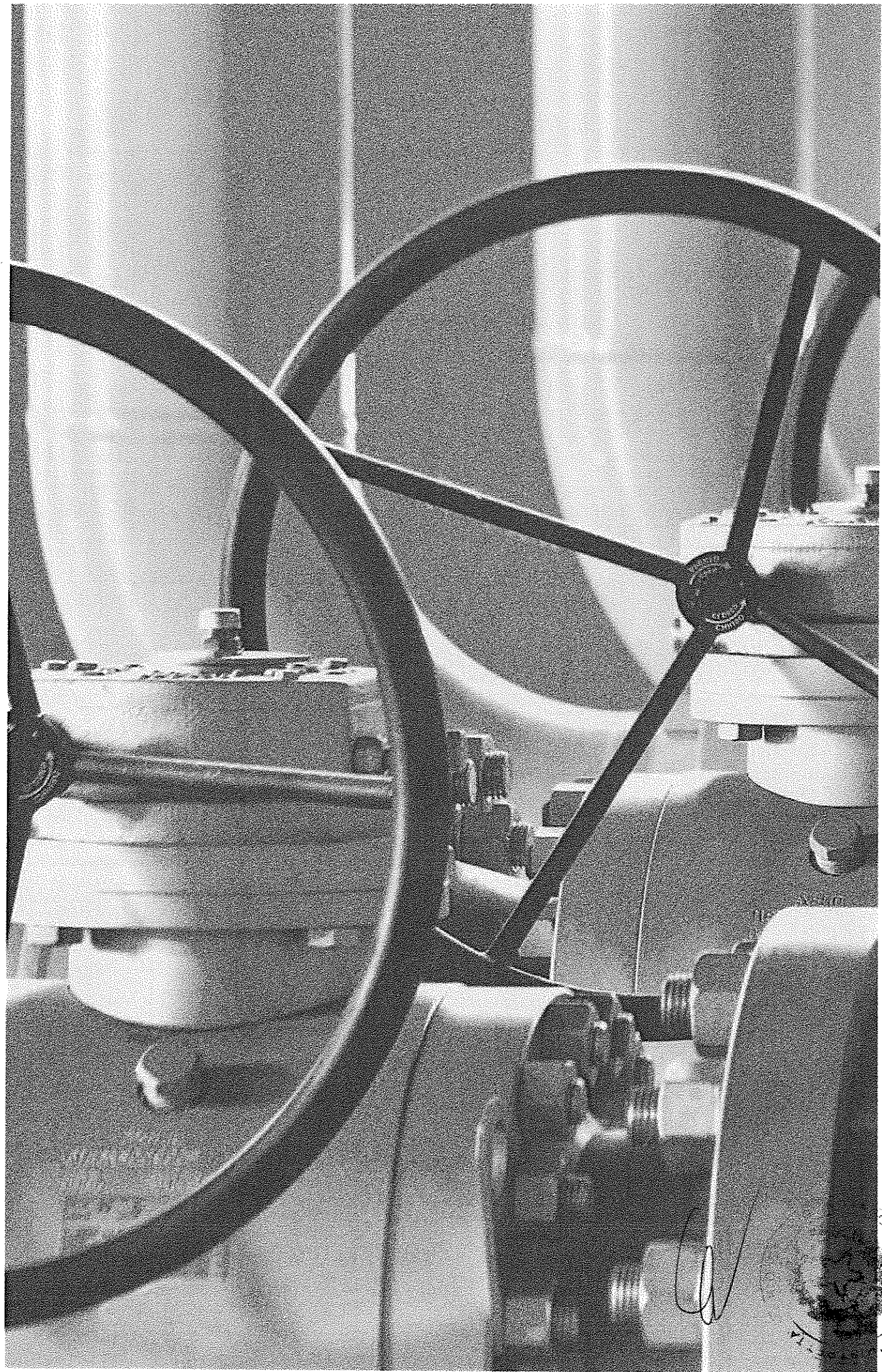
Gli Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni sono risultati pari a 59 milioni di euro (13 milioni di euro al 31 dicembre 2014). Tale variazione, è attribuibile allo stanziamento, nel 2015, di maggiori accantonamenti per rischi.

Al netto di Ammortamenti, Accantonamenti e Svalutazioni, il Risultato Operativo Netto è stato negativo per 77 milioni di euro (negativo per 34 milioni di euro al 31 dicembre 2014).

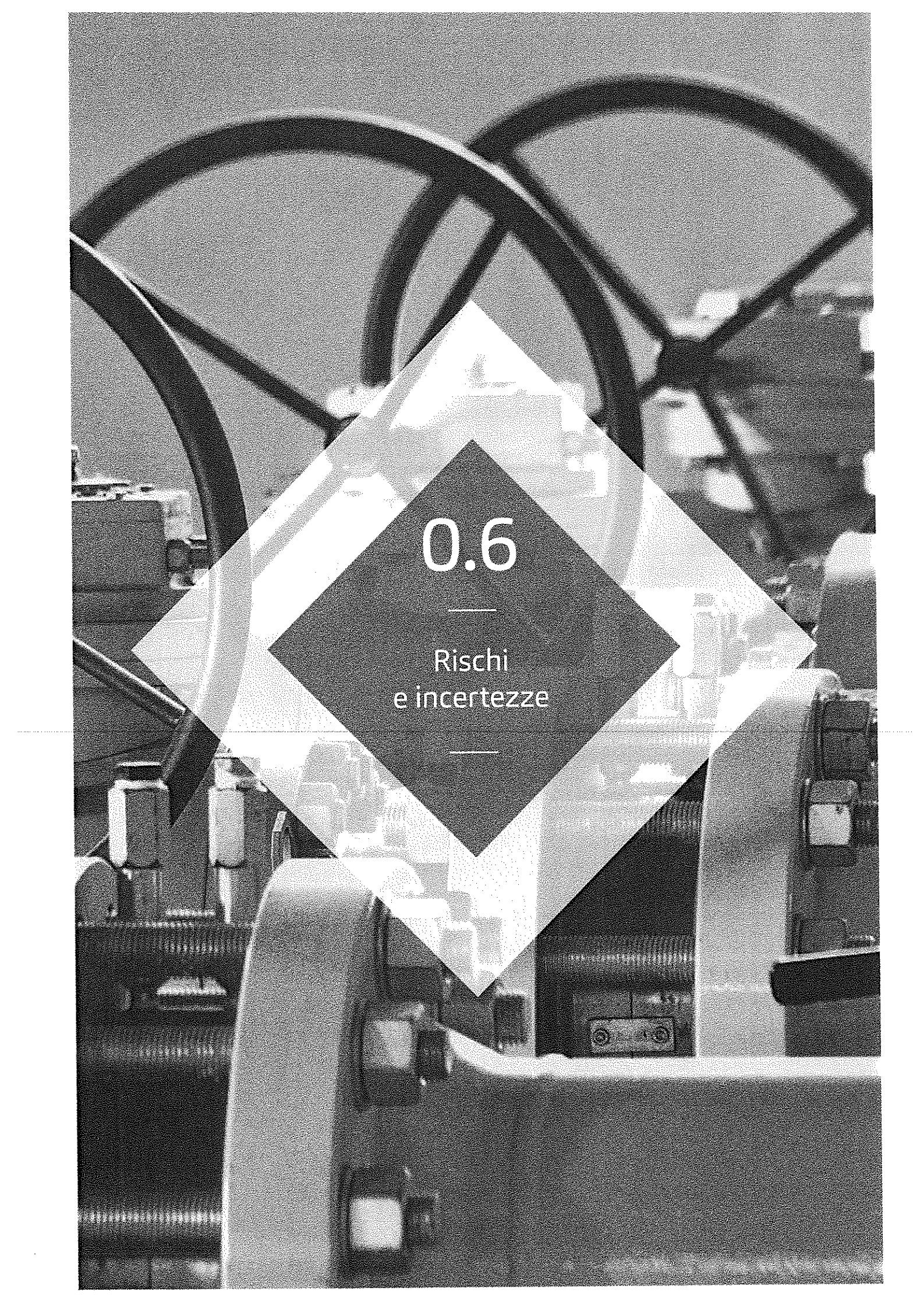
Gli Investimenti dell'anno, pari a 9 milioni di euro, hanno riguardato principalmente interventi sui sistemi informativi (6 milioni di euro), sulle reti di telecomunicazione (2 milioni di euro) e sui fabbricati (1 milione di euro).







BRISQIA



0.6

—
Rischi
e incertezze
—

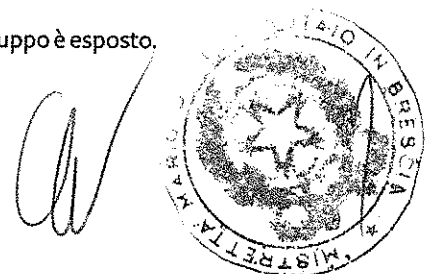
Rischi e incertezze

Il Gruppo A2A si è dotato di un processo di *assessment* e *reporting* dei rischi ispirato alla metodologia dell'*Enterprise Risk Management* del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO report)*, alle *best practice* in ambito *Risk Management* ed in *compliance* con il Codice di Autodisciplina dalla Consob, che recita: “...Ogni emittente si dota di un sistema di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi...”.

Il processo prevede la definizione di un modello dei rischi che tiene conto delle caratteristiche del Gruppo, della sua vocazione multi-business e del settore di appartenenza. Tale modello non è un riferimento statico ma è soggetto ad aggiornamenti periodici in coerenza con l'evoluzione del Gruppo e del contesto nel quale opera. La metodologia adottata è caratterizzata dalla periodica rilevazione dei principali rischi cui il Gruppo è soggetto. In tale ottica viene effettuato il processo di *assessment* che, attraverso il coinvolgimento di tutte le strutture aziendali, permette di determinare i rischi maggiormente rilevanti, i relativi presidi ed i piani di mitigazione. In questa fase risulta essenziale il coinvolgimento dei *risk owner* quali responsabili dell'identificazione, valutazione ed aggiornamento degli scenari di rischio (specifici eventi nei quali il rischio può concretizzarsi) afferenti le attività di propria competenza. Questa fase viene condotta con il supporto ed il coordinamento della struttura di *Group Risk Management* attraverso modalità operative che consentono di individuare in modo chiaro i rischi, le relative cause e le modalità di gestione.

La metodologia adottata è modulare e fa leva sull'affinamento delle esperienze e dei metodi di analisi utilizzati: da un lato mira ad evolvere ulteriormente l'*assessment* rischi con particolare riferimento al consolidamento nel processo delle azioni di mitigazione, dall'altro a sviluppare ed integrare nei processi aziendali le attività di gestione dei rischi. Tale evoluzione è svolta in coerenza con la graduale crescita della consapevolezza del *Management* e delle strutture aziendali relativamente alle tematiche di gestione del rischio, anche attraverso specifico supporto formativo fornito da *Group Risk Management*.

Di seguito si procede alla descrizione dei principali rischi e incertezze a cui il Gruppo è esposto.



Si segnala che in termini di maggior impatto sui risultati di Gruppo, i rischi principali risultano essere, in ordine di importanza:

- cambiamenti normativi;
- scenario energetico;
- *Business Interruption*;
- variazioni climatiche.

Rischio normativo e regolatorio

Il Gruppo AzA opera in settori fortemente regolamentati siano essi gestiti in regime di monopolio naturale (quali le infrastrutture di distribuzione e di trasporto dell'energia elettrica e il gas, il ciclo idrico integrato e il teleriscaldamento) o in regime di libero mercato (come l'attività di *energy management*, *trading* e vendita di vettori energetici e di altri servizi ai clienti).

Tra i fattori di rischio va, pertanto, considerata l'evoluzione costante e non sempre prevedibile del contesto normativo e regolatorio di riferimento.

A fronte di tali fattori di rischio, il Gruppo adotta una politica di monitoraggio e gestione del rischio normativo al fine di mitigarne, per quanto possibile, gli effetti attraverso un presidio articolato su più livelli, che prevede in primis il dialogo collaborativo con le istituzioni (Ministero dello Sviluppo Economico, Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico, Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni) e gli organismi tecnici del settore (Gestore dei Servizi Energetici, Gestore dei Mercati Energetici, Terna) nonché la partecipazione attiva ad associazioni di categoria e a gruppi di lavoro istituiti presso gli stessi enti.

Per affrontare tali problematiche, nel corso del 2015, il vertice aziendale ha costituito una apposita struttura organizzativa, denominata "Affari Regolatori e Mercato", a diretto rapporto dell'Amministratore Delegato, ampliandone il mandato, rafforzandone il legame con il *business* e superando la visione per cui il rapporto con il regolatore debba essere interpretato come *compliance* (o *litigation*).

Anche lo sguardo alla normativa europea, seguendo i lavori di Bruxelles tramite la partecipazione ai tavoli di Eurelectric e Cedec, permette di vedere "in anticipo" quello che sarà oggetto di recepimento nella legge italiana (in alcuni casi automatico come per i regolamenti).

È, inoltre, previsto un costante dialogo con le *Business Units* non solo per la simulazione degli impatti sull'attività corrente ma anche per la valutazione delle loro istanze in termini di supporto alle nuove iniziative.

È stato altresì costituito il Comitato Istituzionale e Regolatorio, composto dal Presidente e

dall'Amministratore Delegato del Gruppo, oltre che dal Responsabile Relazioni Istituzionali e dalla Responsabile di Affari Regolatori e Mercato. Tale comitato si riunisce periodicamente coinvolgendo di volta in volta i Responsabili delle *Business Units* interessati nonché i Responsabili delle strutture di *staff* al fine di trasferire loro le novità normative, assumere una posizione aziendale sulle norme in evoluzione nonché raccogliere le istanze del *business* per veicolarle agli *stakeholder* di riferimento.

Sono stati implementati strumenti di monitoraggio e controllo costantemente aggiornati (es. *Regulatory Review* prodotta trimestralmente), al fine di considerare i potenziali impatti della regolazione sulla società.

Tra le principali materie oggetto di evoluzioni normative in corso, con i maggiori potenziali effetti sul Gruppo, si segnalano in particolare:

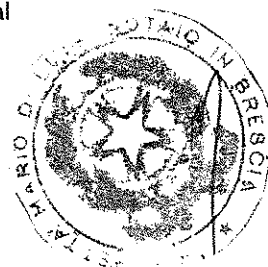
- le norme che disciplinano la durata e le condizioni delle concessioni idroelettriche di grande derivazione;
- le gare inerenti l'affidamento delle concessioni per il servizio di distribuzione del gas;
- la riforma del servizio idrico integrato non solo dal punto di vista tariffario ma anche per gli aspetti di qualità del servizio, misura e *unbundling*;
- la regolazione dei servizi pubblici locali;
- le previsioni normative in materia di abbandono dei regimi di tutela per i clienti dei settori elettrico e del gas;
- l'implementazione della disciplina del *capacity market*;
- il conseguimento di risparmi energetici nell'ambito del meccanismo dei Certificati Bianchi;
- il pagamento del canone RAI nella bolletta dell'energia elettrica.

Rischio scenario energetico (rischio prezzo *commodities*)

Il Gruppo AzA, con riferimento alle caratteristiche dei settori in cui opera, è esposto al rischio scenario energetico, ovvero al rischio legato alle variazioni dei prezzi delle materie prime energetiche (energia elettrica, gas naturale, carbone, olio combustibile) nonché del tasso di cambio ad esse associato. Variazioni significative, inattese e/o strutturali del prezzo delle *commodities*, soprattutto nel medio periodo, possono comportare una contrazione dei margini operativi della Società.

Il Gruppo ha approvato una *Energy Risk Policy* che disciplina le modalità con cui viene monitorato e gestito il rischio *commodity* ovvero il massimo livello di variabilità cui il risultato è esposto con riferimento all'andamento dei prezzi delle *commodities* energetiche.

In coerenza con quanto previsto dalla *Policy*, vengono annualmente definiti ed approvati dal CdA i limiti di rischio *commodity* del Gruppo.



Il rischio di mercato viene gestito monitorando costantemente l'esposizione netta totale del portafoglio di Gruppo ed agendo sui fattori che ne condizionano maggiormente l'andamento. Vengono definite, ove necessario, idonee strategie di copertura volte a mantenere tale rischio entro i limiti stabiliti, tipicamente tramite coperture a 12 mesi e parzialmente a 24 mesi.

