



Sommario

2	Introduzione
4	Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A
6	Sintesi della Politica di Remunerazione 2016
10	Prima Sezione - Politica di Remunerazione 2016
10	a. Predisposizione, approvazione e attuazione della Politica di Remunerazione: procedure, organi e soggetti coinvolti
16	b. Finalità e Principi della Politica di Remunerazione
18	c. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione
18	c1. Remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente, Vice-Presidente e Amministratore Delegato
19	c2. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione
20	c3. Remunerazione del Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione
20	c4. Remunerazione dell'Amministratore Delegato
21	c5. Remunerazione dei Dirigenti Strategici
22	c6. Benefici non monetari
23	c7. Trattamenti in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro
24	c8. Differimento delle componenti cash e clausole di claw-back
24	c9. Benchmark di altre società sulle politiche retributive
25	Seconda Sezione – Attuazione della Politica di Remunerazione 2015

Introduzione

La presente Relazione sulla Remunerazione (di seguito anche “*Relazione*”) è stata redatta in adempimento ai vigenti obblighi normativi e regolamentari:

- Articolo 123-ter del Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, recepito nel Testo Unico della Finanza (di seguito anche “*TUF*”);
- Articolo 84-quater del Regolamento Emittenti Consob (Delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche e integrazioni) e del relativo Allegato 3A, schemi n.7-bis e 7-ter; nonché in conformità alle raccomandazioni del Codice di Autodisciplina per le società quotate di Borsa Italiana S.p.A. (di seguito anche “*Codice di Autodisciplina*”).

La Relazione è stata approvata in data 5 aprile 2016 dal Consiglio di Amministrazione (di seguito anche “*CdA*” o “*Consiglio*”) di A2A S.p.A. (di seguito anche “*A2A*” o la “*Società*”), su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine (di seguito anche “*Comitato*”).

La Relazione è articolata in due sezioni:

- Prima Sezione che illustra:
 - la Politica di Remunerazione, ossia la politica adottata da A2A e dalle società da essa controllate in materia di remunerazione dei componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti con responsabilità strategiche⁽¹⁾ (di seguito anche “*Dirigenti Strategici*”);
 - le procedure adottate per la predisposizione, l’approvazione e l’attuazione della Politica di Remunerazione nonché gli organi e i soggetti coinvolti.

(1) Secondo la definizione di riferimento riportata da Consob nel “Regolamento in materia di operazioni con parti correlate n. 17221 del 12 marzo 2010”: “sono dirigenti con responsabilità strategiche i soggetti che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della società, compresi gli amministratori (esecutivi o meno) della società stessa”.

- Seconda Sezione che illustra:
 - in forma analitica e nominativa, i compensi corrisposti nell'esercizio 2015 ai componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione e ai membri del Collegio Sindacale, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e dalle società controllate / collegate;
 - in forma analitica ed aggregata, i compensi corrisposti nell'esercizio 2015 ai Dirigenti Strategici, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, da A2A e dalle società controllate / collegate.

Al fine di fornire una rapida overview degli elementi principali e semplificare la lettura della Relazione stessa, prima delle due Sezioni, è riportato un quadro di sintesi della Politica di Remunerazione mentre in allegato è presente:

- un glossario della terminologia ricorrente e delle abbreviazioni / acronimi utilizzati;
- una tabella per la rapida individuazione, nei singoli capitoli della Relazione, delle informazioni richieste dalla Consob.

Inoltre ai sensi dell'art. 84-quater, quarto comma, del Regolamento Emittenti, la Relazione riporta in apposite tabelle i dati relativi alle partecipazioni detenute, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, da:

- componenti del Consiglio di Amministrazione, membri del Collegio Sindacale e Dirigenti Strategici;
- coniugi non legalmente separati e figli minori dei componenti del Consiglio di Amministrazione, membri del Collegio Sindacale e Dirigenti Strategici.

Le informazioni fornite nella presente Relazione sono riferite, salva diversa indicazione, al 5 aprile 2016, data della sua approvazione da parte di Consiglio di Amministrazione di A2A.

La presente Relazione è resa disponibile al pubblico presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato 1Info all'indirizzo www.1info.it, presso la sede della Società sita in Brescia, via Lammormora 230 e sul sito internet www.a2a.eu (sezione "Governance" – "Assemblee"), almeno 21 giorni prima della data dell'Assemblea dei Soci chiamata ad esprimersi, con deliberazione non vincolante, sulla Prima Sezione del medesimo documento.

Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A

A far data dal 16 giugno 2014, la Società ha modificato il proprio sistema di amministrazione e controllo da “dualistico” a “tradizionale”, giusta approvazione delle relative modificazioni dello statuto sociale da parte dell’Assemblea Straordinaria del 13 giugno 2014.

Il 13 giugno 2014 l’Assemblea degli Azionisti ha nominato per tre esercizi un Consiglio di Amministrazione costituito da 12 componenti e un Collegio Sindacale costituito da 3 componenti effettivi e 2 componenti supplenti.

Alla data di approvazione della presente Relazione, il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale sono composti come segue:

	Presidente	Vice-Presidente	Amministratore Delegato	Componenti
Consiglio di Amministrazione	Giovanni Valotti	Giovanni Comboni	Luca Valerio Camerano	• Antonio Bonomo • Giambattista Brivio • Maria Elena Cappello • Michaela Castelli • Elisabetta Ceretti • Luigi De Paoli • Fausto Di Mezza • Stefano Pareglio • Dina Ravera

	Presidente	Sindaci
Collegio Sindacale	Giacinto Sarubbi	Effettivi: • Cristina Casadio • Norberto Rosini Supplenti: • Onofrio Contu • Paolo Prandi

Come già specificato nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata nel 2015, a valle del suo insediamento, il Consiglio di Amministrazione di A2A S.p.A. ha:

- nominato Luca Valerio Camerano quale Amministratore Delegato, al quale ha conferito ampi poteri per la gestione ordinaria della Società;
- riconosciuto al Presidente, Giovanni Valotti, un ruolo esecutivo con particolari responsabilità nell’ambito dei rapporti con gli azionisti, le istituzioni, le autorità, i media, le relazioni esterne e, in collaborazione con l’Amministratore Delegato, nell’elaborazione di proposte relative ad operazioni straordinarie;
- affidato al Vice-Presidente, Giovanni Comboni, la responsabilità dell’Internal Audit del Gruppo.

Alla data di approvazione della presente Relazione, sono inoltre presenti quattro Comitati Consiliari, composti come segue:

Comitato Esecutivo	Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Comitato per il Territorio e la Sostenibilità ⁽²⁾
• Giovanni Valotti (Presidente) • Giovanni Comboni • Luca Valerio Camerano	• Michaela Castelli (Presidente) • Giambattista Brivio • Fausto Di Mezza	• Antonio Bonomo (Presidente) • Giovanni Comboni • Dina Ravera	• Stefano Pareglio (Presidente) • Elisabetta Ceretti • Luigi De Paoli • Giovanni Valotti

(2) Nell’ambito dell’attuazione del Piano Industriale 2015-19, che ha messo al centro della strategia aziendale il rafforzamento delle relazioni con i territori e i valori della sostenibilità ambientale, economica e sociale, con delibera del 12 novembre 2015, il Consiglio di Amministrazione ha esteso la competenza del “Comitato per il Territorio” ai temi della sostenibilità ed ha modificato la sua denominazione in “Comitato per il Territorio e la Sostenibilità”.

Sintesi della Politica di Remunerazione 2016

La Politica sulla Remunerazione di A2A, dettagliatamente illustrata nella Prima Sezione della presente Relazione ed adottata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, in data 5 aprile 2016, non presenta cambiamenti significativi rispetto a quanto descritto nella Relazione sulla Remunerazione 2015.