Attraverso la gestione di contratti fisici e strumenti finanziari derivati si persegue dunque l'obiettivo di stabilizzare i flussi di cassa generati dal portafoglio di asset e dai contratti in essere, limitando, per quanto possibile, la volatilità dei risultati economici e finanziari del Gruppo al variare del prezzo delle *commodities*.

Rischio di interruzioni di *business*

In tutte le *Business Units* di attività del Gruppo vengono gestiti siti produttivi tecnologicamente ed operativamente complessi (centrali elettriche, impianti di smaltimento, centrali di cogenerazione, reti di distribuzione, ecc.) il cui malfunzionamento o danneggiamento accidentale potrebbe determinarne l'indisponibilità e, conseguentemente, comportare perdite economiche ed eventuali danni di immagine dovuti all'interruzione dei servizi erogati.

Tali rischi sono legati a diversi fattori che, per alcune tipologie di impianti, potrebbero essere influenzati dalle evoluzioni del contesto competitivo e dei mercati di riferimento. Per quanto i rischi di indisponibilità degli impianti siano da ritenersi intrinseci al *business* e non del tutto eliminabili, il Gruppo pone in essere presso tutte le *Business Units* di filiera strategie di mitigazione preventiva volte a ridurre le probabilità di accadimento e strategie di azione finalizzate ad attenuarne gli eventuali impatti.

La salvaguardia degli impianti e delle infrastrutture del Gruppo prevede l'adozione ed il continuo aggiornamento, in linea con le *best practices* di settore, di procedure di manutenzione programmata, sia ordinaria che preventiva, volta ad identificare ed impedire potenziali criticità, anche sulla base di specifiche analisi ingegneristiche compiute da personale tecnico dedicato. Prevede, inoltre, la revisione periodica degli impianti e delle reti, nonché l'erogazione di corsi di formazione specifica per il personale tecnico. È ampiamente diffuso l'utilizzo di strumenti di controllo e telecontrollo dei parametri tecnici per il monitoraggio e la tempestiva rilevazione delle eventuali anomalie oltre che, ove possibile, il ricorso alla ridondanza delle componenti necessarie a garantire la continuità dei processi produttivi. Il processo di integrazione fra i nuclei ingegneristici specializzati presenti nel Gruppo A2A ha portato ad un rafforzamento delle competenze relative alle analisi diagnostiche e di *performance* degli impianti.

È inoltre prevista la progressiva adozione, in tutti gli impianti del Gruppo, di *software* e sensori avanzati per il calcolo del rendimento effettivo degli impianti, volti a permettere un approccio ulteriormente predittivo, rispetto al passato, per la programmazione ed esecuzione

delle manutenzioni. La graduale adozione dei presidi sopra elencati è anche prevista nei casi di acquisizione di nuovi siti produttivi per favorirne l'allineamento agli standard di Gruppo.

In considerazione dell'attuale contesto dei mercati dell'energia nel quale si trovano ad operare gli impianti di produzione di energia, con particolare riferimento a quelli termoelettrici, si evidenzia come siano state pianificate ed intraprese attività e progetti mirati a garantirne flessibilità di esercizio, efficienza e disponibilità nei momenti in cui detti requisiti vengano loro richiesti, come ad esempio la programmazione di investimenti di flessibilizzazione degli impianti a ciclo combinato, l'ammodernamento di impianti e macchinari ovvero la riprogettazione di quelle parti di impianto che nel corso del tempo abbiano evidenziato problematiche strutturali, la ricontrattazione dei contratti di *service* con i costruttori delle macchine turbogas, l'integrazione ed il ricorso costante alle risorse specialistiche disponibili all'interno del Gruppo, un programma di riduzione dei costi strutturali degli impianti termoelettrici.

Inoltre, a presidio dei rischi derivanti dalle attuali modalità di funzionamento degli impianti termoelettrici, legate all'andamento dei mercati dell'energia, è in corso un processo di revisione, uniformazione ed adeguamento complessivo dei contratti di manutenzione nonché specifiche azioni di razionalizzazione nella gestione dei magazzini ricambi. Sempre nell'ambito della produzione di energia da fonte termoelettrica da segnalare che il Gruppo pone particolare attenzione, attraverso un dialogo stabile e collaborativo, svolto per il tramite della struttura organizzativa Rapporti Istituzionali e Territoriali, con istituzioni, autorità e comunità locali, alle tematiche di rischio riguardanti i siti produttivi che utilizzano combustibili fossili (Monfalcone, Brindisi, S. Filippo del Mela). Tale presidio è volto a favorire una corretta e positiva percezione degli impianti nonché a perseguire la possibilità di una futura realizzazione di progetti di adeguamento e conversione secondo tecnologie innovative e all'avanguardia, garantendo in tale modo livelli occupazionali adeguati e scongiurando il sostenimento di potenziali costi per il *decommissioning* dei siti.

Con riferimento alla *Business Unit* Ambiente sono in essere specifiche attività e sono installati strumenti di monitoraggio a prevenzione del possibile manifestarsi del rischio di interruzione dei servizi di conferimento, trattamento e smaltimento dei rifiuti. In particolare, sono posti in essere controlli specifici per individuare la presenza di sostanze non idonee all'interno dei rifiuti destinati alla termovalorizzazione, nonché impianti, sistemi e modalità operative specifiche di caricamento ed uscita dei materiali depositati presso i siti di stoccaggio e trattamento dei rifiuti volti al contenimento del rischio di sviluppo di incendi. La stessa *Business Unit* sta inoltre attuando operazioni di ottimizzazione della gestione di alcuni siti a supporto dell'efficientamento dei processi di smaltimento. Inoltre si evidenzia come siano stati pianificati interventi di carattere strutturale su tutti gli impianti del Gruppo, ed in particolare sui grandi impianti di termovalorizzazione, finalizzati a garantirne una maggior affidabilità e prospettiva di esercibilità nel tempo, quali ad esempio la realizzazione di linee elettriche di *backup*, la so-

stituzione di componenti termomeccaniche giunte al termine della loro vita tecnica, rinnovamenti di strutture mirati a contenere fenomeni di ammaloramento, l'adeguamento degli impianti di recupero delle frazioni residue dei rifiuti solidi nell'ottica del loro successivo conferimento agli impianti di termovalorizzazione, manutenzioni straordinarie finalizzate anche all'incremento delle potenzialità termiche dei medesimi impianti. A mitigazione di possibili ripercussioni sull'immagine del Gruppo, dovute alla temporanea impossibilità di conferimento dei rifiuti, è prevista inoltre la possibilità di mutuo soccorso tra gli impianti del Gruppo ed il coordinamento centralizzato delle fermate programmate per manutenzione. Si segnala, infine, la tematica emergente collegata ai potenziali impatti sulla redditività dell'impianto di Acerra in esito a possibili criticità che dovessero emergere, nelle more della convenzione tra Regione Campania e la società AzA Ambiente, nella definizione dei meccanismi a garanzia dei ricavi dell'impianto a valle della conclusione del regime tariffario CIP6.

Con riferimento alla tematica dell'interruzione dei servizi di raccolta dei rifiuti e pulizia urbana nei territori dei comuni serviti dalle società del Gruppo, sono in essere specifiche procedure gestionali e di programmazione delle relative attività, disponibilità di mezzi tenuti a riserva per fronteggiare situazioni di emergenza, controllo e monitoraggio degli automezzi in servizio presso i territori serviti (anche con modalità *online* attraverso sala controllo dotata di strumentazione tecnica all'avanguardia), magazzini ricambi gestiti e strutturati onde fronteggiare i guasti statisticamente più ricorrenti.

Nell'ambito delle reti di trasporto e distribuzione dell'energia e del gas, si evidenzia come siano stati programmati ed avviati interventi mirati ad incrementare l'affidabilità dei servizi nonché a garantire la costante adeguatezza delle infrastrutture con l'evoluzione ed espansione dei contesti urbani e territoriali serviti dalle diverse società del Gruppo, quali ad esempio l'implementazione ed ampliamento dei sistemi di automazione e telecontrollo di stazioni e cabine, la realizzazione di nuove cabine per l'elettricità ed il gas. Nell'ambito dell'attività di esercizio delle reti elettriche si conferma come particolarmente rilevante la tematica della continuità del servizio nei periodi caratterizzati da particolari condizioni climatiche con potenziali rischi di natura reputazionale conseguenti a possibili interruzioni di erogazione del servizio. Per fare fronte a queste situazioni, oltre alle consuete attività di manutenzione, il Gruppo ha pianificato ed avviato il potenziamento degli interventi di razionalizzazione della magliatura delle reti elettriche e dei piani straordinari di bonifica dei componenti ritenuti critici ai fini della continuità dell'esercizio. Sono inoltre presenti presidi operativi di telecontrollo, avanzati strumenti tecnici di sicurezza, squadre di pronto intervento nonché specifici presidi per quelle infrastrutture che, in occasione di fenomeni eccezionali e difficilmente prevedibili in termini di localizzazione degli stessi e di valutazione dei loro effetti, risultano maggiormente esposti a rischi di interruzione nella erogazione dei servizi.

Ulteriori potenziali rischi per il Gruppo sono riferibili a possibili incidenti nell'ambito della

gestione degli impianti semaforici e di pubblica illuminazione che coinvolgessero personale dell'azienda ovvero persone terze. A mitigazione di tale tematica di rischio sono state pianificate attività di sostituzione dei circuiti elettrici più vetusti, campagne di verifica e, ove necessario, sostituzione dei sostegni di maggiore età, implementazione di nuovi sistemi di telecontrollo dei punti di illuminazione.

Il Gruppo è inoltre attivo in progetti riguardanti lo sviluppo della rete elettrica in ottica “*smartgrid*”, ovvero una rete “intelligente” con la quale è possibile scambiare informazioni sui flussi di energia e gestire in modo più efficiente i picchi di richiesta, riducendo il rischio di interruzioni. In particolare la *Business Unit* Reti è impegnata nello sviluppo delle nuove soluzioni per le cosiddette reti “*smart*”, dove attraverso l'introduzione di tecnologia digitale si realizzano nuove funzionalità necessarie per gestire la crescente complessità derivante dalla diffusione delle fonti di generazione distribuita collegate alle reti in bassa tensione e per meglio rispondere alle richieste del Regolatore e alle attese dei clienti.

Nel teleriscaldamento sono state sperimentate con successo modalità operative di modulazione dei consumi della clientela in determinate fasce orarie, volte ad evitare eccessivi picchi di utilizzo della potenza installata, con conseguenti possibili criticità per il funzionamento ottimale delle reti. Sono allo studio interventi di potenziamento di quegli impianti di alimentazione della rete del teleriscaldamento che risultano maggiormente sfruttati, nonché interventi di costruzione di nuove vie di trasporto del calore finalizzate al miglioramento dell'assetto strutturale della rete. Tali operazioni vengono integrate, in ambito di manutenzione della rete, da una costante analisi ingegneristica a supporto degli interventi di riparazione. Sono inoltre in corso di esecuzione interventi da realizzarsi nell'arco del prossimo triennio, mirati a garantire la continuità del servizio di teleriscaldamento per le situazioni di temporanea interruzione di conferimento di calore alla rete da parte dei termovalorizzatori del Gruppo.

Una tematica di rischio che sta assumendo sempre più rilevanza è quella relativa agli accessi non autorizzati di personale esterno agli impianti e infrastrutture del Gruppo, che potrebbero ostacolare il corretto svolgimento delle attività operative, con potenziali ripercussioni sulla sicurezza del personale operativo, dei terzi non autorizzati, dei siti e dell'ambiente circostante, nonché impatti di natura economica a fronte della necessità di interrompere le attività produttive. A mitigazione di tali possibili evenienze, sono in essere attività di sviluppo delle linee di gestione della tematica nel Gruppo onde disciplinare in maniera unitaria le modalità operative di accesso agli impianti e servizi di vigilanza, anche in coordinamento con le forze dell'ordine, per il controllo dei siti maggiormente soggetti ad intrusioni ovvero che possono costituire potenziali obiettivi di atti di sabotaggio. Inoltre sono in fase di valutazione ulteriori interventi quali studi sulla situazione degli impianti gas per aumentare il livello di sicurezza degli stessi, l'*improvement* delle recinzioni passive esistenti, il potenziamento dei sistemi antintrusione e l'installazione di sistemi di controllo degli accessi con *badge*, telecamere e sistemi all'infrarosso.

Infine, per coprire i rischi residuali il Gruppo ha stipulato polizze assicurative a copertura dei danni diretti e indiretti che potrebbero manifestarsi. Le condizioni contrattuali che caratterizzano tali polizze assicurative sono state oggetto di revisione in coerenza alle modalità di funzionamento degli impianti ed alle condizioni dei mercati dell'energia.

Rischio variazioni climatiche

I rischi collegati alle variazioni climatiche fanno riferimento alla possibilità che le produzioni ed i consumi di prodotti (energia elettrica, gas per riscaldamento) e servizi (teleriscaldamento) erogati dal Gruppo possano essere influenzati negativamente da condizioni sfavorevoli, quali ad esempio la scarsità di precipitazioni ovvero temperature particolarmente miti nella stagione termica, con conseguenti riflessi negativi sulla redditività attesa. Con riferimento alla *Business Unit* Generazione e *Trading*, scarse precipitazioni comporterebbero una minor disponibilità di risorse idriche rispetto a valori attesi che discendono da valutazioni di natura statistica; onde garantire l'ottimale sfruttamento delle risorse idriche disponibili, si evidenzia un presidio organizzativo costituito dalla presenza di unità aziendali dedicate all'elaborazione di analisi e modelli ingegneristici a supporto della programmazione degli impianti idroelettrici sia di medio che di breve termine. Per quanto riguarda le *Business Units* Reti e Commerciale, temperature invernali più miti di quelle attese comporterebbero una minor domanda, da parte dell'utenza finale, di gas e calore destinati al riscaldamento. Il presidio è costituito dalla presenza di unità aziendali dedicate alla formulazione di previsioni della domanda in relazione alle temperature attese, nonché alla conseguente gestione ed ottimizzazione della produzione/fornitura di calore.

Rischio di tasso di interesse

Il rischio di tasso d'interesse è relativo all'incertezza associata all'andamento dei tassi d'interesse, le cui variazioni possono determinare, dato un certo ammontare e composizione del debito, un aumento degli oneri finanziari netti. La volatilità degli oneri finanziari associata all'andamento dei tassi di interesse viene pertanto monitorata e mitigata tramite una politica di gestione del rischio tasso volta all'individuazione di un mix equilibrato di finanziamenti a tasso fisso e a tasso variabile e l'utilizzo di strumenti derivati di copertura che limitino gli effetti delle fluttuazioni dei tassi di interesse.

Per l'analisi e la gestione dei rischi relativi al tasso di interesse è stato sviluppato internamente al Gruppo un modello che permette di determinare l'esposizione al rischio tramite il metodo Montecarlo, valutando l'impatto che le oscillazioni dei tassi di interesse hanno sui flussi finanziari prospettici. Inoltre nella sezione "Altre Informazioni/Rischio di tasso di interesse"

della Relazione finanziaria annuale consolidata sono illustrati gli effetti sulla variazione del *fair value* dei derivati conseguente ad una variazione della curva *forward* dei tassi di interesse di ± 50 bps.

Rischio credito

Il Rischio di Credito è connesso all'eventualità che una controparte, commerciale o di *trading*, sia inadempiente, ovvero non onori il proprio impegno nei modi e tempi previsti contrattualmente. Tale tipologia di rischio viene gestita dal Gruppo attraverso apposite procedure ed opportune azioni di mitigazione.

Il presidio di tale rischio viene effettuato sia dalla funzione di *Credit Management* allocata centralmente (e dalle corrispondenti funzioni delle società operative) che dall'Unità Organizzativa *Group Risk Management* che si occupa di supportare le società del Gruppo sia con riferimento alle attività commerciali che di *trading*.

Nello specifico, per quanto concerne le attività di *trading* ed in ottemperanza alle procedure in essere (*Energy Risk Policy, Risk Management, Deal Life Cycle*), *Group Risk Management* sulla base di sistemi proprietari valuta il *Rating* delle Controparti, definisce la Probabilità di *Default* e attribuisce la Massima Esposizione a Rischio, verificando sistematicamente il rispetto dei limiti di Rischio di Controparte e di Rischio di Credito.

Un ulteriore parametro oggetto di monitoraggio, che contribuisce a limitare il rischio di concentrazione sulla singola controparte, è rappresentato dal *Credit VaR*, ovvero la valutazione della rischioosità in termini di perdita potenziale, con un determinato livello di confidenza, associata all'intero portafoglio di crediti.