Sono state introdotte alcune modifiche al pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato afferenti il trattamento in caso di cessazione anticipata dalla carica rispetto alla naturale scadenza. È stato inoltre formalizzato, con l'Amministratore Delegato, un patto di non concorrenza successivamente alla conclusione della carica.

Le seguenti tabelle (tabella 1, 2 e 3) illustrano in forma sintetica gli elementi principali della struttura retributiva definita per i componenti del Consiglio di Amministrazione, i membri del Collegio Sindacale e i Dirigenti Strategici.

Tabella 1: Illustrazione sintetica dei principali elementi della struttura retributiva definita per il Consiglio di Amministrazione

	Consiglio di Amministrazione			
	Presidente	Vice-Presidente	Amministratore Delegato	Componenti
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione	È composta dal compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione) a cui si somma il compenso integrativo previsto per il particolare ruolo svolto e le responsabilità associate. Il Presidente inoltre percepisce un compenso aggiuntivo per la partecipazione al Comitato per il Territorio e la Sostenibilità. Non percepisce invece alcun ulteriore compenso per la partecipazione al Comitato Esecutivo.	È composta dal compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione) a cui si somma il compenso integrativo previsto per la responsabilità sull'Internal Audit. Il Vice-Presidente inoltre percepisce un compenso aggiuntivo per la partecipazione al Comitato per la Remunerazione e le Nomine. Non percepisce invece alcun ulteriore compenso per la partecipazione al Comitato Esecutivo.	È composta dal compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione) a cui si somma il compenso integrativo previsto per il particolare ruolo svolto e le responsabilità associate. Non percepisce alcun ulteriore compenso per la partecipazione al Comitato Esecutivo.	È composta da: • Compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione); • Eventuale compenso aggiuntivo per la partecipazione ai Comitati Consiliari.
Incentivazione variabile di breve termine: Componente erogata sulla base del raggiungimento di obiettivi di breve termine	Non prevista	Non prevista	È previsto un “cancello di accesso” che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget. Gli obiettivi sono predefiniti ed assegnati annualmente dal CdA, sentito il parere del Comitato per la Remunerazione e le Nomine. Per l'erogazione del compenso è necessario il superamento di un raggiungimento minimo degli obiettivi; al superamento di tale soglia minima il compenso può variare linearmente tra il 26,7% e il 40% della Remunerazione Fissa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi.	Non prevista
Incentivazione variabile di lungo termine	Non prevista			
Benefici non monetari	• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita); • Copertura sanitaria integrativa; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti; • Autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card.	• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.	• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita); • Copertura sanitaria integrativa; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti; • Autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card.	• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.

Tabella 2: Illustrazione sintetica dei principali elementi della struttura retributiva definita per il Collegio Sindacale

	Collegio Sindacale	
	Presidente	Sindaci Effettivi
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione	È composta dal compenso percepito in qualità di Presidente del Collegio Sindacale (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Collegio Sindacale).	È composta dal compenso percepito in qualità di Sindaco del Collegio Sindacale (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Collegio Sindacale).
Incentivazione variabile di breve e di lungo termine	Non prevista	
Benefici non monetari	• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.	• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.

Tabella 3: Illustrazione sintetica dei principali elementi della struttura retributiva definita per i Dirigenti Strategici

	Dirigenti Strategici
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione	È determinata in base al ruolo e alle responsabilità assegnate nonché alla specializzazione professionale e alle competenze tecniche, professionali e manageriali richieste e possedute dal titolare.
Incentivazione variabile di breve termine: Componente erogata sulla base del raggiungimento di obiettivi di breve termine	È previsto un “cancello di accesso” che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget. Gli obiettivi, predefiniti e assegnati annualmente, sono: • di tipo economico-finanziario, operativi e/o di produttività collegati alla performance del Gruppo e alla realizzazione del piano industriale del Gruppo; • 1 - 2 comuni a tutti i Dirigenti Strategici; • 3 - 4 specifici per l'area organizzativa di responsabilità. Il valore del compenso è: • assegnato individualmente e determinato in base al ruolo e alle responsabilità assegnate e al bilanciamento (pay-mix) con la Remunerazione Fissa; • caratterizzato da un range di oscillazione con: • un importo minimo, erogabile solo al superamento di un raggiungimento minimo degli obiettivi (15%-25% della RAL); • un importo a target, erogabile al raggiungimento del 100% degli obiettivi di breve termine assegnati (20%-30% della RAL); • un importo massimo (“cap”) erogabile in condizioni di over-performance (25%-35% della RAL).
Incentivazione variabile di lungo termine	Non prevista
Benefici non monetari	• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita); • Copertura sanitaria integrativa; • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti; • Autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card.

Prima Sezione - Politica di Remunerazione 2016

a. Predisposizione, approvazione e attuazione della Politica di Remunerazione: procedure, organi e soggetti coinvolti

La predisposizione, l'approvazione e l'attuazione della Politica di Remunerazione riferita ai componenti del Consiglio di Amministrazione e ai Dirigenti Strategici richiede il coinvolgimento e il contributo di organi e soggetti diversi a seconda dei destinatari a cui essa si rivolge e nello specifico:

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Comitato per la Remunerazione e le Nomine;
- Comitato Esecutivo e Amministratore Delegato;
- Risorse Umane e Organizzazione e Amministrazione, Finanza e Controllo.

Assemblea dei Soci

In materia di remunerazione, l'Assemblea dei Soci:

- definisce il compenso economico dei componenti del Consiglio di Amministrazione in quanto Consiglieri. Il compenso viene stabilito all'atto della nomina dei Consiglieri e ha validità per l'intero periodo di carica;
- definisce il compenso economico dei componenti del Collegio Sindacale. Il compenso viene stabilito all'atto della nomina dei Sindaci e ha validità per l'intero periodo di carica;
- delibera in senso favorevole o contrario (votazione non vincolante) sulla Prima Sezione della Relazione prevista dall'art. 123-ter comma 3 del TUF, relativa alla politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo.

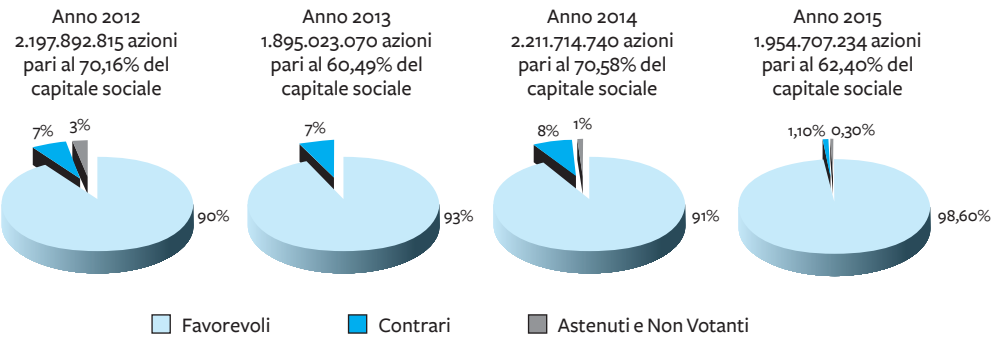
Il 13 giugno 2014, l'Assemblea dei Soci ha determinato, per il periodo di carica del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale, i seguenti compensi annui individuali:

- Euro 80.000, per i componenti del Consiglio di Amministrazione;
- Euro 100.000, per il Presidente del Collegio Sindacale⁽³⁾;
- Euro 70.000, per i Sindaci Effettivi del Collegio Sindacale⁽³⁾.

L'11 giugno 2015, l'Assemblea dei Soci ha inoltre espresso voto favorevole sulla Prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2015.

La figura di seguito (figura 4) illustra gli esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci del 2012 (29 maggio 2012), del 2013 (13 giugno 2013), del 2014 (13 giugno 2014) e del 2015 (11 giugno 2015) sulla Relazione sulla Remunerazione.