Relativamente alle controparti commerciali, ed in ottemperanza alle procedure in essere (*Credit Risk Policy*), la mitigazione del rischio avviene tramite la valutazione preventiva, l'ottenimento di garanzie e collaterali, la gestione delle compensazioni, l'ottimizzazione dei processi di sollecito e recupero del credito, nonché l'utilizzo di strumenti di monitoraggio e *reporting*. *Group Risk Management* interviene nella gestione del credito commerciale sia direttamente che indirettamente, attraverso un apposito modello proprietario, nella definizione del merito creditizio e del limite di fido dei clienti *business*, per i quali è richiesta deroga al rilascio di garanzia.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità riguarda la capacità del Gruppo di far puntualmente fronte ai propri impegni di pagamento. A presidio di tale rischio il Gruppo garantisce il mantenimento di adeguate disponibilità finanziarie, nonché di un *liquidity buffer* sufficiente a far fronte agli impegni inattesi. Al 31 dicembre 2015 il Gruppo ha contrattualizzato linee di credito *revolving committed* per 800 milioni di euro, non utilizzate. Inoltre ha a disposizione finanziamenti bancari a lungo termine non ancora utilizzati per un totale di 145 milioni di euro e disponibilità liquide per complessivi 674 milioni di euro.

La gestione del rischio liquidità è perseguita anche accedendo direttamente al mercato dei capitali, in particolare tramite il Programma di Emissioni Obbligazionarie (*Euro Medium Term Note Programme*), ampliato a 4 miliardi di euro, come approvato dal Consiglio di Amministrazione il 6 novembre 2014 e tramite la programmazione di un'adeguata distribuzione delle scadenze finalizzata a mitigare il rischio di rifinanziamento.

Rischio rispetto covenants

131

Tale rischio sussiste qualora i contratti di finanziamento prevedano la facoltà da parte del soggetto finanziatore, al verificarsi di determinati eventi, di chiedere il rimborso anticipato del finanziamento, comportando quindi un potenziale rischio di liquidità in capo al Gruppo. Nella sezione "Altre Informazioni/Rischio rispetto covenants" della Relazione Finanziaria sono illustrati nel dettaglio tali rischi relativi al Gruppo A2A.

Nella medesima sezione sono inoltre elencati i finanziamenti che contengono *covenants* finanziari.

Al 31 dicembre il valore contabile residuo di tali finanziamenti è pari a 93 milioni di euro.

Al 31 dicembre non vi è infine alcuna situazione di mancato rispetto dei *covenants* delle società del Gruppo A2A.

Rischio ambientale

I rischi collegati al verificarsi di potenziali eventi che possano provocare effetti sull'ambiente o sulla salute della popolazione residente nelle zone di influenza delle attività del Gruppo sono oggetto di sempre crescente attenzione da parte dell'opinione pubblica, degli organi regolatori pubblici e di una legislazione sempre più stringente. Questa tipologia di rischi riguarda tutte le attività del Gruppo, con particolare riferimento allo smaltimento dei residui di produzione, alle emissioni conseguenti ai processi produttivi, alla gestione delle attività di raccolta, stoccaggio, trattamento e smaltimento rifiuti, alla fornitura di beni primari quali l'acqua potabile, alla depurazione delle acque, alla gestione delle attività di svuotamento e manutenzione degli invasi di raccolta delle risorse idriche destinate alla produzione di energia elettrica.

A presidio di tali potenziali eventi di rischio, il Gruppo ha posto in essere presidi di diversa natura: modalità di progettazione e costruzione dei siti di stoccaggio dei materiali di rifiuto, sistemi di monitoraggio e presenza di barriere statiche e dinamiche che consentano di rilevare fenomeni di inquinamento attribuibili ai siti stessi, sistemi di rilievo e monitoraggio in continuo delle emissioni, sistemi di rilievo delle concentrazioni degli inquinanti ed abbattimento degli stessi, impianti di depurazione delle acque destinate agli scarichi degli impianti di trattamento rifiuti. Sono inoltre allo studio ulteriori interventi per la realizzazione di impianti per lo stoccaggio e successivo trattamento della frazione umida dei materiali di scarto destinati alla termovalorizzazione.

Con riferimento alla tematica della depurazione delle acque sono allo studio interventi di miglioramento e potenziamento delle infrastrutture esistenti. Per quanto attiene alla tematica relativa alla gestione degli invasi, con specifico riferimento alle attività di manutenzione degli stessi ed ai corrispondenti possibili effetti negativi sulle acque e sul territorio locale determinati dalle operazioni di svuotamento, si evidenzia come siano in fase di valutazione svasi parziali dei bacini in relazione alla tipologia degli interventi nonché l'impiego di modalità diverse di asportazione dei sedimenti.

Infine si evidenzia l'organizzazione di strutture Ambiente e Sicurezza di sito che supportano dipendenti, funzionari e *management* nella gestione del sistema HSE per i rischi specifici, presidio delle evoluzioni normative su tematiche ambientali, nonché il dialogo costante e la trasparenza nei rapporti con gli enti, con le comunità di riferimento e con gli *stakeholders* esplicitata anche mediante strumenti quali il Bilancio di Sostenibilità.

Il Gruppo, fortemente impegnato nella prevenzione di tali rischi, ha adottato un documento di indirizzo sulla "Politica per la Qualità, l'Ambiente e la Sicurezza del Gruppo AzA" che si configura come lo strumento attraverso il quale viene delineato l'approccio a queste tematiche. Tale documento, ampiamente diffuso all'interno e all'esterno del Gruppo, esplicita i valori che sono alla base dell'operatività aziendale e che la Struttura Organizzativa Ambiente, Salute e Sicurezza è impegnata a diffondere e a far condividere così da guidare l'operato quotidiano di ciascun collaboratore. La Struttura Organizzativa Ambiente, Salute e Sicurezza supporta altresì il vertice aziendale nella definizione delle politiche in materia, verificando la loro corretta attuazione e il rispetto delle normative applicabili in tutte le realtà e nei processi interni. Il Gruppo AzA è costantemente impegnato a supportare un dialogo volto alla massima collaborazione con gli enti e le comunità locali di riferimento relativamente alle tematiche ambientali.

L'attività di aggiornamento del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. n. 231/2001 con riferimento all'introduzione dei reati ambientali è tuttora in corso con particolare riferimento all'attuazione dello stesso presso le singole società del Gruppo. È stato inoltre effettuato un riassetto, sia organizzativo che procedurale, della Struttura Organizzativa Ambiente, Salute

e Sicurezza, che costituisce la prima fase di un percorso di revisione ed aggiornamento delle modalità di gestione delle tematiche di rischio in oggetto e che coinvolgerà la totalità dei dipendenti e dei processi aziendali.

Il Gruppo presidia in maniera diretta le tematiche di rischio in oggetto attraverso le strutture della Struttura Organizzativa Ambiente, Salute e Sicurezza di sito, che forniscono il necessario supporto a dipendenti, funzionari e *management* nella gestione del sistema HSE (*Health Safety Environment*).

L'implementazione operativa della politica adottata avviene attraverso il ricorso ad un Sistema di Gestione Ambientale fatto proprio dalle entità operative del Gruppo che sono maggiormente esposte a possibili impatti diretti o indiretti. Questo sistema prevede un programma di progressiva estensione e adeguamento agli standard di certificazione ISO 14001 per le principali attività del Gruppo, nonché il conseguimento della certificazione EMAS sui principali impianti. Allo scopo di giungere ad un unico modello è in corso un'attività di revisione ed aggiornamento che permetterà a tutte le società operative del Gruppo di riferirsi ad un unico sistema di gestione integrato di Qualità, Ambiente e Sicurezza.

Nell'ottica di continuo miglioramento del presidio e di allineamento alle *best practices* di riferimento il Gruppo partecipa, tramite le associazioni di settore di riferimento, ai tavoli di lavoro per la definizione dei BREF (*Best Available Techniques Reference Document*) per gli LCP (*Large Combustion Plants*) e per il *waste management*.

Per monitorare e prevenire eventuali comportamenti non conformi alle procedure ambientali stabilite per le società operative del Gruppo sono stati istituiti presidi organizzativi che svolgono, tra le altre attività, analisi ambientali in affiancamento agli *audit* periodici. Nell'ottica di una continua evoluzione dei sistemi a presidio del rischio ambientale, il Gruppo ha dato la propria adesione al Progetto ARPA Lombardia, finalizzato a migliorare l'efficienza del sistema di controllo delle emissioni più significative, anche alla luce dell'evoluzione tecnica del settore, attraverso il collegamento di tutti gli SME (Sistemi di Monitoraggio Emissioni) ad un unico centro di controllo. A copertura del rischio ambientale residuale, il Gruppo AzA ha stipulato un'assicurazione contro i danni da inquinamento, sia di tipo accidentale che graduale ovvero sia per eventi originati da un fatto improvviso ed imprevedibile, sia in caso di danno ambientale connaturato con l'esercizio continuativo delle attività.

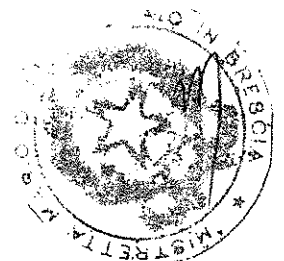
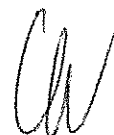
Annualmente il Gruppo AzA pubblica il proprio Bilancio di Sostenibilità in cui sono riportate informazioni e dati salienti in merito agli aspetti ambientali e sociali connessi all'attività del Gruppo stesso. Il Bilancio di Sostenibilità è conforme allo standard GRI-G3.1 definito dalla *Global Reporting Initiative* e dal 2010 è asseverato dalla società di revisione.

Rischi di *information technology*

Le attività del Gruppo A2A sono gestite attraverso sistemi informativi che supportano i principali processi aziendali, sia operativi che amministrativi e commerciali. L'inadeguatezza, la frammentazione delle piattaforme esistenti o il mancato aggiornamento di tali sistemi informativi rispetto alle esigenze di *business*, la loro eventuale indisponibilità, la non adeguata gestione degli aspetti legati all'integrità ed alla riservatezza delle informazioni, rappresentano potenziali fattori di rischio che il Gruppo mitiga attraverso appositi presidi governati dalla Struttura Organizzativa Group ICT.

Il percorso di integrazione e consolidamento dei sistemi informativi all'interno del Gruppo, definito sulla base dei cambiamenti degli assetti societari intervenuti negli esercizi precedenti, ha portato al raggiungimento di alcuni importanti obiettivi. In seguito all'integrazione su un'unica piattaforma dei sistemi a supporto della distribuzione già effettuata, è stato completato anche il programma di convergenza dei principali sistemi a supporto delle attività commerciali. Negli ambiti in cui si rilevano ancora situazioni di inadeguatezza e frammentazione di sistemi e piattaforme utilizzate, in conseguenza delle quali sono possibili inefficienze nell'attuazione dei processi di *business* quali ad esempio la fatturazione e la gestione del credito, si evidenzia come siano state avviate le attività volte alla definizione e successiva implementazione di piani di integrazione delle piattaforme utilizzate. Lo sviluppo ed efficientamento del complesso di sistemi informativi utilizzati dal Gruppo verranno infine ulteriormente perseguiti attraverso la definizione di un generale piano strategico architetturale dedicato.

Il Gruppo, oltre a definire contratti di affidamento in *outsourcing* dei servizi ICT che prevedono *service level agreement* chiaramente definiti, dispone di una procedura di *Disaster Recovery* che, ancorché non complessivamente testato, in caso di indisponibilità di uno dei due CED (Centro Elaborazione Dati), garantisce il parziale recupero dei dati e delle informazioni inerenti le attività di *business* sul CED alternativo. Si evidenzia altresì che sono attualmente presenti presidi di reperibilità di fornitori e risorse interne al Gruppo per fare fronte ad attacchi logici, attacchi virali e cadute di sistema. Inoltre sono state avviate ulteriori attività mirate ad incrementare i livelli di affidabilità e continuità di erogazione dei servizi ICT, quali l'implementazione di progetti di miglioramento infrastrutturale del CED di Brescia nonché valutazioni circa la *transportation* dei Data Center attuali. Si segnala inoltre la strutturazione del *Business Continuity Plan*, volto a costituire lo strumento attraverso cui il Gruppo si prepara a far fronte a ulteriori scenari di indisponibilità dei servizi per gli ambiti ritenuti più critici, a valle della cui definizione verranno individuate specifiche attività di attuazione, strategie di definizione di futuri contratti di affidamento del supporto ai servizi ICT tipo "*Multivendor*" e di *reinsourcing* di responsabilità in ambito ICT. In considerazione della rilevanza delle attività svolte quotidianamente sulla Borsa Elettrica, particolare attenzione viene prestata al presidio dei sistemi di interfacciamento con il Mercato. Tali sistemi sono ridondati e sottoposti a spe-



cifiche procedure di gestione e manutenzione, finalizzate a proteggerne la stabilità. Il Gruppo dispone inoltre di uno specifico presidio a supporto delle attività di *trading*.

La riservatezza e la sicurezza delle informazioni sono oggetto di presidi specifici da parte del Gruppo, sia attraverso politiche interne che attraverso strumenti di segregazione degli accessi alle informazioni, nonché attraverso specifici accordi contrattuali con i soggetti terzi che eventualmente debbano accedere alle informazioni amministrative. Per migliorare ulteriormente il presidio in essere è stata avviata un'attività di verifica dell'allineamento tra il modello dei ruoli organizzativi e il modello dei ruoli tecnici di *Segregation of Duties* implementato nei sistemi. In linea con questa attività sono previsti, in progressiva adozione, strumenti di *Identity Management* e *Access Control*, volti a garantire un sempre più efficace presidio del trattamento di informazioni critiche per il *business*. È stato istituito un *team* dedicato alla prevenzione e al monitoraggio degli attacchi informatici ai sistemi aziendali e sono state acquisite specifiche soluzioni applicative per la gestione e il controllo della sicurezza informatica.

A presidio di tale specifica problematica di rischio, il Gruppo esegue annualmente *vulnerability assessment* interni ed esterni. È infine stato condotto nel 2014, ed aggiornato ed ampliato nel 2015, un *masterplan* pluriennale di iniziative di sicurezza, approvato dall'Alta Direzione, in cui sono definite le azioni da condurre per migliorare progressivamente il livello di maturità della sicurezza sino a renderlo adeguato ai servizi di *business* erogati dal Gruppo. In tale ottica è prevista la predisposizione di specifiche *policy* relative all'utilizzo dei dispositivi mobili, oggi sempre più largamente utilizzati nello svolgimento delle attività di *business*.

Inoltre è in fase di valutazione un piano di supporto centralizzato, in ambito ICT di Gruppo, dei sistemi per il monitoraggio, controllo infrastrutturale e dei processi industriali (quali ad esempio i sistemi e le reti SCADA) che, in ragione di una sempre più spinta integrazione con i sistemi "IT" (*Information Technology*) risultano potenzialmente esposti a rischi di sicurezza ed integrità.

Rischio salute e sicurezza

Il Gruppo opera in un contesto di *business* eterogeneo, caratterizzato da una forte componente tecnologica e dalla presenza di personale sul territorio e sugli impianti.

Alcune attività del Gruppo, per loro natura, sono maggiormente connotate dal rischio di infortuni "tipicamente professionali" legati ai servizi operativi sul territorio e allo svolgimento di servizi tecnici e di attività presso gli impianti.

Attraverso la Politica per la Qualità, l'Ambiente e la Sicurezza (che prevede un programma di adeguamento al Sistema di Gestione della Sicurezza dei lavoratori a norma ISO 14001 e OHSAS

18001) le misure di prevenzione adottate mirano ad un obiettivo di “rischio zero”, promuovendo una costante crescita dei livelli di sicurezza nell’ambiente di lavoro. In particolare, in tale ottica, è in avvio l’utilizzo di ulteriori modelli di valutazione del rischio Ambiente, Salute e Sicurezza a livello di singolo impianto.

Al fine di armonizzare gli obiettivi di sicurezza e protezione all’interno delle società del Gruppo e di monitorare il rispetto di tali norme anche da parte delle ditte appaltatrici, sia in fase di prequalifica che in fase di esecuzione dei lavori sui cantieri, è stata costituita una struttura centrale del Servizio di Prevenzione e Protezione nell’ambito della Struttura Organizzativa Ambiente, Salute e Sicurezza. In tal senso è attualmente in fase di ulteriore sviluppo il modello di controllo degli appalti in materia di salute e sicurezza.

È previsto il progressivo potenziamento del presidio organizzativo che, tra le altre attività, svolge ispezioni specifiche volte a monitorare il rispetto delle procedure di attuazione delle normative in materia, nonché attività di aggiornamento formativo del personale. A questo proposito sono stati definiti piani di formazione specifici per ogni ruolo e incarico aziendale ed è stata avviata l’erogazione di tali corsi di formazione.

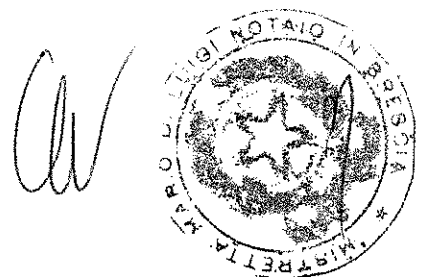
Prosegue il progetto di revisione dell’attuale modello organizzativo basato sulla definizione di linee guida, metodologie, strumenti e controlli forniti dalla Struttura Organizzativa Ambiente, Salute e Sicurezza e coadiuvati dal supporto di specifiche funzioni Ambiente, Salute e Sicurezza interne ad ogni società e dal coinvolgimento attivo delle strutture operative.

È infine in programma, nell’ottica di miglioramento continuo del presidio, un processo di revisione dell’attuale modello di gestione della sorveglianza sanitaria dei dipendenti svolto attraverso l’ausilio di un’*equipe* di medici competenti dislocati territorialmente che effettuano valutazioni periodiche dello stato di salute del personale. Si prevede nell’ambito di tale processo di revisione di sviluppare specifici strumenti di analisi e *reporting* relativi alle risultanze delle attività di sorveglianza sanitaria.

A supporto del processo di miglioramento continuo della sicurezza è stato avviato un progetto di affinamento del Sistema di analisi e controllo su incidenti e infortuni. Tale progetto prevede la predisposizione di una reportistica periodica che, attraverso indicatori specifici ed informazioni sempre più dettagliate, fornisca un supporto nell’individuazione delle cause e delle azioni correttive e di mitigazione di incidenti ed eventi infortunistici.

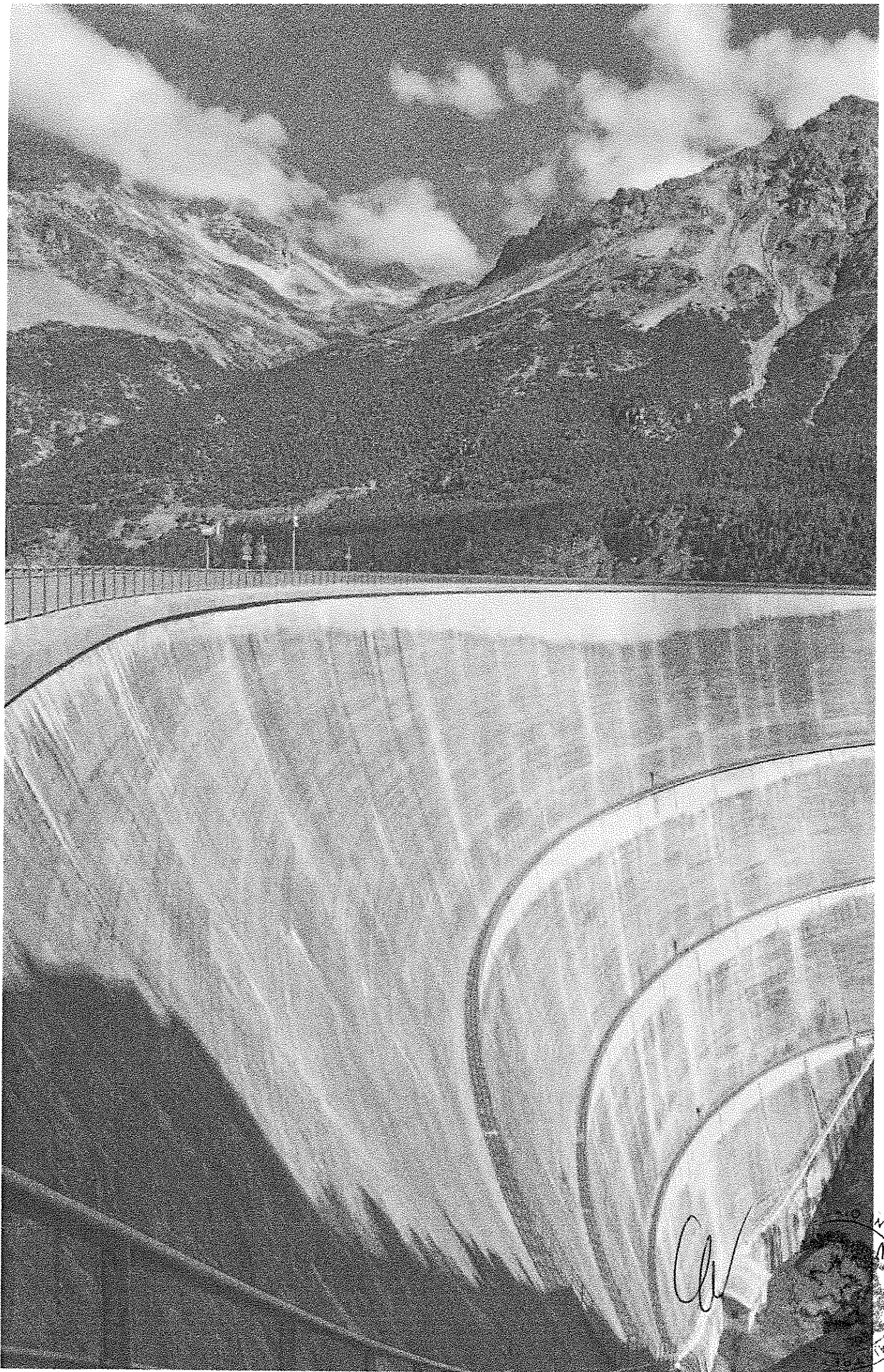
A titolo informativo, si riportano i dati infortunistici di Gruppo per l’anno 2015:

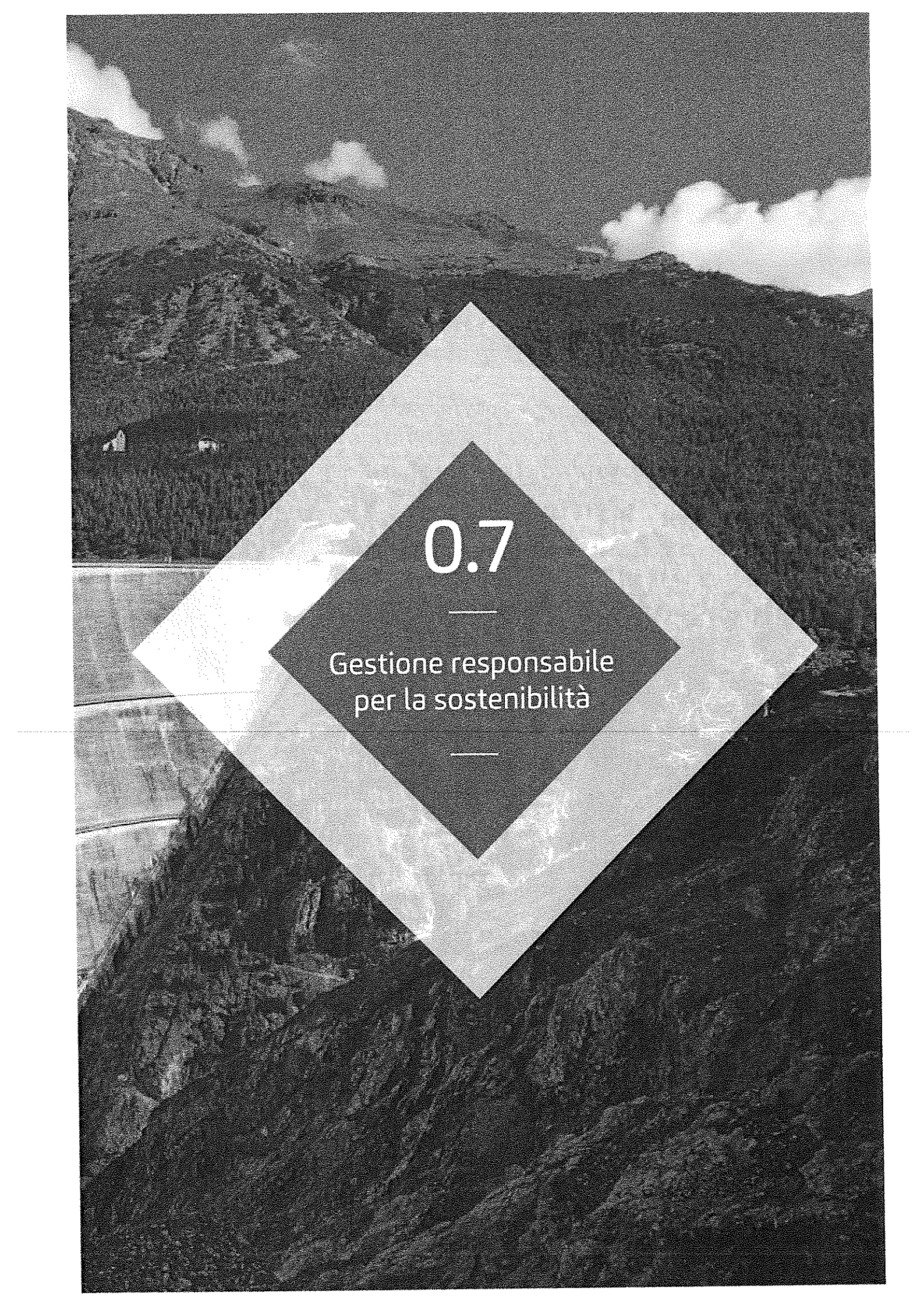
- * indice di frequenza – If = 29,72 (33,74 nel 2014);
- * indice di gravità – Ig = 0,75 (0,87 nel 2014).



Gli indici, determinati sulla base di normative nazionali e standard internazionali, possono essere oggetto di revisioni di modesta entità dovute a mancati riconoscimenti di infortuni da parte di INAIL o al protrarsi, oltre l'anno di accadimento, di infortuni a lunga prognosi.

Maggiori informazioni sulla gestione della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro sono disponibili, con indicatori di *performance* e ulteriori dettagli, nell'annuale Bilancio di Sostenibilità del Gruppo AzA.





0.7

Gestione responsabile
per la sostenibilità

Risorse umane e relazioni industriali

Organici e Costo del Lavoro

Al 31 dicembre 2015 i dipendenti del Gruppo risultano pari a 12.083, di cui 2.393 appartenenti al Gruppo EPCG (di cui 33 risorse assunte tramite agenzia), in diminuzione di 46 unità rispetto ai 12.129 dipendenti del 31 dicembre 2014 (diminuzione pari allo 0,4%). Il dato del 2014 tiene conto anche delle 158 risorse del Gruppo EPCG assunte tramite agenzia.

Tale dinamica incorpora gli effetti di alcune operazioni straordinarie effettuate nel corso dell'anno, in particolare:

- sono state consolidate nel primo semestre 2015 le società Bellisolina S.r.l., Bergamo Servizi S.r.l. e SED S.r.l., per complessivi 38 dipendenti;
- nel corso del 2015 Amsa S.p.A. ha ottenuto l'affidamento dei servizi ambientali di Corsico e Cesate acquisendo complessivamente 39 dipendenti;
- per la gestione delle attività relative al post Expo, la controllata Amsa S.p.A. ha ancora in forza 49 unità a tempo determinato, assunte per la gestione dell'evento Expo Milano.

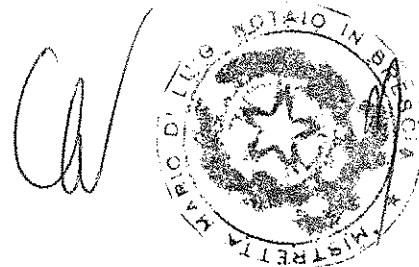
Pertanto al netto di tali effetti l'organico è diminuito di 172 addetti, pari al 1,4% dell'organico al 31 dicembre 2014.

Il costo del lavoro medio unitario, al netto della società EPCG, è aumentato dello 0,4% rispetto al consuntivo 2014, confermando il trend di riduzione dell'effetto delle dinamiche di crescita collegate agli automatismi contrattuali (rinnovi CCNL e scatti di anzianità) mediante azioni di efficientamento dei costi.

Relazioni Industriali

Nel corso del 2015 sono stati sottoscritti un consistente numero di accordi sindacali che hanno riguardato una molteplicità di argomenti e che hanno interessato tutte le *Business Units* aziendali.

I principali sono relativi a:



» *B.U. Generazione e Trading*

- Le relazioni industriali, a livello aziendale, sono state specificatamente indirizzate nel perseguimento di iniziative tese alla mitigazione dei costi operativi degli impianti di produzione che, con particolare riferimento a quelli termoelettrici, continuano a scontare una situazione di particolare criticità. Si menzionano, al riguardo, gli accordi stipulati nel 1° semestre 2015 relativi agli impianti idroelettrici di Mese e quello relativo a Monfalcone specificatamente indirizzati ad individuare soluzioni operative di maggior efficienza, così come gli accordi relativi agli impianti idroelettrici della Valtellina e di Chivasso che, sempre con il fine di perseguire obiettivi di efficienza operativa, hanno individuato nuove soluzioni e modelli di funzionamento organizzativo.
- Merita specifica menzione l'Accordo sindacale relativo all'impianto termoelettrico di San Filippo del Mela raggiunto in data 27 aprile 2015 che, mettendo fine ad un lungo ed intenso periodo di mobilitazione sindacale, ha consentito di addivenire alla piena condivisione con le Organizzazioni sindacali sul progetto di investimento del sito in Polo Tecnologico delle Energie Rinnovabili Innovative, nonché sugli strumenti gestionali da adottarsi per gestire la fase transitoria sino alla riconversione industriale del sito.
- Merita di essere infine specificamente evidenziato l'Accordo sindacale del 13 ottobre 2015 che, nell'ambito di una pluralità di azioni da implementare nell'ambito del Gruppo A2A finalizzate a contrastare la situazione generale di crisi del comparto termoelettrico e specifica della Centrale Edipower di Brindisi (il cui progetto di riconversione non è stato autorizzato dalle Istituzioni locali deputate alla sua approvazione), ha previsto l'attivazione di una procedura di mobilità di accompagnamento alla pensione sia per il personale della centrale di Brindisi sia per il personale degli impianti idroelettrici del Gruppo in possesso dei requisiti per il pensionamento entro i periodi di mobilità di legge, per un totale di 80 risorse che cesseranno dal Gruppo tra la fine dell'anno 2015 e l'anno 2016. Ciò consentirà di gestire in modo non traumatico l'eccedenza occupazionale determinatasi nel sito di Brindisi non più operativo, sia attraverso la cessazione dal servizio del personale collocabile in pensione, sia attraverso la riqualificazione ed il graduale reimpiego del restante personale della centrale nell'ambito dell'Area idroelettrica del Gruppo meno impattata dalla crisi del settore. Nel contempo l'accordo consente di operare il riequilibrio di competenze professionali del Gruppo in ambito idroelettrico, anche attraverso il mirato inserimento di nuovo personale negli impianti.

» *B.U. Reti e Calore*

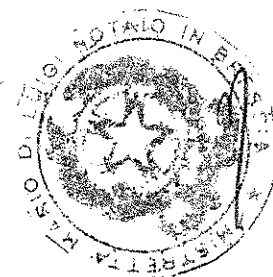
Di seguito, nell'ambito di una intensa attività di relazioni sindacali che ha coinvolto tutte le società, si riportano le principali intese.

- Accordo per mobilità ed esodo incentivato del personale: l'Accordo sindacale ex Legge 223/91 ha coinvolto 55 lavoratori delle società A2A Servizi alla Distribuzione S.p.A., A2A Reti Elettriche S.p.A. e A2A Reti Gas S.p.A. che cesseranno dalle rispettive aziende entro il mese di dicembre 2016.