Figura 4: Esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci sulle Relazioni sulla Remunerazione 2012, 2013, 2014 e 2015



Consiglio di Amministrazione

In materia di remunerazione, il Consiglio di Amministrazione:

- ha istituito un Comitato per la Remunerazione e le Nomine e ne ha determinato poteri e regole di funzionamento, tenendo presente che almeno uno dei componenti del Comitato possedesse adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive;

e secondo quanto previsto dalle norme statutarie del Gruppo:

- stabilisce, sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine e il Collegio Sindacale, i compensi per i Consiglieri investiti di particolari cariche, poteri o funzioni dallo Statuto o dal Consiglio di Amministrazione medesimo;

(3) Il 7 giugno sarà sottoposta all'Assemblea dei Soci una proposta di adeguamento del compenso annuo individuale previsto per il Presidente e per i Sindaci Effettivi del Collegio Sindacale.

- può attribuire speciali incarichi o speciali funzioni d'ordine tecnico-amministrativo ad uno o più dei suoi membri, deliberando in tal caso speciali compensi e particolari remunerazioni, sia all'atto del conferimento dell'incarico che successivamente, sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine e il parere del Collegio Sindacale;
- approva la Politica di Remunerazione e la sottopone all'Assemblea dei Soci, chiamata a deliberare sulla destinazione degli utili.

Inoltre il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e, laddove necessario, delle strutture organizzative aziendali competenti (Risorse Umane e Organizzazione e Amministrazione, Finanza e Controllo) cura la predisposizione e l'attuazione del sistema di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato, fissandone gli obiettivi di performance e approvando il relativo livello di raggiungimento.

In materia di remunerazione, nel corso del 2015, il Consiglio di Amministrazione ha esaminato i seguenti argomenti:

- sistema di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato, analizzando ed approvando la proposta elaborata dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine;
- sistema di incentivazione a breve termine assegnato ai Dirigenti, con specifico approfondimento sul meccanismo di funzionamento del cancello d'accesso, sui range di oscillazione del premio (soglia minima e massima) e sulle logiche di assegnazione degli obiettivi;
- sistema di incentivazione a lungo termine per il Presidente, l'Amministratore Delegato e le figure apicali del Management del Gruppo, analizzando lo studio svolto dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine. Su questo specifico tema, pur ritenendo lo strumento valido per promuovere le performance della società nel medio-lungo periodo, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di non procedere per ora con l'implementazione;
- trattamento previsto in caso di cessazione anticipata dalla carica di Amministratore Delegato, per fatti non imputabili a quest'ultimo, analizzando ed approvando la proposta elaborata dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine;
- patto di non concorrenza per l'Amministratore Delegato alla cessazione dalla carica, analizzando ed approvando la proposta elaborata dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine.

Il Consiglio di Amministrazione ha inoltre deliberato un aggiornamento del Regolamento del Comitato per la Remunerazione e le Nomine al fine di migliorare la conformità delle regole di funzionamento del Comitato alle indicazioni del Codice di Autodisciplina nonché alle best practice di mercato.

Sono state inoltre portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione le variazioni sui nominativi dei Dirigenti Strategici occorse nell'anno a fronte di dimissioni, nuove assunzioni di responsabilità e modifiche organizzative.

Comitato per la Remunerazione e le Nomine

Il Comitato per la Remunerazione e le Nomine è stato istituito il 17 giugno 2014 dal Consiglio di Amministrazione. Alla data di costituzione il Comitato era composto dai Consiglieri: Giovanni Comboni (Presidente), Antonio Bonomo e Stefano Cao.

Il 29 aprile 2015 il Consigliere Stefano Cao ha rassegnato le dimissioni dalla carica di Amministratore e conseguentemente anche da componente del Comitato per la Remunerazione e le Nomine.

In data 22 giugno 2015 il Consiglio di Amministrazione ha quindi nominato il Consigliere Dina Ravera membro del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, in luogo del dimissionario Stefano Cao.

Successivamente, in data 25 gennaio 2016, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la composizione del Comitato per la Remunerazione e le Nomine indicata in tabella 5.

Tabella 5: Composizione attuale Comitato per la Remunerazione e le Nomine

Nome e Cognome	Carica	
Antonio Bonomo	Presidente Comitato	Consigliere di Amministrazione indipendente ai sensi dell’art. 148 TUF e del criterio 3.C.1 del Codice di Autodisciplina.
Giovanni Comboni	Membro Comitato	Consigliere di Amministrazione indipendente ai sensi dell’art. 148 TUF.
Dina Ravera	Membro Comitato	Consigliere di Amministrazione indipendente ai sensi dell’art. 148 TUF e del criterio 3.C.1 del Codice di Autodisciplina.

Il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, consultive e propositive.

In particolare al Comitato sono attribuiti i seguenti compiti:

- valutare periodicamente l’adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dagli amministratori delegati; formulare al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- presentare proposte o esprimere pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli Amministratori esecutivi e degli altri Amministratori che ricoprono particolari cariche o funzioni nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione; valutare la possibilità di istituire sistemi di incentivazione di lungo termine per Presidente, Amministratore Delegato e Management di primo livello; monitorare l’applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio stesso verificando, in particolare, l’effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;

- esaminare preventivamente la relazione annuale sulla remunerazione da mettere a disposizione del pubblico in vista dell'Assemblea annuale di bilancio;
- proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di Amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire Amministratori indipendenti;
- effettuare l'istruttoria sulla predisposizione del piano per la successione degli Amministratori esecutivi, nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione abbia valutato di adottare tale piano;
- sottoporre al Consiglio di Amministrazione le proposte di nomina e remunerazione negli organi sociali delle società partecipate sulla base delle "Linee Guida per la nomina e la remunerazione dei componenti degli organi sociali delle società partecipate";
- svolgere gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione.

Per l'efficace espletamento delle proprie funzioni di analisi ed istruttorie, il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni aziendali necessarie e avvalersi del supporto operativo delle strutture organizzative competenti.

Il Comitato, laddove ritenga opportuno, può altresì avvalersi della consulenza di società esterne esperte sulle tematiche affrontate, purché queste ultime non intrattengano con il Gruppo relazioni tali da compromettere l'indipendenza di giudizio.

Il Comitato si riunisce con frequenza adeguata al corretto svolgimento delle proprie funzioni. Per la validità degli incontri è necessaria la presenza della maggioranza dei componenti in carica.

Le deliberazioni possono essere assunte solo con voto favorevole della maggioranza dei componenti in carica. In caso di parità tra i voti prevale il voto del Presidente.

Alle riunioni del Comitato partecipa anche il Presidente del Collegio Sindacale, che può designare altro Sindaco effettivo a partecipare in sua vece. Possono comunque partecipare anche gli altri Sindaci effettivi.

Alle riunioni partecipa inoltre il Responsabile Risorse Umane e Organizzazione individuato, sulla base delle competenze e delle responsabilità aziendali assegnate, segretario del Comitato.

Se necessario alle riunioni possono essere invitati anche altri membri del Consiglio di Amministrazione ovvero esponenti delle funzioni aziendali o soggetti terzi, la cui presenza possa rappresentare un ausilio per le attività del Comitato stesso.

Nessun Amministratore può tuttavia prendere parte alle riunioni in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

Le convocazioni degli incontri contengono l'indicazione degli argomenti all'ordine del giorno e sono trasmesse, almeno due giorni prima della data fissata, a ciascun membro del Comitato e ai membri del Collegio Sindacale.

Nel corso del 2015 il Comitato si è riunito 14 volte e la partecipazione dei suoi componenti è stata del 100%. Tutte le riunioni sono state regolarmente indette mediante preventiva convocazione trasmessa a tutti gli interessati e per ciascuna seduta sono stati redatti verbali con i temi trattati e le decisioni prese. Agli incontri ha sempre partecipato il Presidente del Collegio Sindacale. Hanno inoltre preso parte alla maggior parte delle riunioni anche gli altri componenti del Collegio Sindacale. In taluni casi hanno partecipato agli incontri anche altri soggetti invitati dal Presidente del Comitato.