- “Expo 2015”: al fine di assicurare un miglior presidio della rete di distribuzione dell’energia elettrica della città di Milano in occasione della manifestazione “Expo 2015” e degli eventi ad essa correlati, e nel contempo meglio supportare le attività di pronto intervento in caso di necessità, sono stati regolamentati in maniera eccezionale alcuni istituti gestionali quali:
 - la costituzione di un presidio operativo sull’Area Expo (cabina primaria Musocco);
 - l’attivazione di un servizio di reperibilità limitatamente al fine settimana per il personale della U.O. “Illuminazione Pubblica e Semafori Milano”;
 - l’attivazione di un servizio di reperibilità notturna delle squadre di Pronto Intervento attualmente operanti in semiturno;
 - estensione dell’accordo “Disponibili”.
- Orario di lavoro: è stato sottoscritto l’accordo sindacale che regola una rimodulazione in due fasce dell’orario di lavoro del reparto “Adeguamento Rete” di A2A Reti Elettriche S.p.A., con la finalità di aumentare l’efficienza e la produttività del reparto, aumentando il numero di prove di diagnostica realizzabili nell’arco della settimana.
- Armonizzazione dei trattamenti in tema di reperibilità nel CCNL Gas Acqua: con tale Accordo sindacale è stato raggiunto l’obiettivo di armonizzare i trattamenti relativi all’istituto della reperibilità per i lavoratori il cui rapporto di lavoro è disciplinato, nelle diverse aree geografiche, dal CCNL Gas Acqua. Attraverso questo accordo si è resa omogenea l’applicazione dei trattamenti di reperibilità a livello di Gruppo, pur tenendo conto delle peculiarità territoriali e delle esigenze organizzative aziendali sui vari territori.
- Accordo sul progetto di rifacimento “Giunti MT”: con la sottoscrizione di questo importante accordo le parti hanno inteso favorire l’utilizzo del *know how* delle risorse interne provenienti da altre sedi di A2A Reti Elettriche S.p.A., al fine di potenziare il piano di rifacimento dei cd. giunti di media tensione, con l’obiettivo condiviso di migliorare, attraverso interventi preventivi di manutenzione sulla rete di distribuzione dell’energia elettrica, la continuità del servizio offerto all’utenza.
- *Revamping* Centrale “Lamarmora” di A2A Calore & Servizi S.r.l.: l’accordo disciplina il nuovo assetto produttivo ed organizzativo dell’Esercizio Impianti di Teleriscaldamento di Brescia che, in coerenza con il nuovo scenario normativo e di mercato, è improntato ad ottimizzare le prestazioni dell’intero sistema generativo.
- Si segnala infine che nel mese di dicembre 2015 hanno preso formalmente avvio le trattative per il rinnovo del CCNL per i lavoratori elettrici, a valere per il triennio 2016-2018.

* **B.U. Ambiente**

- Contrattazione aziendale: sono stati sottoscritti molteplici accordi che hanno coinvolto le principali Società ed i diversi ambiti aziendali. Per quanto riguarda Amsa S.p.A. si segnala, per la significativa importanza, l’accordo relativo alla gestione del servizio di spazzamento, raccolta e smaltimento rifiuti presso il sito Expo (il Piano ha previsto l’assunzione di 420 risorse impiegate sia per le attività di sito sia per il potenziamento di



tutti i servizi ambientali in città), nonché l'accordo che ha definito l'armonizzazione dei servizi sanitari e sociali tra il nuovo Fondo sanitario di settore (Fasda) ed il Fondo aziendale socio assistenziale (Fidas). Per quanto riguarda A2A Ambiente S.p.A. si segnalano l'accordo di riorganizzazione delle attività di teleriscaldamento e logistica presso il Termovalorizzatore di Sillaz ed alcuni accordi sindacali sottoscritti presso gli Impianti della Campania (Termovalorizzatore di Acerra e Stir di Caivano), finalizzati a completare il Piano di mappatura dei ruoli operativi del sito.

- Contrattazione nazionale: sono proseguite nel corso dell'anno le trattative per il rinnovo dei due CCNL del settore ambientale (Utilitalia Ambiente ed Assoambiente), scaduti il 31 dicembre 2013.

La necessità di innovare alcuni istituti che regolano il rapporto di lavoro nel settore, a partire dall'incremento dell'orario di lavoro settimanale da 36 a 38 ore, ha ulteriormente allungato i tempi dei negoziati, che si concluderanno nel 1° semestre del 2016. La nuova vigenza triennale dei contratti partirà comunque dalla data di sottoscrizione.

Comunicazione Interna

143

Nel primo semestre del 2015, nell'ambito della struttura Organizzativa Sviluppo Risorse e Comunicazione Interna, è stata creata la Funzione di Comunicazione Interna con l'obiettivo di garantire l'implementazione di un Piano di Comunicazione interna del Gruppo, promuovere e progettare iniziative trasversali e di *change management*, volte ad accompagnare l'evoluzione della cultura aziendale. Nello specifico è stato avviato un piano di Comunicazione Interna, in linea con la *people strategy* e con le finalità del Piano Industriale, che ha l'obiettivo di migliorare e incrementare la comunicazione interna del Gruppo, anche attraverso il miglioramento del linguaggio, la realizzazione di nuovi strumenti di comunicazione interni e il potenziamento del coordinamento con le strutture che gestiscono la Comunicazione Istituzionale e Territoriale e con le diverse *Business Units*.

Ad aprile 2015 è stata organizzata una *Convention* dedicata al *Management* e *Middle Management* al fine di diffondere contenuti e messaggi del Piano Industriale 2015-2019, presentato in precedenza ad azionisti, investitori e parti sociali.

Sono state inoltre definite le azioni di breve e medio/lungo periodo, che hanno visto la realizzazione dei seguenti strumenti "core":

1. nel breve periodo:
 - la rivisitazione non invasiva degli *space* (sia a Milano che a Brescia) con interventi di riqualificazione degli spazi comuni dedicati ai dipendenti, attraverso un bilanciamento tra passato, presente e futuro con 3 diversi percorsi di attenzione agli *stakeholder*: dipendenti, visitatori, ospiti. Attenzione alla Persona e al *Business Awareness* sono i pilastri dell'iniziativa;

- il Nuovo *House Organ* Aziendale, realizzato con l'obiettivo di costruire un dialogo e un confronto protratto nel tempo con i dipendenti attraverso il miglioramento della comunicazione e della circolazione delle informazioni tra gli uffici. Il nuovo *Magazine* vuole inoltre costruire identità, stimolando il senso di appartenenza e il gioco di squadra;
- 2. nel medio/lungo periodo:
 - la realizzazione di una nuova *Intranet* che, dall'attuale *Repository* dovrà diventare – attraverso una implementazione dei sistemi tecnologici - un *digital workspace*.

Sono state inoltre realizzate numerose campagne di comunicazione interna, trasversali a tutte le funzioni e alle *Business Units* del Gruppo, a supporto di iniziative di formazione e di *change management*, al fine di coinvolgere i diversi *target* individuati con diverse modalità di comunicazione e rafforzare così anche il senso di appartenenza al Gruppo.

Formazione e Addestramento

Per quanto attiene alle attività formative a favore dei dipendenti del Gruppo⁽¹⁾, al 31 dicembre 2015 sono state erogate nel complesso oltre 138.000 ore di formazione con più di 31.000 partecipazioni.

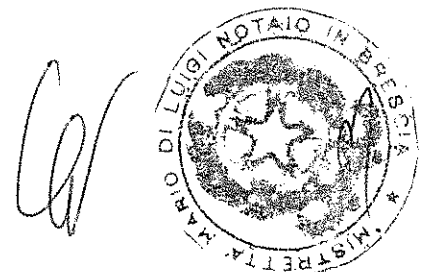
In particolare, il 61% delle ore è stato dedicato alla sicurezza dei lavoratori; la formazione tecnica e manageriale pesano rispettivamente il 13% e il 10% delle ore complessivamente erogate.

La formazione linguistica ha coinvolto complessivamente più di 300 persone per un totale di circa 8.200 ore.

In un'ottica di vicinanza ai fabbisogni dei diversi *business* sono stati realizzati e progettati interventi di formazione “ad hoc” destinati a specifiche popolazioni aziendali per supportare le risorse nel realizzare gli obiettivi di *business*:

- * Popolazione ICT A2A S.p.A. e Selene S.p.A.
 - Progetto di supporto al *change management* del mondo ICT A2A: percorso dedicato ai responsabili e a tutta la popolazione ICT, volto a rafforzare l'identità e la coesione delle risorse mediante il miglioramento del lavoro di *team* e dello spirito di squadra. L'intervento ha coinvolto 130 persone, per circa 1.260 ore di formazione.
- * Marketing e Vendite Mass Market - A2A Energia S.p.A.
 - *Digital marketing*: obiettivo dell'intervento fornire le linee guida di progettazione necessarie per ideare e valutare interfacce web semplici, piacevoli e vicine ai bisogni dei clienti. L'iniziativa ha coinvolto 8 persone, per un totale di 60 ore di formazione.

(1) I dati della formazione non includono il Gruppo EPCG.



- KPI di vendita: familiarizzare con il concetto di controllo commerciale e comprendere come utilizzare i KPI nei vari sistemi di valutazione aziendale, proponendo e condividendo le priorità e gli strumenti da adottare in futuro. L'intervento ha coinvolto 11 persone, per un totale di 82 ore di formazione.
- *Change management* B.U. Reti e Calore
Progetto di supporto al *change management*, volto a rafforzare l'identità e la coesione di tutti i responsabili della B.U. mediante il miglioramento del lavoro di *team* e dello spirito di squadra. L'evento è stato anche un momento d'incontro per condividere le sfide proposte dal nuovo piano industriale. L'intervento ha coinvolto 160 persone, sviluppando 960 ore di formazione.
- *Team bulding* per A2A Energia S.p.A.
Progetto volto a sviluppare la capacità di comunicazione, definire una nuova modalità di lavoro e di collaborazione, creare spirito d'identità ed *engagement* al Gruppo e all'Azienda. L'intervento ha coinvolto 56 responsabili, per un totale di 872 ore di formazione.
- *Master Ambiente*
Il percorso formativo dedicato agli HSE del Gruppo è stato avviato a fine anno; nel primo incontro che ha coinvolto 44 persone per un totale di 176 ore di formazione, sono stati trattati rudimenti operativi di diritto ambientale: testo unico ambientale e gestione dei rifiuti.
- Caccia al rischio per A2A Ambiente S.p.A.
Iniziativa formativa volta a indurre i partecipanti ad individuare autonomamente i rischi nella propria realtà lavorativa per creare maggiore consapevolezza su rischi e pericoli. L'intervento ha coinvolto 36 persone, per 192 ore di formazione.
- Approccio al rischio per A2A Calore & Servizi S.r.l.
L'iniziativa formativa ha come obiettivo quello di accompagnare i partecipanti ad una personale analisi "sul campo" delle proprie mansioni lavorative e dei rischi ad esse connessi, dando in questo modo concretezza ai documenti di riferimento (es. scheda di rischio), e di contestualizzarli. Attraverso un esercizio fisico di "arrampicata sportiva in palestra", si è voluto mettere l'accento sulla responsabilità del singolo rispetto alla propria sicurezza per poter innescare comportamenti più consapevoli, responsabili e proattivi rispetto al rischio specifico. L'intervento ha coinvolto 106 persone, per un totale di 636 ore di formazione.

Sviluppo

Per quanto riguarda le attività di sviluppo, in continuità con gli anni precedenti, si è svolto, sulla base del modello di competenze aziendali rivisto nel 2014, il processo di *Performance Management* di Gruppo che coinvolge Dirigenti, Quadri e Impiegati con l'obiettivo di sviluppare

comportamenti organizzativi in linea con le nuove sfide di *business* e di semplificare la fase di valutazione delle *performance*. I responsabili coinvolti nel ruolo di valutatori hanno ricevuto un'adeguata formazione nel corso degli anni, sia sul modello adottato dal Gruppo, sia sulla valutazione delle competenze e sul colloquio di *feedback*.

Nel corso del 2015 è proseguita la ricerca di risorse interne, tramite *Job Posting*, per la copertura di nuove posizioni, che ha portato a un totale di 62 posizioni aperte in un anno, con un incremento dell'utilizzo di questo strumento rispetto agli anni precedenti.

Sono proseguiti progetti dedicati a specifici *business/target* di popolazione. In particolare si è concluso il progetto "Laboratorio delle Competenze" finalizzato alla valorizzazione delle professionalità per le risorse delle società di distribuzione (A2A Reti Elettriche S.p.A., A2A Reti Gas S.p.A. e A2A Servizi alla Distribuzione S.p.A.).

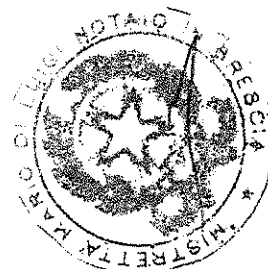
Nel secondo semestre 2015 è stato avviato il progetto "La potenza dell'acqua", finalizzato alla valorizzazione delle competenze e professionalità in ambito Impianti Idroelettrici presenti in Valtellina, con l'obiettivo di preservarne il *know-how* e garantire il mix generazionale negli anni. Il progetto verrà implementato nel corso del 2016.

Nel corso del 2015 è stato realizzato il progetto "Futura2a", dedicato ai giovani laureati under 35 del Gruppo (circa 250), che ha avuto l'obiettivo di creare un circolo virtuoso di innovazione in A2A, facendo leva sull'intelligenza collettiva, per generare idee applicate attraverso la creazione di una *Community on-line* e la realizzazione di eventi "live".

Dopo una prima fase Pilota di *co-design* della *Community Online*, è seguita una fase di Laboratorio delle Idee con una successiva fase di valutazione delle oltre 200 idee postate in piattaforma. Questa fase di valutazione ha portato allo sviluppo di 12 *business plan* delle idee finaliste e alla premiazione delle idee vincitrici nel corso di un evento finale che si è svolto a novembre.

Nel 2015 è stato avviato il progetto "Gulliver" con l'obiettivo di elaborare un *Succession Plan* che garantisca al Gruppo la pianificazione della copertura delle posizioni in struttura e favorisca *job rotation* che valorizzino le risorse, creando ruoli manageriali *multi skill* per competenze tecnico manageriali e mantenendo adeguati livelli di *retention*.

A fine semestre 2015 è stata avviata un'iniziativa dedicata ai giovani laureati del Gruppo, con l'obiettivo di favorire lo scambio con il *Top Management*: verranno pertanto realizzati degli incontri con il Direttore di riferimento per favorire la creazione di una visione complessiva del *business* e del contesto, evidenziando le attività in corso e le sfide future in coerenza con il Piano Industriale.



Employer Branding e Politiche Sociali

Nell'ambito della struttura Organizzativa Sviluppo Risorse e Comunicazione Interna la funzione *Employer Branding* e Politiche Sociali, costituita ad inizio 2015, ha lavorato sviluppando parallelamente due approcci: il primo, “tradizionale” che ha visto il consolidamento di *partnership* con Atenei e una maggiore presenza del Gruppo sul territorio; il secondo, più “innovativo” ha visto la realizzazione di iniziative sperimentali e pilota.

Nel corso dell'anno sono state rafforzate e innovate le modalità di *partnership* con gli istituti accademici (27 *partnership* per convenzioni stage e 5 per iniziative di *Employer Branding*), e scuole secondarie superiori (30 istituti convenzionati per stage) con l'obiettivo di attrarre e trattenere le risorse migliori.

Nel corso del 2015 sono stati realizzati 22 eventi, il 440% in più rispetto all'anno precedente raggruppabili in tre macro aree: eventi *open* (organizzati dalle Università), eventi ad hoc, ed eventi in ambito ricerca/innovazione.

Per quanto riguarda gli eventi ad hoc, è stata lanciata a maggio l'iniziativa sperimentale UNiversoA2A, per incontrare giovani laureati e neo-laureati in materie scientifiche ed economiche delle Università della Lombardia (Università Bocconi, Università degli Studi di Brescia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Politecnico di Milano, Università degli Studi di Milano Bicocca).

147

Numerosi gli studenti che hanno accolto l'opportunità di conoscere da vicino la realtà *multi-business* del Gruppo A2A, e che hanno partecipato agli incontri visitando il Termoutilizzatore di Brescia e il Termovalorizzatore di Milano.

È inoltre proseguito l'impegno allo sviluppo delle attività di comunicazione sui *social network* per incrementare la visibilità delle iniziative e le opportunità del Gruppo A2A.