Durante tale periodo il Comitato ha svolto le seguenti attività:

- definizione di proposte per la nomina e la remunerazione negli organi sociali delle società partecipate;
- definizione di una proposta, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, per il sistema di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato;
- analisi del sistema di incentivazione a breve termine assegnato ai Dirigenti con specifico approfondimento sul meccanismo di funzionamento del cancello d'accesso, sui range di oscillazione del premio (soglia minima e massima) e sulle logiche di assegnazione degli obiettivi;
- delineazione di un sistema di incentivazione a lungo termine, da applicarsi, previa valutazione del Consiglio di Amministrazione, al Presidente, all'Amministratore Delegato e alle figure apicali del Management del Gruppo. Per tale attività il Comitato ha ritenuto opportuno avvalersi della collaborazione di una società di consulenza qualificata; nello specifico ha effettuato un confronto tramite gara tra tre diversi fornitori, considerando come criteri rilevanti: l'esperienza professionale sulle tematiche di "executive compensation", la reputazione sul mercato, le competenze possedute dal team proposto per la collaborazione, la coerenza dei contenuti della proposta di collaborazione rispetto alle necessità del Comitato, il prezzo. Il Comitato ha selezionato in proposito la società di consulenza "Mercer";
- definizione di una proposta, da sottoporre al Consiglio di Amministrazione, per regolamentare il trattamento economico dell'Amministratore Delegato in caso di cessazione anticipata dalla carica, per fatti non imputabili a quest'ultimo;
- formulazione di una proposta per un patto di non concorrenza per l'Amministratore Delegato da applicarsi alla conclusione della carica.

Per le due precedenti attività, il Comitato si è avvalso del supporto legale dello studio Trifirò & Partners e dello studio Bonelli Errede Pappalardo.

Al termine del 2015 il Comitato ha programmato le attività da svolgere nel corso dell'esercizio successivo e, alla data del 5 aprile 2016, ha svolto nel 2016 4 riunioni che hanno trattato i seguenti argomenti:

- Nomina e remunerazione negli organi sociali delle società partecipate con la definizione di proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;

- Sistemi di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato ai fini sia della definizione della proposta per l'anno 2016 sia della verifica di raggiungimento degli obiettivi di performance per l'anno 2015;
- Relazione sulla Remunerazione con la predisposizione del presente documento da sottoporre in approvazione al Consiglio di Amministrazione.

Comitato Esecutivo e Amministratore Delegato

Il Comitato Esecutivo ha il potere, su proposta dell'Amministratore Delegato, di definire le politiche di retribuzione del personale dirigente, inclusi i Dirigenti Strategici.

All'Amministratore Delegato è inoltre affidata la gestione di tutti gli aspetti contrattuali ed organizzativi del restante personale dipendente del Gruppo A2A.

Risorse Umane e Organizzazione e Amministrazione, Finanza e Controllo

Nelle attività afferenti la Politica di Remunerazione del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti Strategici sono inoltre coinvolte:

- Risorse Umane e Organizzazione per l'ausilio tecnico-specialistico sulle tematiche retributive nonché per l'elaborazione di analisi a supporto quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, monitoraggio della dinamica retributiva interna e di mercato; studi e benchmark delle prassi e delle tendenze di mercato; analisi dei livelli retributivi in termini di equità interna e di competitività verso mercati selezionati come riferimento;
- Amministrazione, Finanza e Controllo per l'individuazione e la valorizzazione dei parametri quantitativi alla base dei sistemi di incentivazione variabile e l'accertamento ex-post del loro livello di raggiungimento.

b. Finalità e Principi della Politica di Remunerazione

La Politica di Remunerazione di A2A è finalizzata a:

- attrarre, trattenere e motivare le persone dotate delle qualità professionali necessarie per gestire con successo la Società;
- riconoscere il merito professionale nonché il rispetto del Codice Etico della Società e l'integrità dei comportamenti;
- garantire condizioni di equità all'interno dell'organizzazione e di competitività rispetto ad altre realtà aziendali di settori comparabili per business e dimensione;
- allineare gli interessi delle proprie persone al perseguimento dell'obiettivo prioritario

della creazione di valore per gli azionisti e al raggiungimento di predeterminati risultati economici, attraverso l'uso delle componenti variabili.

Nella definizione della Politica di Remunerazione il Consiglio di Amministrazione applica pertanto i seguenti criteri:

- Remunerazioni coerenti con le responsabilità assegnate e le attività gestite:
 - I compensi dei Consiglieri che ricoprono particolari cariche (Presidente e Amministratore Delegato) o funzioni (Vice-Presidente) ovvero componenti dei Comitati Consiliari, sono stati definiti considerando responsabilità / deleghe assegnate nonché livello di operatività e l'intensità di lavoro richiesto. Per la loro determinazione sono state inoltre analizzate le prassi retributive di aziende selezionate come panel di riferimento;
 - Le retribuzioni dei Dirigenti Strategici sono altresì definite ed aggiornate sulla base della "complessità" dell'attività gestita, valutata applicando una metodologia standard riconosciuta e certificata a livello internazionale, nonché sul livello di copertura della posizione organizzativa assegnata;
 - La componente fissa delle remunerazioni, non sottoposta a condizioni di performance per l'erogazione, è inoltre tale da compensare l'attività gestita anche qualora la componente variabile, laddove prevista, non fosse erogata.
- Collegamento tra retribuzione variabile e performance aziendali:
 - La componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore e delle caratteristiche dell'attività in cui essa opera;
 - Il sistema di incentivazione variabile prevede un meccanismo di accesso che annulla o riduce significativamente il premio erogabile nel caso di risultati della Società non in linea con le previsioni;
 - Gli obiettivi assegnati sono predeterminati, misurabili e di tipo economico-finanziario, operativi e/o di produttività collegati alla performance del Gruppo e alla realizzazione del piano industriale del Gruppo;
 - Sono previsti limiti massimi per la componente variabile.
- Riconoscimento di crescite salariali per merito nel rispetto del Codice Etico e dell'integrità comportamentale:
 - I risultati individuali ottenuti e i comportamenti agiti per il loro raggiungimento vengono periodicamente misurati al fine di valutare eventuali crescite salariali o, nel caso di ottenimento di prestazioni eccezionali su iniziative straordinarie e strategiche, premi ad hoc;
 - Viene altresì verificata e valutata l'aderenza nell'agire al Codice Etico della Società e l'integrità dei comportamenti.

c. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione

La struttura della Politica di Remunerazione per l'anno 2016, descritta di seguito nel dettaglio, riflette le determinazioni assunte in materia di remunerazione dal Consiglio di Amministrazione nel corso dell'esercizio precedente ed illustrate l'11 giugno 2015 all'Assemblea dei Soci.

Come anticipato nel paragrafo "Sintesi della Politica di Remunerazione 2016", nel corso del 2015 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la sottoscrizione di:

- un accordo con l'Amministratore Delegato finalizzato a disciplinare il caso di risoluzione anticipata del mandato rispetto alla naturale scadenza per fatti non imputabili a quest'ultimo (dettaglio disponibile nel paragrafo c7);
- un patto di non concorrenza per il periodo successivo alla conclusione del mandato (dettaglio disponibile nel paragrafo c7).

c1. Remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente, Vice-Presidente e Amministratore Delegato

La remunerazione dei singoli Consiglieri di Amministrazione, non investiti di particolari cariche, poteri o funzioni, è composta da:

- il compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto della nomina, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- il compenso fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo quanto indicato in tabella 6. Tale compenso è commisurato all'impegno richiesto e pertanto presenta importi differenziati per il Comitato Controllo e Rischi, in funzione di un maggiore impegno richiesto, e per il Presidente, in considerazione del ruolo attribuito di coordinamento dei lavori e di collegamento con gli Organi societari e con le funzioni aziendali.

Tabella 6: Compensi fissi lordi annuali per la partecipazione ai Comitati Consiliari

Comitato	Emolumento per la partecipazione ai Comitati (€/anno)	
	Presidente	Membro
Esecutivo	Nessun importo previsto	
Controllo e Rischi	30.000	20.000
Per la Remunerazione e le Nomine	20.000	19.000
Per il Territorio e la Sostenibilità	20.000	19.000

Non sono previsti gettoni di presenza alle sedute dei Comitati Consiliari né, in considerazione del ruolo non esecutivo, sistemi di incentivazione variabili monetari o basati su strumenti finanziari azionari.

Il trattamento retributivo spettante per la partecipazione ai Comitati Consiliari è stato deliberato nel 2014 dal Consiglio di Amministrazione considerando:

- le prassi retributive delle principali aziende appartenenti all'indice FTSE MIB;
- le modalità di funzionamento dei Comitati Consiliari delle principali aziende appartenenti all'indice FTSE MIB e delle società italiane del settore multiutilities;
- le responsabilità assegnate nonché il livello di operatività e l'intensità di lavoro richiesto ai Comitati Consiliari;
- la specificità di ruolo del Comitato Controllo e Rischi.

Nel deliberare tale trattamento il Consiglio di Amministrazione ha anche tenuto in considerazione il principio di contenimento del costo del nuovo sistema di governance.

c2. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il pacchetto retributivo del Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo quanto indicato in tabella 6;
- un compenso fisso per la specifica carica di Presidente pari a 390.000€/anno lordi, che si aggiunge ai due importi sopra indicati.

Anche per il Presidente non sono previsti gettoni di presenza alle sedute dei Comitati Consiliari; è previsto inoltre il riversamento di eventuali compensi percepiti per la partecipazione, come Amministratore, in Consigli di Amministrazione di società partecipate.

Il pacchetto retributivo del Presidente è completato dalla corresponsione dei benefici non monetari previsti per la popolazione dirigenziale del Gruppo (dettaglio disponibile nel paragrafo c6).

Inoltre considerando la tipologia di contratto di lavoro di carattere non subordinato che lega il Presidente esecutivo alla Società, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il versamento da parte della Società dei contributi ai fini pensionistici nel trattamento di gestione separata.

Il trattamento retributivo spettante al Presidente sopra descritto è stato deliberato nel 2014 dal Consiglio di Amministrazione considerando:

- le prassi retributive di aziende con caratteristiche omogenee ad A2A;
- la natura esecutiva e la rilevanza strategica del Presidente;
- le responsabilità e le deleghe a lui attribuite.

Nel deliberare tale trattamento il Consiglio di Amministrazione ha anche tenuto in considerazione il principio di contenimento del costo del nuovo sistema di governance.

c3. Remunerazione del Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il pacchetto retributivo del Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo quanto indicato in tabella 6;
- un compenso fisso per la responsabilità dell'Internal Audit del Gruppo pari a 40.000€/anno lordi, che si aggiunge ai due importi sopra indicati.

Anche per il Vice-Presidente, non sono previsti gettoni di presenza alle sedute dei Comitati Consiliari.

c4. Remunerazione dell'Amministratore Delegato

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato prevede:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un compenso fisso per la specifica carica di Amministratore Delegato pari a 620.000€/anno lordi, che si aggiunge all'importo sopra indicato;
- un compenso variabile annuale, legato al raggiungimento di obiettivi di breve termine, assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con un valore massimo erogabile pari al 40% dell'emolumento complessivo (700.000€=620.000€+80.000€) e quindi pari a 280.000€/anno.

Il compenso variabile annuale prevede:

- un “cancello di accesso”, basato su due indicatori economico-finanziari che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;
- quattro obiettivi:
 - EBITDA (peso 25%);
 - Cash Flow Industriale (peso 25%);
 - Progetti strategici per il Gruppo (peso 30%) individuati dal Consiglio di Amministrazione;
 - Valutazione qualitativa del Consiglio di Amministrazione sull'operato dell'Amministratore Delegato (peso 20%).

In aggiunta al “cancello di accesso” è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente tra il 26,7% e il 40% dell'emolumento complessivo (700.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi.

Il 40% dell'emolumento complessivo (280.000€) rappresenta un tetto massimo ("Cap") al di sopra del quale, anche in presenza di over-performance della Società e dell'Amministratore Delegato, non è previsto alcun ulteriore incremento dell'importo spettante.

Il trattamento retributivo dell'Amministratore Delegato sopra descritto è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione nel 2014 considerando:

- le prassi retributive di aziende con caratteristiche omogenee ad A2A;
- le responsabilità e le deleghe attribuite.

Nel deliberare tale trattamento il Consiglio di Amministrazione ha anche tenuto in considerazione il principio di contenimento del costo del nuovo sistema di governance.

Anche per l'Amministratore Delegato è previsto il riversamento di eventuali compensi percepiti per la partecipazione, come Amministratore, in Consigli di Amministrazione di società partecipate.

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato è completato dalla corresponsione dei benefici non monetari previsti per la popolazione dirigenziale del Gruppo (dettaglio disponibile nel paragrafo c6).

Inoltre considerando la tipologia di contratto di lavoro di carattere non subordinato che lega l'Amministratore Delegato alla Società, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il versamento da parte della Società dei contributi ai fini pensionistici nel trattamento di gestione separata.

c5. Remunerazione dei Dirigenti Strategici

Sulla base di una proposta presentata dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine, il Consiglio di Amministrazione ha definito i criteri per l'identificazione delle posizioni organizzative del Gruppo A2A con responsabilità strategiche, utilizzando una metodologia standard di analisi, riconosciuta e certificata a livello internazionale, adottata da A2A a partire dalla sua costituzione.

Nell'ambito del Gruppo A2A sono pertanto riconosciute come strategiche le posizioni organizzative con un significativo impatto sull'andamento del Gruppo e che, per una corretta gestione, richiedono al titolare una elevata conoscenza ed esperienza professionale, una significativa autonomia gestionale e una visione strategica su un orizzonte temporale di medio-lungo termine.

Come indicato nella Relazione sulla Remunerazione pubblicata lo scorso anno, al 31 dicembre 2014 erano presenti nel Gruppo 10 posizioni organizzative con responsabilità strategiche, coperte da 9 titolari.

Nel corso del 2015 a fronte di revisioni dell'assetto organizzativo la numerica delle posizioni organizzative con responsabilità strategiche è variata e al 31 dicembre 2015 erano presenti nel Gruppo 9 posizioni organizzative con responsabilità strategiche, coperte da altrettanti titolari.

I pacchetti retributivi dei Dirigenti Strategici prevedono:

- un importo fisso lordo annuale, determinato:
 - in base al ruolo e alle responsabilità assegnate considerando i livelli retributivi medi applicati, per ruoli di comparabile complessità, da aziende nazionali confrontabili per dimensioni;
 - in base alla specializzazione professionale e alle competenze tecniche e manageriali richieste e possedute dal titolare;
- una componente variabile di breve termine correlata ad obiettivi individuali di tipo economico-finanziario, operativi e/o di produttività collegati alla performance del Gruppo e alla realizzazione del piano industriale del Gruppo, con un valore a target pari a circa 20%-30% dell'importo fisso lordo annuale.

In coerenza con quanto previsto per l'Amministratore Delegato, il compenso variabile prevede un "cancello di accesso", basato su due indicatori economico-finanziari che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento.