Particolare attenzione merita il percorso di dialogo e ascolto degli studenti, avviato con tre “*focus group*” (Università Bocconi e Università Cattolica del Sacro Cuore), tale percorso proseguirà anche nel 2016 per comprendere come gli studenti percepiscono A2A, per analizzarne il posizionamento e l'attrattività. I dati emersi verranno utilizzati per pianificare con le Università attività specifiche e azioni mirate sui diversi target di studenti.

In ambito Politiche Sociali proseguono le attività per sviluppare, in collaborazione con altre funzioni del Gruppo, le attività di *welfare* aziendale a favore dei dipendenti per migliorare la conciliazione vita-lavoro e aumentare il senso di coesione, di appartenenza al Gruppo e di integrazione sul territorio.

In particolare a luglio è partito il “progetto Melograno” dedicato alle tematiche di “*gender balance*”. Il Progetto vuole favorire lo sviluppo di una cultura aziendale volta alla valorizzazione

delle risorse femminili in azienda e all'implementazione di azioni concrete di *welfare* per tutta la popolazione aziendale.

Gli obiettivi, ambiziosi e sfidanti, coerenti con le linee guida del Piano Industriale, partono dalla promozione del cambiamento attraverso l'ascolto. I partecipanti al "progetto Melograno", più di 40 tra colleghe e colleghi, suddivisi in cinque gruppi di lavoro, hanno lavorato nel secondo semestre su tematiche fondamentali per l'azienda: "Lavoro Agile", "Formazione e Coinvolgimento", "Benessere Aziendale", "Rete Professionale" e "Competenze di Genere".

La gestione delle informazioni è stata improntata ad un approccio digitale e trasparente, attraverso l'utilizzo di un *blog* dove i gruppi di lavoro hanno interagito tra di loro e con il *team* di progetto.

A supporto dell'iniziativa sono stati inoltre organizzati 5 *focus group*, come momenti di ascolto, trasversali su tutta la popolazione aziendale. Gli spunti emersi durante gli incontri sono stati approfonditi durante i lavori di gruppo.

Nel corso del secondo semestre sono stati realizzati tre eventi "live" e i progetti concreti, dopo una valutazione da parte del Comitato Guida, saranno realizzati nel corso del 2016.

In ambito Politiche Sociali proseguono le attività di potenziamento dei servizi di conciliazione Famiglia-Lavoro. Nello specifico è stata rinnovata la convenzione per il servizio di assistenza socio-psicologica, che ha visto nel corso del 2015 l'ampliamento dell'orario di presenza degli psicologi, registrando un incremento del 34% del numero di consulenze erogate (1.374).

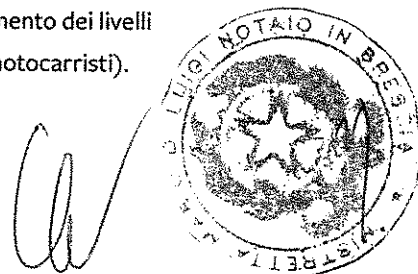
Da evidenziare inoltre che nel corso del 2015 A2A ha ottenuto da parte del MIUR il riconoscimento della parità scolastica per la sezione Scuola di Infanzia dell'Asilo Scuola di infanzia di Brescia; tale riconoscimento rappresenta la garanzia di maggior tutela di controllo e valutazione sugli standard del servizio da parte della Regione nei confronti del gestore.

Selezione

Il piano Assunzioni 2015 ha permesso di avviare un sostanziale ricambio generazionale nelle *Operations*, attraverso l'ingresso in *stage* e/o contratti di lavoro subordinato di giovani diplomati/laureati, inseriti nelle diverse realtà impiantistiche del Gruppo, a garanzia della salvaguardia del *know-how* tecnico specialistico.

Contestualmente, sono state realizzate selezioni per l'ingresso di professionalità specifiche che, con diversi gradi di *seniority* e di specializzazione, potessero garantire la realizzazione di sfidanti progetti di *Change Management* e di *Innovation*, nell'ambito dell'ICT, della Vendita e di alcune tra le principali funzioni di *Corporate*.

Sono stati infine attivati i contratti di somministrazione necessari al mantenimento dei livelli di servizio per attività di *call center* e servizi ambientali (operatori ecologici/motocarristi).



Responsabilità sociale e relazioni con gli *stakeholder*

A2A ha pubblicato, a giugno 2015, il suo settimo Bilancio di Sostenibilità seguendo, per la prima volta, i nuovi criteri internazionali del *Global Reporting Initiative* (linee guida GRI.G4), che pongono sempre più l'accento sull'attenta lettura delle aspettative degli interlocutori dell'azienda, come base per individuare i temi rilevanti da rendicontare. Questo passaggio si innesta perfettamente nella linea di evoluzione di A2A che, ad aprile 2015, ha presentato il suo nuovo Piano Strategico 2015-19 che mira ad una radicale trasformazione del Gruppo attraverso il ritorno alla sua vocazione industriale, il riavvicinamento al territorio, il rilancio degli investimenti, il bilanciamento del portafoglio di *business*, l'innovazione tecnologica e digitale, la valorizzazione del capitale umano e, in particolare, dei giovani. Ad ulteriore conferma della centralità dei valori di sostenibilità economica, ambientale e sociale per il Gruppo, il 12 novembre 2015 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'avvio di un impegnativo programma di sviluppo, per gli anni 2016-2017, delle attività di *Corporate Social Responsibility*, in linea con le migliori pratiche internazionali ed in coerenza con il Piano Industriale. Gli interventi si concentreranno su quattro aree:

- estensione a 7 ambiti territoriali del modello di coinvolgimento degli *stakeholder*, basato su forum *multistakeholder* e bilanci di sostenibilità territoriali, sperimentato a giugno 2015 a Brescia;
- approvazione del Bilancio di Sostenibilità 2015 in Assemblea dei Soci e successiva evoluzione in un *Report Integrato* secondo gli *standard* del *framework dell'International Integrated Reporting Council* (IIRC);
- definizione di un nuovo Piano di Sostenibilità 2016-2020 e introduzione di obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale nel sistema di incentivazione del *management*;
- sviluppo di programmi di formazione interna per consolidare un approccio condiviso alla sostenibilità.

Di seguito si riportano alcuni dei progetti e avvenimenti in ambito di *Corporate Social Responsibility*, realizzati da A2A e dalle società del Gruppo nel corso del 2015:

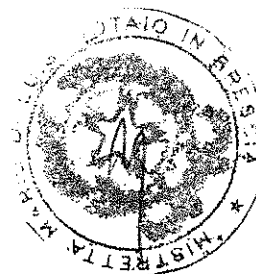
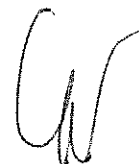
Ambiente

- Sono in corso a Milano, Brescia e Bergamo i lavori per la nuova illuminazione a *led* delle città. A2A si è attivata, in accordo con le Amministrazioni Comunali, per sostituire tutti i

- punti luce con apparecchi a led, entro il 2016. Al 31 dicembre 2015, a Milano, Brescia e Bergamo i lavori hanno coperto rispettivamente il 95%, 70% e 45% della rete di illuminazione.
- È stato inaugurato a Varese, a maggio 2015, il primo impianto solare termico per teleriscaldamento del sud Europa, realizzato da Varese Risorse S.p.A., società del Gruppo A2A. Il nuovo impianto contribuisce a produrre calore da fornire agli edifici, tramite la rete di distribuzione realizzata in città, con fonte completamente rinnovabile.
 - Sono in corso interventi di manutenzione straordinaria o ottimizzazione di alcuni impianti: in particolare A2A ha ritenuto necessario e strategico rendere maggiormente flessibili e competitivi alcuni impianti di tipologia a Ciclo Combinato a Gas con Turbogas. Nel 2015 è stato stipulato un accordo con General Electric per l'installazione, presso la Centrale di Chivasso (TO) di nuovi bruciatori a bassa emissione di NOx. Sono state inoltre effettuate le attività propedeutiche all'intervento di manutenzione straordinaria del Termovalorizzatore Sillaz di Milano che nel 2016 incrementerà la capacità termica a beneficio della rete di teleriscaldamento del 15%.
 - Al 31 dicembre 2015 si è concluso un importante programma di interventi su alcuni impianti di trattamento dell'acquedotto di Brescia, finalizzato ad abbattere al di sotto della soglia di rilevabilità (2 microgrammi/litro) la concentrazione del cromo esavalente nell'acqua erogata. Nel mese di novembre sono inoltre iniziati i lavori di adeguamento dell'impianto di depurazione.

Clienti

- Un'indagine di *Customer Satisfaction* effettuata all'interno di Expo, sulla pulizia e gestione dei rifiuti svolta da Amsa, su un campione di 500 visitatori stranieri e 1.000 cittadini milanesi, ha confermato un livello di qualità percepito elevato. La totalità degli intervistati ha espresso un voto superiore all'8 (su una scala da 1 a 10).
- Amsa, con il Patrocinio del Comune di Milano, ha distribuito 3.000 "Cenerini" agli esercizi commerciali – realizzati in collaborazione con i consorzi Comieco e CIAL – e 25.000 posacenere tascabili presso le stazioni della metropolitana, oltre l'affissione di 310 manifesti nella città. La campagna di informazione ha l'obiettivo di sensibilizzare i cittadini sulla dispersione dei mozziconi nell'ambiente.
- Grazie al progetto sperimentale di Amsa e Comune di Milano, a Milano si è allargata ulteriormente il campo della raccolta differenziata sul territorio. Da novembre 2015, in collaborazione con due operatori della GDO, è stata avviata la raccolta dell'olio alimentare esausto.
- A dicembre 2015, con una campagna pubblicitaria *teaser* e una serie di incontri con *stakeholder* rilevanti (Consigli di quartiere, Associazioni Ambientaliste e Consumatori, associazioni di categoria), ha preso il via la campagna di informazione e sensibilizzazione sul nuovo sistema di raccolta differenziata che prenderà avvio nella città di Brescia nei primi mesi del 2016. Il nuovo sistema di raccolta domiciliare combinata prevede la raccolta



porta a porta di vetro, metalli, plastica e carta e il conferimento dei rifiuti organici e indifferenziati in cassonetti stradali con calotta apribili con una tessera personalizzata.

Dipendenti

- Il Gruppo sta introducendo un programma denominato “*Leadership in Health and Safety* (LiHS)”, per instillare una corretta cultura aziendale della sicurezza. Nel dicembre del 2015 è stato realizzato il primo *workshop* che ha visto coinvolto il *top management* della *Business Unit* Reti e Calore nell’ambito di un primo progetto pilota.
- A2A ha lanciato il “Progetto Melograno”, che intende promuovere il cambiamento verso una nuova cultura aziendale sui temi di “*Gender balance*”. Gli obiettivi del Progetto sono focalizzati alla “valorizzazione” della componente femminile in azienda ed alla creazione di un piano di azione sulla “*Diversity*”.
- A settembre 2015 è stato distribuito a tutti i dipendenti il nuovo *magazine* interno “SiamoA2A”, che avrà cadenza trimestrale.
- Concluso il progetto “FuturA2A”, rivolto ai giovani laureati del Gruppo, con l’identificazione dell’idea vincente: “Dalla bolletta all’efficienza energetica”, che si propone di fornire consulenza e prodotti per l’efficienza energetica nelle case dei clienti A2A. L’intero progetto è stato premiato a luglio 2015 nell’ambito degli AIDP AWARD 2015: concorso annuale che premia i progetti più stimolanti nell’ambito delle HR.

Azionisti

- Dal 29 gennaio 2015 A2A è inclusa nell’*Ethibel Pioneer Investment Register*, sviluppato da *Forum Ethibel* per gli investimenti socialmente responsabili. L’inclusione indica che la società può essere qualificata come *sector leader* in termini di *Corporate Social Responsibility*.

Comunità

- A Brescia sono stati installati sei totem multimediali per informare giorno per giorno i cittadini sui dati connessi alle attività di A2A, quali: la produzione e le emissioni del termoutilizzatore, i dati sulla qualità dell’acqua e lo stato avanzamento del progetto di abbattimento del cromo esavalente, il piano di sostituzione delle lampade dell’illuminazione pubblica con i *led*, la raccolta differenziata dei rifiuti.
- L’8 giugno è stato realizzato il primo “*Forum multistakeholder*” di A2A, che ha previsto il coinvolgimento di diverse categorie di portatori di interesse (*stakeholder*). Ai 41 partecipanti è stato chiesto di lavorare insieme e proporre possibili iniziative per promuovere la sostenibilità ambientale, economica e sociale delle attività di A2A, migliorando il coinvolgimento e l’informazione al territorio. Delle 19 idee proposte, 5 saranno realizzate nei prossimi mesi. È stato inoltre pubblicato, a valle del forum, il primo Bilancio di Sostenibilità territoriale 2015 per il territorio di Brescia, il documento che per la prima volta riporta fatti e numeri chiave della sostenibilità di A2A riferiti ad una specifica area geografica.

- * Il Gruppo ha partecipato al progetto “Reti e sostenibilità” promosso da Adiconsum attraverso la partecipazione ad un tavolo di lavoro, con altre aziende italiane. Questo progetto ha avuto l'obiettivo di creare un confronto sui temi della responsabilità ambientale, con la possibilità di far conoscere i progetti ritenuti di particolare rilevanza, nonché di evidenziare e promuovere le *best practice* nazionali.
- * A2A ha partecipato al progetto realizzato da Federconsumatori Lombardia, con le associazioni *partner* Coniacut e Adusbef, nell'ambito del programma generale di intervento della Regione Lombardia sulla Qualità dei servizi in Lombardia. Sono stati organizzati incontri territoriali, ai quali A2A ha partecipato attivamente. Il 21 dicembre 2015 al Palazzo della Regione Lombardia sono stati presentati i risultati definitivi dell'indagine. Durante gli incontri sono state segnalate come *best practice* la Carta della qualità dei Servizi Ambientali di Amsa e di Aprica.
- * Sono terminati, con la chiusura dell'anno scolastico, i progetti relativi all'educazione ambientale nelle scuole, realizzati e promossi dal Gruppo A2A: “Vesti tu la bottiglietta”, “Energia e arte” e “Ecoreporter, rifiuti da prima pagina”. Nell'anno scolastico 2014-2015 sono state realizzate 17.000 visite guidate agli impianti e sono stati creati più di 500 elaborati nell'ambito di concorsi per scuole primarie e secondarie di primo grado dagli oltre 5.000 ragazzi che vi hanno preso parte. A2A ha inoltre erogato 30 borse di studio per meriti scolastici o finalizzate allo studio della lingua straniera all'estero. Nel mese di luglio 2015 i docenti della Lombardia che avevano visitato gli impianti di A2A sono stati invitati a partecipare a un sondaggio di gradimento sulle attività del Progetto Scuola del Gruppo. I docenti hanno valutato molto positivamente (con un voto medio di 8 su 10) tutte le iniziative del progetto (visite guidate, concorsi, interventi in aula, convegni dedicati). A dicembre è stato avviato il nuovo progetto denominato “Messaggi dallo spazio”, concorso digitale volto a sensibilizzare le giovani generazioni ai temi ambientali; la partecipazione al concorso è rivolta agli studenti dei 389 comuni, in cui opera il Gruppo.
- * A2A ha lanciato la nuova versione dell'Applicazione “PULiamo”: *tool* dedicato alla raccolta differenziata e ai servizi ambientali. La App delle società Amsa, Aspem e Aprica si è aggiudicata il Premio “APP Servizio Clienti” (da parte del Club CMMC - *Customer Management Multimedia Competence* alle Aziende che operano nella Relazione con i Clienti) essendosi distinta per innovazione tecnica e attenzione alle segnalazioni dei clienti.

Responsabilità ambientale

Il Sistema di Gestione Ambientale si fonda sui principi esplicitati nella Politica per la Qualità, l'Ambiente e la Sicurezza di Gruppo e nelle Politiche ambientali di settore ed è finalizzato alla promozione del progressivo e continuo miglioramento delle *performance* aziendali, in termini di efficacia e di efficienza nella gestione degli aspetti ambientali connessi alle proprie attività. Tale Sistema è adottato ed implementato in maniera integrata al più ampio Sistema di Gestione Aziendale, che governa anche le altre tematiche strategiche per la sostenibilità, tra cui quelle relative alla Qualità e alla Sicurezza.