In aggiunta al "cancello di accesso" è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente tra l'80% e il 120% del valore economico a target. Il 120% del valore economico a target rappresenta un tetto massimo ("Cap") al di sopra del quale, anche in presenza di over-performance della Società e del Dirigente Strategico, non è previsto alcun ulteriore incremento dell'importo spettante.

c6. Benefici non monetari

Per i Consiglieri di Amministrazione, escluso il Presidente e l'Amministratore Delegato, e per i componenti del Collegio Sindacale (incluso il Presidente) sono riconosciuti, come benefici non monetari:

- Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali;
- Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.

Al Presidente, all'Amministratore Delegato e ai Dirigenti Strategici sono invece riconosciuti benefici non monetari analoghi a quelli previsti per la generalità della dirigenza aziendale:

- polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita);

- copertura sanitaria integrativa;
- assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti;
- autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card.

c7. Trattamenti in caso di cessazione dalla carica o risoluzione del rapporto di lavoro

Per i Consiglieri di Amministrazione non esecutivi, per il Presidente del Consiglio di Amministrazione e per i Dirigenti Strategici non sono previsti specifici trattamenti di fine mandato o accordi che prevedano indennità in caso di cessazione dalla carica.

In assenza di specifici accordi:

- ai Consiglieri di Amministrazione non esecutivi e al Presidente del Consiglio di Amministrazione non sono riconosciute indennità;
- ai Dirigenti Strategici, legati alla Società da un rapporto di lavoro subordinato, è riconosciuta un'indennità pari al massimo alle competenze di fine rapporto stabilite dal contratto collettivo nazionale di riferimento.

Come anticipato nel paragrafo “Sintesi della Politica di Remunerazione 2016”, nel corso del 2015 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la sottoscrizione di un accordo con l'Amministratore Delegato finalizzato a disciplinare il caso di risoluzione anticipata del mandato rispetto alla naturale scadenza per fatti non imputabili a quest'ultimo.

Tale accordo prevede che qualora la carica sia revocata prima della naturale scadenza del mandato, la Società eroghi all'Amministratore Delegato i residui dei corrispettivi che sarebbero maturati sino al predetto termine naturale, composti dal compenso fisso lordo annuale, percepito in qualità di membro del Consiglio; dal compenso fisso per la specifica carica di Amministratore Delegato e dal compenso variabile annuale (calcolato sulla base dell'importo medio annuale liquidato all'Amministratore Delegato fino alla data).

Tale accordo non ha validità qualora la revoca avvenga per giusta causa imputabile all'Amministratore Delegato, ossia nell'ipotesi di condotta dolosa o gravemente colposa nell'espletamento delle proprie funzioni, accertata giudizialmente con sentenza definitiva e tale da ledere irreparabilmente il vincolo fiduciario con la Società.

Inoltre, a protezione dell'interesse aziendale, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di stipulare con l'Amministratore Delegato un patto di non concorrenza da applicarsi alla scadenza del mandato in assenza di rinnovo dell'incarico. Nello specifico, il patto di non concorrenza prevede di non svolgere, per il periodo di sei mesi dalla cessazione dell'incarico, attività - né personalmente né per interposta persona e in qualsiasi forma di natura di lavoro (subordina-

ta o autonoma) - a favore di Utilities locali o nazionali operanti in Italia in concorrenza con la Società nel settore della produzione, commercializzazione e distribuzione di energia elettrica, gas naturale, calore, acqua e rifiuti.

L'accordo contempla:

- il riconoscimento di un corrispettivo pari al 50% del compenso fisso annuo percepito in qualità di Consigliere e per la specifica carica di Amministratore Delegato nonché di un ulteriore importo pari al 50% della media del compenso variabile annuo erogato nell'ultimo biennio di durata del rapporto di amministrazione;
- in caso di violazione del patto, la restituzione di quanto già corrisposto e la decadenza dell'obbligo da parte della Società di effettuare ulteriori pagamenti;
- la possibilità per la Società di procedere con la richiesta di risarcimento dei danni.

c8. Differimento delle componenti cash e clausole di claw-back

Ad oggi non sono previsti meccanismi di differimento nel pagamento della componente fissa o variabile.

Inoltre la politica di remunerazione di A2A non contempla meccanismi di correzione ex-post nella forma di clausole di claw-back.

c9. Benchmark di altre società sulle politiche retributive

Come riportato nei paragrafi “c1”, “c2” e “c4”, i trattamenti retributivi dei Consiglieri di Amministrazione, inclusi Presidente ed Amministratore Delegato, sono stati deliberati dal Consiglio di Amministrazione a valle di studi che hanno considerato come elemento rilevante anche il benchmark con altre aziende sul mercato. In particolare, in coerenza con il trattamento da definire, sono state considerate aziende appartenenti all'indice FTSE MIB, al settore multiutilities e/o con caratteristiche omogenee ad A2A sul mercato italiano e estero.

Inoltre A2A ha adottato, a partire dalla sua costituzione, una metodologia standard di analisi delle posizioni organizzative riconosciuta e certificata a livello internazionale. Tale metodologia, che classifica le posizioni organizzative in fasce di complessità in base alla valutazione di specifici indicatori, consente di confrontare retributivamente ruoli aventi analoga complessità sia sul mercato interno (azienda) sia sul mercato esterno (mercato Italia i cui livelli retributivi sono forniti da primarie società di consulenza).

In particolare A2A utilizza tale metodologia per confrontare le retribuzioni dei Dirigenti Strategici con il mercato executive Italia.

Seconda Sezione – Attuazione della Politica di Remunerazione 2015

Di seguito sono descritti i compensi corrisposti nell'esercizio 2015 in favore di:

- Componenti del Consiglio di Amministrazione;
- Componenti del Collegio Sindacale;
- Dirigenti Strategici.

Quanto descritto di seguito è riportato in allegato (tabelle 1 e 3b) secondo lo standard stabilito dalla Consob.

Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato

Ai componenti del Consiglio di Amministrazione sono stati erogati i compensi coerenti con quanto descritto in Sezione 1 (paragrafo c1) della Relazione sulla Remunerazione 2015.

Nello specifico nel 2015, ai singoli Consiglieri di Amministrazione, sono stati erogati i seguenti compensi:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un importo fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo lo schema di seguito (tabella 11).

In aggiunta ai precedenti importi, secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, al Presidente è stato riconosciuto un compenso pari a 390.000€ per la specifica carica assegnata mentre al Vice-Presidente è stato erogato un emolumento pari a 40.000€ per la responsabilità sull'Internal Audit.

Ai consiglieri che si sono dimessi dalla carica durante il 2015 (Mario Cocchi e Stefano Cao), che sono stati nominati nel 2015 (Giambattista Brivio e Cappello Maria Elena) oppure che hanno variato Comitato o ruolo nell'ambito del medesimo Comitato nel corso del 2015 (Giovanni Valotti; Stefano Pareglio e Dina Ravera), sono stati erogati importi pro-quotati per l'effettivo periodo di carica.

Tabella 11: Compensi fissi lordi erogati per la partecipazione ai Comitati Consiliari

Comitato	Emolumento per la partecipazione ai Comitati (€ – importi pro-quotati sull'effettivo periodo di carica in caso di dimissioni, nomina o variazione di comitato / ruolo nel corso del 2015)	
	Presidente	Membro
Esecutivo	Nessun importo previsto	
Controllo e Rischi	30.000€/anno	20.000€/anno
Per la Remunerazione e le Nomine	20.000€/anno	19.000€/anno
Per il Territorio e la Sostenibilità	20.000€/anno	19.000€/anno

Secondo quanto previsto dallo Statuto di A2A, ai componenti del Consiglio di Amministrazione è stato corrisposto un importo pari al rimborso delle spese effettivamente sostenute in ragione del loro ufficio.

Nella tabella allegata (1a) è inoltre indicato per i Consiglieri il valore dei benefici non monetari riconosciuti.

Amministratore Delegato

Nel 2015 sono stati erogati all'Amministratore Delegato i seguenti importi:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un importo fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione per la specifica carica assegnata e pari a 620.000€/anno.

È stato inoltre erogato all'Amministratore Delegato un compenso variabile pari a 267.773€ a fronte di un raggiungimento di 114,76% degli obiettivi a lui assegnati dal Consiglio di Amministrazione per l'esercizio 2015.

Nei primi mesi del 2016 il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha infatti verificato e attestato il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'esercizio 2015 all'Amministratore Delegato:

- EBITDA (peso 25%);
- Cash Flow Industriale (peso 25%);
- Progetti strategici per il Gruppo (peso 30%) individuati dal Consiglio di Amministrazione;

- Valutazione qualitativa del Consiglio di Amministrazione sull'operato dell'Amministratore Delegato (peso 20%);
- calcolando la conseguente % di raggiungimento complessiva.

Nella tabella allegata (1a) è inoltre indicato, per l'Amministratore Delegato il valore dei benefici non monetari riconosciuti.

Componenti del Collegio Sindacale

Ai componenti del Collegio Sindacale sono stati erogati i compensi coerenti con quanto descritto in Sezione 1 della Relazione sulla Remunerazione 2015.

Nello specifico nel 2015 sono stati erogati:

- al Presidente, un compenso fisso lordo annuale deliberato dall'Assemblea dei Soci e pari a 100.000€/anno;
- ai Sindaci Effettivi, un compenso fisso lordo deliberato dall'Assemblea dei Soci e pari a 70.000€/anno.

Infine, secondo quanto previsto dallo Statuto di AzA, ai componenti del Collegio Sindacale è stato corrisposto un importo pari al rimborso delle spese effettivamente sostenute in ragione del loro ufficio.

Nella tabella allegata (1b) è inoltre indicato, per il Presidente e per i Sindaci Effettivi, il valore dei benefici non monetari riconosciuti.

Dirigenti Strategici

Nel 2015, a titolo di componente fissa, sono stati erogati ai Dirigenti Strategici complessivamente 2.123.448€; il totale della componente variabile della remunerazione ammonta complessivamente a 653.000€, a fronte di un raggiungimento medio degli obiettivi assegnati pari al 105,00%.

Allegato 1 – Glossario

Per rendere più agevole la comprensione e la lettura della Relazione sulla Remunerazione si fornisce di seguito un glossario di alcuni termini ricorrenti nonché di acronimi/abbreviazioni.

Termine ed Abbreviazione	Significato
Amministratori / Consiglieri / Componenti esecutivi	Indica i componenti del Consiglio di Amministrazione ai quali sono state attribuite deleghe operative o gestionali nonché ai quali sono stati assegnati particolari incarichi dal Consiglio di Amministrazione
Amministratori / Consiglieri / Componenti non esecutivi	Indica i componenti del Consiglio di Amministrazione ai quali non sono state attribuite deleghe operative o gestionali nonché ai quali non sono stati assegnati particolari incarichi dal Consiglio di Amministrazione
Benefici non monetari	Indica gli elementi non monetari inclusi nella retribuzione finalizzati ad incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori sotto il profilo economico e sociale
Cancello di accesso	Indica un obiettivo di performance economico-finanziaria di A2A, il cui raggiungimento rappresenta la soglia di accesso al sistema di incentivazione variabile. Se tale obiettivo non viene raggiunto, l'importo variabile non viene erogato (o viene significativamente ridotto) indipendentemente dal livello di raggiungimento degli obiettivi individualmente assegnati
Codice di Autodisciplina per le società quotate di Borsa Italiana S.p.A. ("Codice di Autodisciplina")	Indica il Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A., come modificato ed integrato a luglio 2015. Il Codice contiene principi di corporate governance per le società quotate sui mercati regolamentati gestiti da Borsa Italiana S.p.A. ed ha valore di raccomandazione per tutte le società quotate che vi aderiscono. Il Codice è redatto sulla base del modello "comply or explain": ciò significa che il Codice non deve essere necessariamente implementato dalle società quotate aderenti, tuttavia la loro mancata adesione, anche se soltanto parziale, deve necessariamente essere adeguatamente motivata da parte di ciascuna società nella relazione annuale sul governo societario ai sensi dell'art. 123-bis, comma 2, lett. a) del d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58
Comitato per la Remunerazione e le Nomine ("Comitato")	Indica il Comitato per la Remunerazione e le Nomine di A2A S.p.A. istituito dal Consiglio di Amministrazione il 17 giugno 2014. Il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha il compito di assistere il Consiglio di Amministrazione con funzioni istruttorie, consultive e propositive in materia di remunerazione e di nomine
Consiglio di Amministrazione ("CdA")	Indica il Consiglio di Amministrazione di A2A S.p.A. nominato dall'Assemblea dei Soci il 13 giugno 2014
Dirigenti con Responsabilità Strategiche ("Dirigenti Strategici")	Indica i dirigenti, individuati secondo i criteri deliberati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, che hanno il potere e la responsabilità, direttamente o indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società
EBITDA	Indicatore di redditività che evidenzia il reddito dell'azienda derivante dalla gestione caratteristica quindi al lordo di interessi, tasse, deprezzamento dei beni e ammortamenti
Importo / valore economico a target	Indica il compenso, collegato ad un sistema di incentivazione variabile, che si prevede di erogare al raggiungimento del 100% degli obiettivi assegnati
Indennità di fine mandato / rapporto	Indica un ammontare monetario da corrispondere all'amministratore / al lavoratore al momento della cessazione del rapporto di amministrazione / di lavoro
Patto di non concorrenza	Come definito dall'articolo 2125 del Codice Civile è "Il patto con il quale si limita lo svolgimento dell'attività del prestatore di lavoro, per il tempo successivo alla cessazione del contratto"
Pay - min	Indica il rapporto % tra la remunerazione fissa, il compenso variabile di breve termine e il compenso variabile di lungo termine corrisposti a livello target
Sistema di incentivazione di breve / lungo termine	Indica un piano di incentivazione variabile su un orizzonte temporale annuale / pluriennale (3/5 anni) che riconosce agli assegnatari un premio monetario sulla base dei risultati conseguiti su specifici obiettivi definiti "ex ante" ed individualmente assegnati
Testo Unico della Finanza	Il Decreto Legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 come successivamente modificato e integrato

Allegato 2 – Riferimenti tra Relazione sulla Remunerazione e informazioni richieste da Consob

Nella tabella di seguito è riportata l’indicazione di capitoli/paragrafi della Relazione in cui sono illustrate le informazioni richieste dalla Consob, secondo la delibera n.18049.