La corretta applicazione del Sistema di Gestione Ambientale si attua attraverso la messa in opera di diverse tipologie di interventi, quali l'individuazione chiara di principi, ruoli e responsabilità, l'identificazione delle attività che coinvolgono aspetti ambientali, la valutazione delle aree nelle quali è possibile intervenire per perseguire miglioramenti dal punto di vista organizzativo o strutturale, la definizione di obiettivi e relative strategie d'azione, la determinazione di idonee, modalità di lavoro e di controllo operativo.

Al fine di verificare l'efficienza e l'efficacia dei Sistemi di Gestione e la loro capacità di assicurare il rispetto dei principi adottati ed il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento, vengono programmati ed effettuati periodici *audit* interni. L'adeguatezza dei Sistemi è confermata attraverso gli *audit* effettuati da parte di soggetti terzi indipendenti ed è attestata dall'ottenimento delle Certificazioni ISO 14001 e della Registrazione EMAS presso le principali realtà aziendali.

Alla data del 31 dicembre 2015, gli impianti del Gruppo A2A in possesso della Registrazione EMAS sono 24. Inoltre, per il sito di Amsa - Via Zama l'iter di registrazione è in fase di ultimazione.

Successivamente all'estensione dell'applicazione del D.Lgs. 231/01 ai reati ambientali, è stata intrapresa dalla capogruppo un'attività di riesame e revisione del Sistema di Gestione Ambientale per allinearla alle nuove esigenze. Parallelamente, nelle singole realtà operative è stata avviata una revisione delle modalità di gestione interna delle attività collegate al rischio di commissione di questa tipologia di reati, che è tuttora in corso. Il Sistema di Gestione Ambientale allineato con il Modello 231 è quindi in fase di avanzato consolidamento in più realtà del Gruppo.

Innovazione sviluppo e ricerca

Il Gruppo A2A svolge attività di ricerca e innovazione coerentemente con i programmi di sviluppo delle proprie filiere di *business*. L'organizzazione per *Business Units* favorisce la focalizzazione delle attività per ambito pur con l'attenzione alle opportunità di programmi di ricerca trasversali.

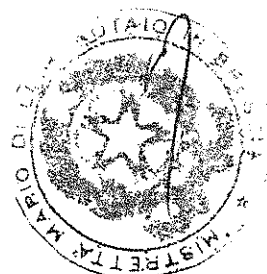
In particolare la *Business Unit Reti* è impegnata nello sviluppo delle nuove soluzioni per le cosiddette *smartgrid*, dove attraverso l'introduzione di tecnologia digitale si realizzano nuove funzionalità necessarie per gestire la crescente complessità derivante dalla diffusione delle fonti di generazione distribuita collegate alla rete di distribuzione e per meglio rispondere alle richieste del Regolatore e alle attese dei clienti.

Progetto Smart Domo Grid

In particolare si è concluso il Progetto *Smart Domo Grid*, cofinanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico che ha visto A2A Reti Elettriche S.p.A. capofila insieme al Politecnico di Milano (dipartimento di Energia) e Whirlpool come *partner*. Il progetto ha compreso il disegno e la realizzazione di una soluzione *smartgrid* con funzionalità *demand/response*, per consentire alla rete elettrica del Distributore di governare il carico dei clienti in funzione di opportunità di ottimizzazione dei costi e dei servizi a favore di entrambi. La soluzione ha riscosso successo sia per l'interesse e la disponibilità dimostrata dagli utenti, che si sono prestati al test, sia per i benefici raggiunti (se pur in condizioni di sperimentazione in contesto normativo ancora in divenire). In un quartiere di Brescia la sperimentazione ha coinvolto ventuno famiglie dotate di nuovi elettrodomestici, strumenti e formazione per il loro utilizzo potendo quindi prendere coscienza dei propri consumi ed operare scelte per ottimizzare la spesa per energia.

Progetti AEEGSI 39/10

Sono in completamento i Progetti per la Delibera AEEGSI ARG/elt 39/10 avendo A2A Reti Elettriche S.p.A. ottenuto l'approvazione da parte dell'AEEGSI per la realizzazione di due pro-



getti pilota: il primo concerne una cabina primaria di Milano (Lambrate), l'altro una cabina primaria di Brescia (Gavardo), con differenti caratteristiche di rete sottesa. Entrambi hanno l'obiettivo di superare le attuali limitazioni della protezione di interfaccia dei generatori connessi alla rete MT, di introdurre funzionalità innovative di regolazione della tensione e, potenzialmente, di effettuare un dispacciamento locale comunicando a Terna S.p.A. dati di sintesi della produzione immessa sulla rete MT. Ciò a favore dello sviluppo della generazione distribuita e quindi dell'utilizzo delle fonti rinnovabili per la produzione di energia elettrica. Inoltre il progetto di Lambrate prevede la sperimentazione della selettività logica e la riconfigurazione automatica di alcune linee della rete MT per ridurre drasticamente i tempi di ripristino in caso di guasto.

Progetti WFM e IDMS

Sono in corso i Progetti WFM e IDMS finalizzati al miglioramento dei processi di gestione operativa della rete attraverso soluzioni informatiche. WFM si concentra sull'integrazione della gestione degli assets fisici con il sistema cartografico, utilizzando anche tecnologie GPS per la localizzazione degli impianti e delle squadre operative disponibili sul territorio, dotate di dispositivi mobili per una più efficace ed efficiente gestione degli interventi. IDMS rappresenta un significativo passo avanti nella gestione di tutti i processi operativi di gestione della rete elettrica, sia in fase di conduzione sia in fase di pianificazione. Include inoltre tra i suoi obiettivi primari l'interoperabilità tra la sala multiservizio di Brescia e la sala controllo elettrica di Milano, garantendo infine il *disaster recovery* a caldo tra le due in caso di indisponibilità di uno dei due siti. IDMS sovrintenderà anche la gestione della rete di illuminazione pubblica, recentemente coinvolta da A2A Reti Elettriche S.p.A. nel massimo rinnovamento dei corpi illuminanti (sostituzione delle tradizionali lampade ad incandescenza con LED) e del sistema di supervisione e controllo, con lo scopo di ridurre i consumi energetici.

Progetto IDE4L

A2A Reti Elettriche S.p.A. ha in corso il Progetto IDE4L (*Ideal Grid for All*), cofinanziato dalla UE nell'ambito del programma di ricerca e innovazione FP7, che capitalizza l'esperienza accumulata nel precedente progetto FP7 INTEGRIS e si propone di sviluppare e dimostrare un sistema completo di automazione per la gestione della rete attiva completa di generazione distribuita (DER), sia in termini di gestione in tempo reale (RT) sia di pianificazione a medio-lungo termine. Il progetto si concentra sulle funzionalità rilevanti per la pianificazione e gestione operativa delle reti quali ad esempio:

- la ricerca e l'isolamento automatico di tratti guasti per una migliore qualità del servizio;

- la gestione delle congestioni di rete e l'indirizzo ottimale per gli investimenti prioritari;
- l'integrazione delle generazioni distribuite da fonti rinnovabili e la loro gestione operativa ottimale.

Il progetto di durata triennale, si concluderà ad agosto 2016, e si trova quindi nella fase conclusiva. Il primo riscontro fornito dai valutatori della Commissione Europea è stato altamente positivo.

Oltre al già citato INTEGRIS, A2A Reti Elettriche S.p.A. ha concluso il progetto di ricerca FP7 EccoFlow sulla sperimentazione di dispositivi a superconduttore per la limitazione delle correnti di guasto sulla rete di media tensione.

Progetto SCUOLA

Si è conclusa la fase implementativa nel 2015, mentre i test e la pubblicazione dei risultati termineranno nel primo trimestre 2016. Il progetto SCUOLA, presentato nel 2013 al bando Regione Lombardia, ha ottenuto il primo posto nella relativa graduatoria sia in termini qualitativi che di *budget* (10 milioni di euro).

Il progetto SCUOLA - *Smart Campus as Urban Open Labs* - sperimenta un sistema *Smart Grid* evoluto per integrare in modo intelligente vari aspetti energetici delle aree urbane:

- gestione energetica efficiente degli usi finali dell'energia;
- interazione rete-utente finale per contribuire alla stabilità della rete;
- ricarica intelligente dei veicoli elettrici;
- generazione innovativa da fonti rinnovabili e non;
- efficienza energetica degli involucri e impianti degli edifici;
- tecnologie di comunicazione avanzate per fornire servizi al cittadino.

Il cuore del progetto è la rete elettrica, che mira ad accrescere la sua intelligenza mediante l'introduzione di innovativi sistemi di comunicazione, di controllo e gestione, di sensoristica/automazione/protezione, e di moderni meccanismi di attuazione per supportare il funzionamento efficiente e coordinato del sistema e fornire vantaggi diretti ai cittadini.

Gli obiettivi specifici del progetto sono:

- evoluzione della rete elettrica per garantire una maggiore continuità del servizio e abilitare la partecipazione attiva degli utenti;
- gestione della ricarica dei veicoli elettrici in funzione del tempo e della potenza disponibile, dei costi dell'energia e delle esigenze di bilanciamento di rete e disponibilità di produzione;
- nuovo pannello fotovoltaico con integrato accumulo di energia elettrica e produzione

di calore per semplificare la gestione della produzione non programmabile e migliorare l'efficienza complessiva;

- * integrazione di edifici completi di sensori e automazione per monitorare i parametri di comfort e ottimizzare i consumi (eventualmente simulando le interazioni positive con la rete elettrica che possono essere ottenute dalle tecniche di ristrutturazione *Nearly Zero Energy Building*);
- * *demand-response* estesa per abilitare la partecipazione degli utenti (*consumer-prosumer*) al mercato dell'energia (*aggregator*) e alle esigenze della rete elettrica;
- * sensori e dispositivi *smart* sul territorio per raccogliere dati in tempo reale e fornire informazioni e servizi agli utenti anche in mobilità per ottimizzare i consumi energetici.

Quanto sviluppato è stato realizzato sui seguenti dimostratori:

- * 2 edifici presso il Politecnico di Milano;
- * 2 edifici presso l'Università di Brescia;
- * 1 utente domestico a Brescia;
- * alcuni punti di ricarica pubblici per veicoli elettrici.

La rete elettrica, cuore della *Smart City*, è elemento centrale dell'integrazione dei dispositivi e dei sistemi di misura, di controllo e governo delle componenti energetiche non solo elettriche ma anche termiche.

A2A è la capofila di un partenariato che vede la partecipazione del Politecnico di Milano e dell'Università di Brescia, di 3 grandi imprese (ADB, CPL, LuVE), 7 PMI (CEL, Coster, Eclipse, GFM-net, Italdata, SIEL, Thytronic) tutte strettamente legate al tessuto territoriale in cui prevalentemente opera A2A.

Progetto Brescia Smart Living

Brescia *Smart Living*, classificatosi al primo posto nella graduatoria di valutazione tra i progetti vincitori del Bando MIUR 2012 (DD591/2012), è un progetto di ricerca cofinanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca e partito a marzo del 2015. Il termine del progetto è previsto a febbraio 2018.

È un progetto con un *budget* complessivo di circa 10 milioni di euro e che vede A2A S.p.A. coinvolta in prima fila nel governo di un partenariato partecipato da diverse società del gruppo (A2A Reti Elettriche S.p.A., Selene S.p.A., A2A Calore & Servizi S.r.l., A2A Servizi alla Distribuzione S.p.A., Aprica S.p.A., A2A Ciclo Idrico S.p.A.) e più soggetti tra cui enti di ricerca, università, grandi e piccole e medie imprese (Università degli Studi di Brescia, ENEA, Beretta Fabbrica D'Armi, Cavagna Group, ST Microelectronics, Cauto, Iperelle, TeamWare e FGE Elettronica).

Le attività di sperimentazione del progetto riguardano alcune zone della città di Brescia, sulle quali sarà avviato un percorso sperimentale che unirà tecnologie per il benessere, per l'ambiente e sistemi di tutela di cittadini fragili.

Il partenariato si propone di realizzare un *proof of concept* di *Smart City* sostenibile, vivibile e con nuovi e migliori servizi sia per la municipalità, per migliorare il governo della città, sia per i cittadini, per migliorare la qualità della vita.

I temi al centro del miglioramento sono i consumi energetici, l'illuminazione pubblica, l'analisi della qualità dell'aria e del rumore, la raccolta dei rifiuti, l'interazione sociale, la tutela dei più deboli, la sicurezza, le infrastrutture di comunicazione, l'informazione e la trasparenza.

Il progetto sta terminando la fase di analisi dello stato dell'arte e definizione delle specifiche; a breve entrerà nel vivo della progettazione dei sistemi.

Progetto *Sharing Cities*

Sharing Cities è un progetto di ricerca cofinanziato dalla UE nell'ambito del programma Horizon 2020, Call Smart Cities & Communities. Il progetto è iniziato a gennaio del 2016 e il suo completamento è previsto ad aprile 2020.

La Greater London Authority è capofila di un partenariato costituito da 34 soggetti. A2A SpA partecipa all'iniziativa con A2A Reti Elettriche S.p.A. e Selene S.p.A.. Il *budget* complessivo è di circa 28 milioni di euro.

Tra i diversi partner, sono coinvolte le municipalità di Milano, Londra e Lisbona (*core cities*) e quelle di Bordeaux, Burgas e Warsaw (*followers cities*).

Il partenariato, tramite un approccio digitale e guidato dalla raccolta dei dati, mira a superare alcune tra le fondamentali sfide ambientali di una città: l'emissione di CO₂ da edifici e trasporti e la qualità dell'aria.

Gli obiettivi sono quelli di coinvolgere attivamente i cittadini per lo sviluppo di meccanismi di partecipazione e *co-design* delle soluzioni per il *retrofit* dei *building*, la gestione integrata dei sistemi energetici, la mobilità elettrica e i servizi abbinabili agli *smart lampposts*. Per raggiungere questi obiettivi, verranno sviluppate delle piattaforme IT in grado di raccogliere le informazioni dal campo e trasformarle in servizi ai cittadini.

Il progetto è nelle sue primissime fasi di partenza.

Sintesi dei progetti cofinanziati

Nome progetto	Date	Ente cofinanziatore	Partecipanti per AzA
<i>Sharing Cities</i>	2016/01 2020/12	EU-H2020 Smart Cities & Communities SCC-01-2015 innovation Action – Proposal Id: SEP-210271592	AzA S.p.A. AzA Reti Elettriche S.p.A. Selene S.p.A.
<i>Brescia Smart Living</i>	2015/03 2018/02	DD591/2012 Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR)	AzA S.p.A. AzA Reti Elettriche S.p.A. AzA Calore e Servizi S.r.l. Selene S.p.A. AzA Servizi alla Distribuzione S.p.A. Aprica S.p.A. AzA Ciclo Idrico S.p.A.
IDE4L	2013/09 2016/08	EU-FP7 ENERGY.2013.7.1.1 grant agreement no. 608860	AzA Reti Elettriche S.p.A.
Delibera 39/10	2011/03 2015/12	Autorità per l'Energia Elettrica, il Gas e il Sistema Idrico	AzA Reti Elettriche S.p.A.
SCUOLA	2014/03 2015/12	Regione Lombardia	AzA S.p.A. AzA Reti Elettriche S.p.A.
<i>Smart Domo Grid</i>	2011/08 2014/12	Ministero dello Sviluppo Economico (MISE)	AzA Reti Elettriche S.p.A.
ECCOFLOW	2010/02 2013/12	EU-FP7 ENERGY.2009.7.3.1 grant agreement no. 241285	AzA Reti Elettriche S.p.A.
INTEGRIS	2010/02 2012/12	EU-FP7 ICT-Energy-2009-1 grant agreement no. 247938	AzA Reti Elettriche S.p.A.

Altro

Prosegue inoltre la sperimentazione nel campo della Mobilità Elettrica attraverso il progetto *E-moving* che ha consentito l'installazione di colonnine di ricarica pubblica a Milano, Brescia e Sondrio, oltre che la verifica di funzionamento di veicoli elettrici di molteplici marche. Tale progetto è terminato nella sua attuale forma voluta dalla AEEGSI alla fine del 2015 ed è stata decisa un'estensione ulteriore della convenzione con i Comuni fino a fine 2016.

Inoltre AzA ha sponsorizzato le prime Isole Digitali che ospitano oltre alla ricarica dei quadricicli elettrici anche servizi di videosorveglianza, *Wi-Fi*, *infopoint*, illuminazione LED. AzA ha supportato l'installazione di queste nuove infrastrutture all'interno della città di Milano anche per favorire una mobilità elettrica privata e anche di tipo *car-sharing*.