Informazioni Richieste dalla Consob - Delibera n. 18049 – Schema N.7-bis	Riferimento
Organi o soggetti coinvolti nella predisposizione e approvazione della politica delle remunerazioni, specificando i rispettivi ruoli, nonché organi o soggetti responsabili della corretta attuazione di tale politica	Paragrafo a
Eventuale intervento di un comitato per la remunerazione o di altro comitato competente in materia, descrivendone la composizione (con la distinzione tra consiglieri non esecutivi e indipendenti), le competenze e le modalità di funzionamento	Paragrafo a
Nominativo degli esperti indipendenti eventualmente intervenuti nella predisposizione della politica delle remunerazioni	Paragrafo a
Finalità perseguite con la politica delle remunerazioni, principi che ne sono alla base e eventuali cambiamenti della politica delle remunerazioni rispetto all’esercizio finanziario precedente	Paragrafo b
Descrizione delle politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione, con particolare riguardo all’indicazione del relativo peso nell’ambito della retribuzione complessiva e distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio-lungo periodo	Paragrafi da c1 a c5
Politica seguita con riguardo ai benefici non monetari	Paragrafo c6
Con riferimento alle componenti variabili, descrizione degli obiettivi di performance in base ai quali vengano assegnate, distinguendo tra componenti variabili di breve e di medio-lungo termine, e informazioni sul legame tra la variazione dei risultati e la variazione della remunerazione	Paragrafi da c1 a c5
Criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi di performance alla base dell’assegnazione di azioni, opzioni, altri strumenti finanziari o altre componenti variabili della remunerazione	
Informazioni volte ad evidenziare la coerenza della politica delle remunerazioni con il perseguimento degli interessi a lungo termine della società e con la politica di gestione del rischio, ove formalizzata	
Termini di maturazione dei diritti (cd. vesting period), gli eventuali sistemi di pagamento differito, con indicazione dei periodi di differimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi e, se previsti, i meccanismi di correzione ex post	
Informazioni sulla eventuale previsione di clausole per il mantenimento in portafoglio degli strumenti finanziari dopo la loro acquisizione, con indicazione dei periodi di mantenimento e dei criteri utilizzati per la determinazione di tali periodi	Paragrafo c7
Politica relativa ai trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, specificando quali circostanze determinino l’insorgere del diritto e l’eventuale collegamento tra tali trattamenti e le performance della società	
Informazioni sulla presenza di eventuali coperture assicurative, ovvero previdenziali o pensionistiche, diverse da quelle obbligatorie	Paragrafo c6
La politica retributiva eventualmente seguita con riferimento: (i) agli amministratori indipendenti, (ii) all’attività di partecipazione a comitati e (iii) allo svolgimento di particolari incarichi (presidente, vice presidente, etc.)	Paragrafi da c1 a c4
Se la politica retributiva è stata definita utilizzando le politiche retributive di altre società come riferimento, e in caso positivo i criteri utilizzati per la scelta di tali società.	Paragrafo c9

TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche

1/a - Compensi al Consiglio di Amministrazione (valori in €)

(A) Cognome Nome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica		(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	
		dal	al			
Valotti Giovanni	Presidente	01.01.15	31.12.15	31.12.16	403.309 (*)	
	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Comboni Giovanni	Vice-Presidente	01.01.15	31.12.15	31.12.16	40.000	
	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Camerano Luca Valerio	Amministratore Delegato	01.01.15	31.12.15	31.12.16	635.469 (*)	
	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Bonomo Antonio	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Castelli Michaela	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Ceretti Elisabetta	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
De Paoli Luigi	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Di Mezza Fausto	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Pareglio Stefano	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Ravera Dina	Consigliere	01.01.15	31.12.15	31.12.16	80.000	
Brivio Giambattista	Consigliere	09.04.15	31.12.15	31.12.16	58.301	
Cappello Maria Elena	Consigliere	11.06.15	31.12.15	31.12.16	44.493	
Cocchi Mario	Consigliere	01.01.15	27.03.15	27.03.15	18.849	
Cao Stefano	Consigliere	01.01.15	29.04.15	29.04.15	26.082	
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					2.026.504	
(II) Compensi da Controllate e Collegate						
(III) TOTALE					2.026.504	

(*) Comprendono gli oneri di lordizzazione.
Camerano Luca Valerio ha inoltre ricevuto un importo pari a 61.147 € per la partecipazione, come membro, a CdA di società controllate e collegate, ma tale importo è stato interamente riversato alla società di appartenenza

	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Compensi per la partecipazione ai Comitati (**)	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
	19.866 (1)			11.055		434.230		
						80.000		
	20.000 (2)			374		60.374		
						80.000		
	(3)	267.773		10.470		913.712		
						80.000		
	19.000 (4)			374		99.374		
	30.000 (5)			374		110.374		
	19.000 (6)			374		99.374		
	19.000 (7)			374		99.374		
	20.000 (8)			374		100.374		
	19.134 (9)			374		99.509		
	19.474 (10)			374		99.848		
	10.521 (11)			273		69.095		
				208		44.701		
	4.712 (12)			88		23.650		
	6.195 (13)			122		32.399		
	206.901	267.773		25.212		2.526.390		
	206.901	267.773		25.212		2.526.390		

1/b - Compensi al Collegio Sindacale (valori in €)

(A) Cognome Nome	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica		(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	
		dal	al			
Sarubbi Giacinto	Presidente	01.01.15	31.12.15	31.12.16	100.000	
Casadio Cristina	Sindaco effettivo	01.01.15	31.12.15	31.12.16	70.000	
Rosini Norberto	Sindaco effettivo	01.01.15	31.12.15	31.12.16	70.000	
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					240.000	
(II) Compensi da Controllate e Collegate						
(III) TOTALE					240.000	

1/c - Compensi ai Dirigenti Strategici (valori in €)

(A)	(B) Carica	(C) Periodo per cui è stata ricoperta la carica		(D) Scadenza della carica	(1) Compensi fissi	
		dal	al			
Dirigenti Strategici (9 titolari)	-	01.01.15	31.12.15	-	2.123.448	

(**) Dettaglio Compensi per la partecipazione ai Comitati (valori in €):

(1) Di cui:		(8) Di Cui:	
COMITATO ESECUTIVO	-	COMITATO CONTROLLO E RISCHI	20.000
COMITATO PER IL TERRITORIO (fino al 12.11.15)	17.315	(9) Di cui:	
COMITATO PER IL TERRITORIO E LA SOSTENIBILITÀ		COMITATO PER IL TERRITORIO (fino al 12.11.15)	16.449
(dal 13.11.15)	2.551	COMITATO PER IL TERRITORIO E LA SOSTENIBILITÀ	
(2) Di cui:		(dal 13.11.15)	2.685
COMITATO ESECUTIVO	-	(10) Di cui:	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE		COMITATO CONTROLLO E RISCHI (fino al 22.06.15)	9.479
E LE NOMINE	20.000	COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE	
(3) Di Cui:		(dal 23.06.15)	9.995
COMITATO ESECUTIVO	-	(11) Di cui:	
(4) Di cui:		COMITATO CONTROLLO E RISCHI (dal 22.06.15)	10.521
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE		(12) Di cui:	
E LE NOMINE	19.000	COMITATO CONTROLLO E RISCHI (fino al 27.03.15)	4.712
(5) Di cui:		(13) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	30.000	COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE	
(6) Di cui:		(fino al 29.04.15)	6.195
COMITATO PER IL TERRITORIO E LA SOSTENIBILITÀ	19.000		
(7) Di cui:			
COMITATO PER IL TERRITORIO E LA SOSTENIBILITÀ	19.000		

	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
				474		100.474		
				374		70.374		
				374		70.374		
				1.223		241.223		
				1.223		241.223		

	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
	-	653.000		130.912		2.907.360		

TABELLA 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell’Organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)
	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A) Erogabile/ Erogato	(B) Differito	(C) Periodo di differimento	(A) Non più erogabili	(B) Erogabile/ Erogato	(C) Differiti	
Camerano Luca Valerio	Amministratore Delegato								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2015	267.773						
(II) Compensi da Controllate e Collegate			-						
(III) TOTALE			267.773						
Dirigenti Strategici	-								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2015	653.000						
(II) Compensi da Controllate e Collegate			-						
(III) TOTALE			653.000						
TOTALE			920.773						

Schema n. 7-ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

Nelle tabelle seguenti vengono riportate le partecipazioni detenute da tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio 2015 hanno ricoperto, anche per una frazione di anno, le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di direttore generale o di dirigente con responsabilità strategiche.

Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali

Cognome Nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2014 (o alla data di nomina)	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2015	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2015	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2015 (o alla data di cessazione dalla carica se intervenuta prima)
Bonomo Antonio	Consigliere di Amministrazione	A2A S.p.A.	65.000	=	=	65.000
Cocchi Mario	Consigliere di Amministrazione	A2A S.p.A.	1.300.000	=	=	1.300.000

Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2014 (o alla data di nomina)	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2015	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2015	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2015 (o alla data di cessazione dalla carica se intervenuta prima)
N. 9 posizioni	A2A S.p.A.	75.000	=	=	75.000