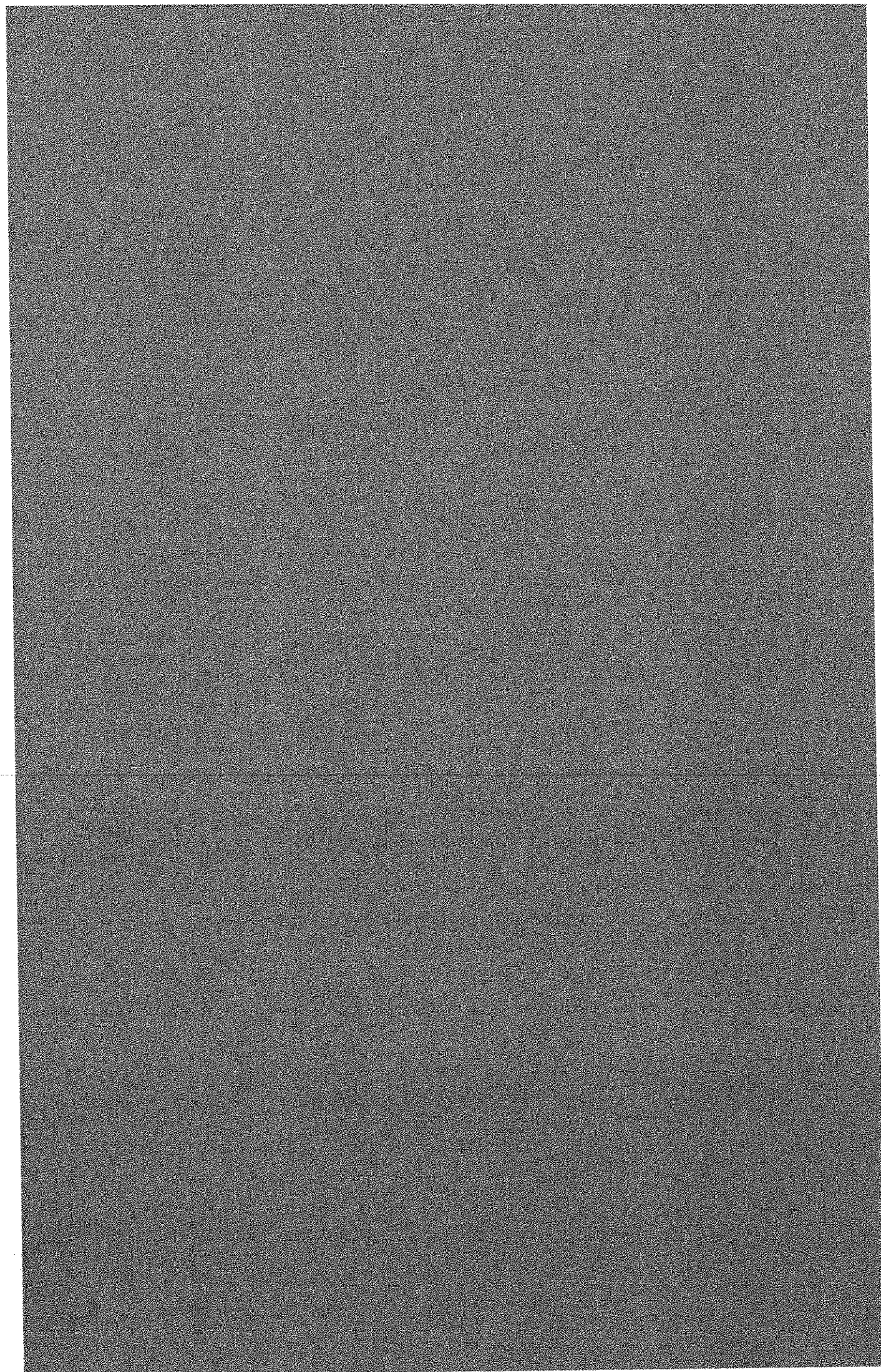
Anche nel settore ambiente proseguono i progetti: nel corso del 2015 Amsa S.p.A. ha partecipato al progetto *E-waste*, partenariato tra le imprese Tecnochimica S.r.l., RE.MEDIA, Stena Technoworld S.r.l., S.E.VAL. S.r.l., Gaser San Giuliano S.r.l., gli organismi di ricerca Politecnico di Milano e Cefriel, in collaborazione con il Comune di Milano ed il Comune di San Donato Milanese. L'obiettivo specifico del progetto è stata l'ottimizzazione del riciclo dei RAEE (rifiuti da apparecchiature elettriche ed elettroniche) e l'aumento della quantità di terre rare e metalli

preziosi ricavati dai rifiuti raccolti. Il progetto prevedeva la ridefinizione dei cicli logistici di recupero e utilizzo e il miglioramento degli impianti esistenti unito alla definizione di nuove tecnologie di trattamento. In particolare, Amsa S.p.A. ha collaborato al progetto attraverso:

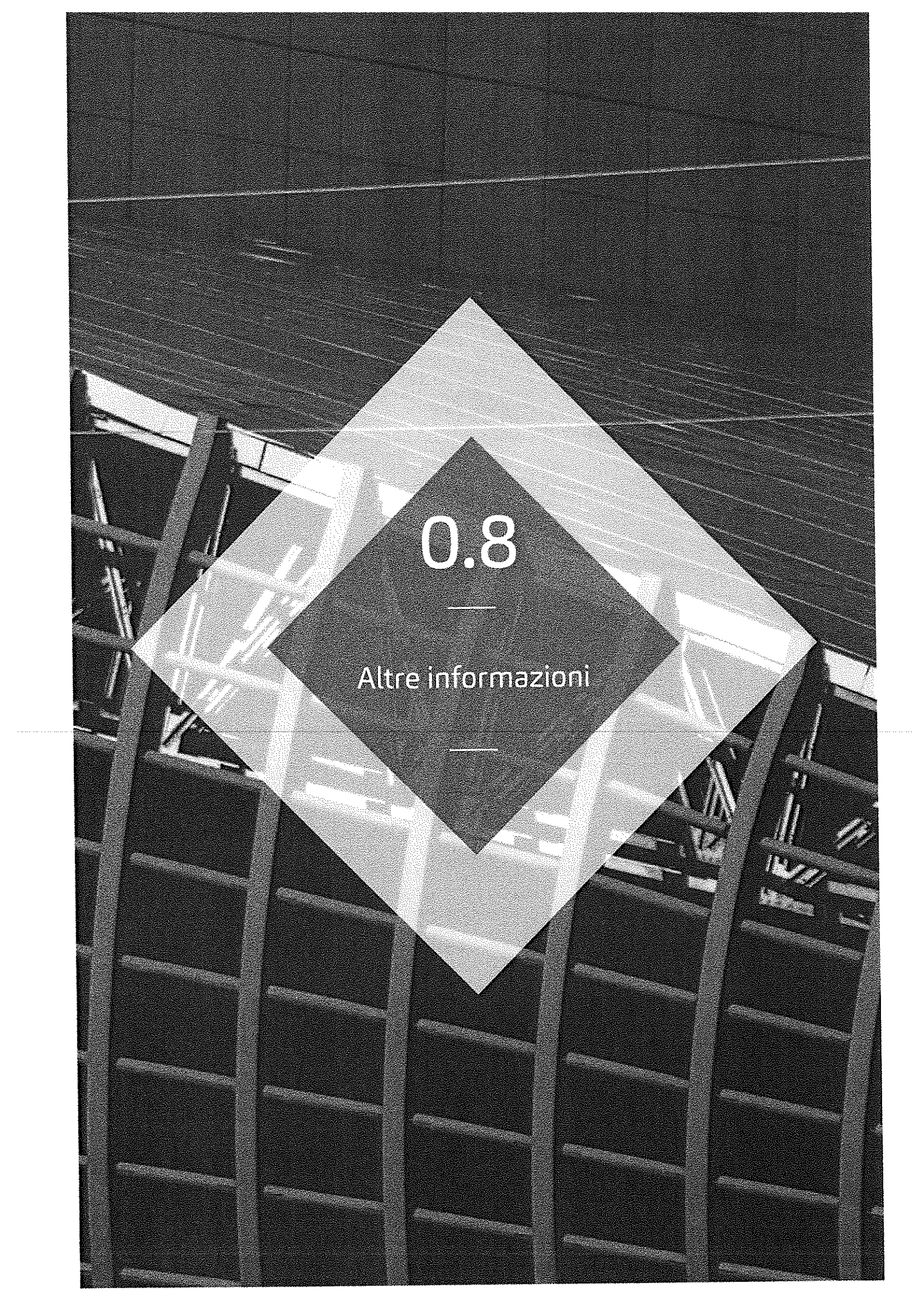
- * la valutazione delle *performance* e l'analisi dei punti di forza e di debolezza delle attuali soluzioni operative per la raccolta (attraverso il vecchio Centro Ambientale Mobile - CAM, piattaforma mobile di raccolta);
- * lo sviluppo di un nuovo sistema di raccolta per i piccoli RAEE attraverso un nuovo Centro Ambientale Mobile specializzato nella raccolta dei piccoli elettrodomestici e altri Rifiuti Elettrici ed Elettronici (RAEE) e attraverso il cestino intelligente sviluppato da CEFRIEL;
- * la valutazione in campo a scala pilota del nuovo sistema di raccolta, validato e verificato mediante punti di raccolta in siti circoscritti selezionati strategici (anche dal punto di vista della diffusione dell'informazione);
- * la sensibilizzazione dei cittadini che conferiscono al Centro Ambientale Mobile attraverso una specifica campagna di comunicazione e formazione di personale di contatto per una corretta informazione sui conferimenti;
- * un'analisi sulla percezione dei servizi di raccolta in generale ed in particolare, di conoscenza sui temi di raccolta e riciclo dei RAEE attraverso un questionario ai cittadini conferenti al Centro Ambientale Mobile.

Contemporaneamente ai servizi di raccolta è stata creata una piattaforma di tracciabilità dei rifiuti in grado di interfacciarsi con quella del Politecnico in modo da consentire il monitoraggio dell'intera filiera, estesa anche alla raccolta tramite il cestino intelligente.

In tutti i settori di *business* prosegue l'attenzione e l'impegno a ricercare nuove soluzioni sia per l'ottimizzazione dei processi sia per il miglioramento della qualità dei servizi e l'ampliamento dell'offerta. Tale impegno si concretizza in progetti, che beneficiano in alcuni casi di co-finanziamenti, che scaturiscono anche dal continuo sviluppo ed estensione della relazione con enti di ricerca e università e dalla partecipazione ad iniziative e convegni finalizzati a raccogliere esigenze e nuove idee per cogliere le opportunità.







0.8

Altre informazioni

Altre informazioni

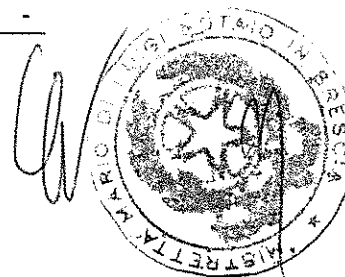
Revisione del bilancio e informativa ai sensi dell'art. 149-duodecies del Regolamento Emittenti Consob

Il bilancio d'esercizio di A2A S.p.A. è sottoposto a revisione contabile completa, da parte della società PricewaterhouseCoopers S.p.A. sulla base dell'incarico conferito dall'assemblea dei soci per gli esercizi dal 2007 al 2015.

Nella seguente tabella sono riepilogati gli onorari corrisposti per l'attività di revisione nell'ambito del Gruppo nel corso del 2015, suddivisi tra il revisore principale PwC e gli altri revisori.

Descrizione - Migliaia di euro	Revisore principale PwC	Altri revisori
A2A S.p.A.		
Revisione del bilancio d'esercizio	179,3	
Revisione del bilancio consolidato	41,4	
Verifiche periodiche della contabilità	21,4	
Revisione limitata della relazione semestrale	60,5	
Revisione dei conti annuali separati per AEEGSI	19,2	
Ulteriori attività di verifica e attestazione	-	
Totale	321,8	-
Società controllate		
Revisione del bilancio d'esercizio	911,6	
Revisione del bilancio consolidato	-	
Verifiche periodiche della contabilità	211,0	
Revisione delle informazioni inviate ai soci per il consolidamento, di cui:		
- a fine esercizio (revisione completa)	85,3	
- al 30 giugno (revisione limitata)	257,9	
Revisione dei conti annuali separati per AEEGSI	107,9	
Ulteriori attività di verifica e attestazione	-	
Totale	1.573,7	-
Società collegate e Joint Ventures ⁽¹⁾		
Revisione delle informazioni inviate ai soci per il consolidamento	33,1	
Totale	33,1	-
TOTALE GRUPPO A2A	1.928,6	-

(1) Onorari sostenuti direttamente da A2A S.p.A..



Nel corso dell'esercizio 2015 oltre alle attività di revisione sopra riportate si segnala che sono state svolte, da società appartenenti al *network* PwC, altre attività per l'ammontare complessivo di 228 migliaia di euro che hanno riguardato principalmente attività di competenza del revisore legale della società così come previsto dalla normativa vigente.

Azioni proprie

Al 31 dicembre 2015 A2A S.p.A. possiede n. 26.917.609 azioni proprie, pari allo 0,859% del capitale sociale composto da n. 3.132.905.277 azioni. Al 31 dicembre 2015 non sono detenute azioni proprie per il tramite di società controllate, società finanziarie o per interposta persona.

Il valore nominale unitario di tali azioni è pari a 0,52 euro.

Sedi secondarie

Si fa presente che la società non ha sedi secondarie.

165

Parti correlate e consolidato fiscale

Si segnala che il dettaglio dei rapporti con le parti correlate, come richiesto dall'art. 2428 del codice civile, è riportato alla nota n. 39 del bilancio consolidato e alla nota n. 35 del bilancio separato.

Regolamento Mercati Consob (n. 16191/2007)

Art. 2.6.2 del Regolamento di Borsa Italiana in ordine alle condizioni di cui agli articoli 36 e 39 del Regolamento Mercati Consob (n. 16191/2007).

In applicazione di quanto previsto dall'articolo 39 del Regolamento Mercati emanato da Consob con riferimento alle "Condizioni per la quotazione di azioni di società controllanti, società costituite e regolate dalla legge di Stati non appartenenti all'Unione Europea" di cui all'art. 36 del citato Regolamento, A2A S.p.A. ha provveduto ad allinearsi, per quanto concerne la controllata EPCG, alle previsioni indicate in merito all'adeguatezza dei sistemi amministrativo-contabili, con riguardo alle dimensioni dell'attività in oggetto, e al flusso informativo verso la direzione e il revisore centrale, funzionale all'attività di controllo dei conti consolidati della Capogruppo.

Si precisa infine che nel corso dell'esercizio non sono state effettuate acquisizioni di società con sede in Stati non appartenenti all'Unione Europea che, autonomamente considerate, rivestano significativa rilevanza ai fini della normativa in esame.

Le informazioni sul governo societario e gli assetti proprietari di cui all'art. 123-bis del D.Lgs. n. 58/1998, come modificato, sono contenute in apposito fascicolo "Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015" parte integrante della documentazione di bilancio.

In ottemperanza alle previsioni del "Regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate" adottato dalla Consob con Delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e successivamente modificato con Delibera n. 17389 del 23 giugno 2010, il Consiglio di Gestione, con delibera in data 11 novembre 2010, ha approvato, previo parere favorevole del Comitato per il Controllo Interno, la prescritta Procedura al fine di individuare le regole e i presidi volti ad assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni con parti correlate poste in essere da A2A S.p.A. direttamente ovvero per il tramite di società controllate. La predetta Procedura, rinvenibile sul sito internet www.a2a.eu, è stata applicata con decorrenza 1° gennaio 2011.

La Società ha deciso di avvalersi delle facoltà previste dagli articoli 70, comma 8, e 71, comma 1-bis, del Regolamento Emittenti e, quindi, di derogare all'obbligo di mettere a disposizione del pubblico un documento informativo in occasione di operazioni significative di fusione, scissione, aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura, acquisizione e cessione.

L'Assemblea per l'approvazione del bilancio, così come previsto dall'articolo 12.1 dello Statuto di A2A S.p.A., è convocata entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

L'utilizzo di tale termine, rispetto a quello ordinario di 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, consentito dall'articolo 2364 comma 2 del Codice Civile, è motivata dalla circostanza che la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato.

