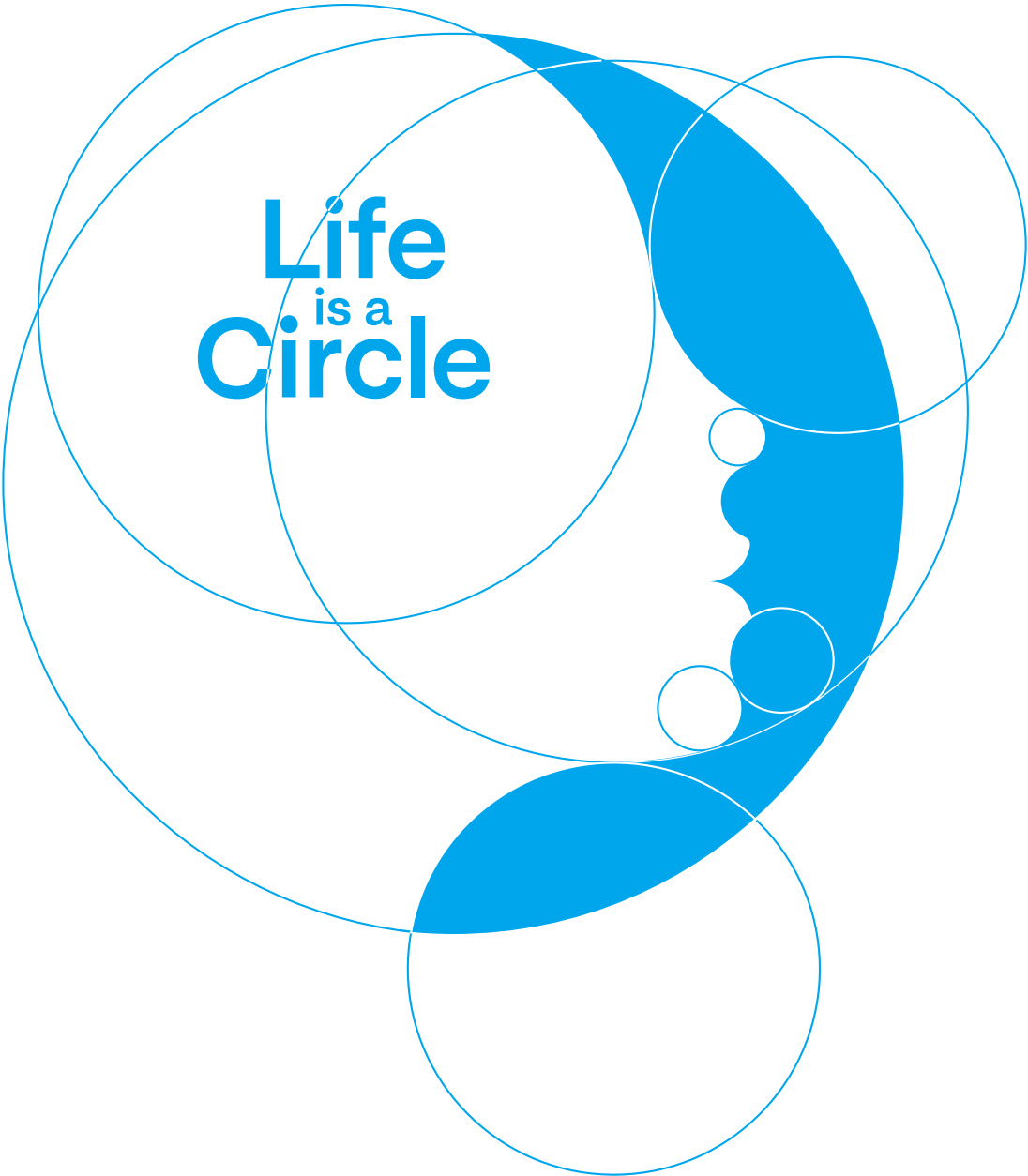


NOTA CORREZIONE DEL 9/4/2024

Si procede alla ripubblicazione della Relazione sulla Remunerazione 2024 in quanto la versione precedentemente pubblicata in data 28/03/2024 conteneva alcuni refusi materiali alle pagine 56 e 58, sostanzialmente dovuti alla mancanza dei valori sulla colonna "Benefici non monetari" che - considerando complessivamente tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale - ammontano a circa 3.500 euro.

Con l'occasione è stato sistemato anche un refuso grafico nella Figura 22 di pagina 43.

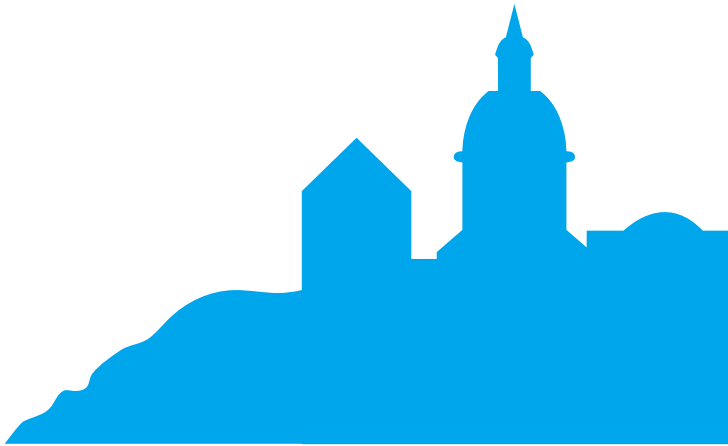
Milano, 9 Aprile 2024

A large graphic consisting of several overlapping circles. A thick, solid blue line winds through the circles, creating a path that resembles a stylized figure or a continuous loop. The text "Life is a Circle" is centered within one of the circles.

Life
is a
Circle

2024
Relazione
sulla Remunerazione

Relazione sulla Remunerazione 2024



Introduzione	4
Lettera della Presidente	4
Premessa	6
Inquadramento normativo	8
Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A	9
Principali novità e sintesi della Politica di Remunerazione 2023	10
Sintesi delle componenti della retribuzione	17
Disclosure remunerazioni (payratio)	20
Deroghe alla Politica di Remunerazione	23

Prima Sezione

Politica di Remunerazione 2024 24

a. Predisposizione, approvazione e attuazione della Politica di Remunerazione: procedure, organi e soggetti coinvolti	24
b. Principi della Politica di Remunerazione	33
b1. Premessa: condizioni di lavoro dei dipendenti	33
b2. Principi della Politica di Remunerazione	35
c. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione	36
c1. Premessa	36
c2. Remunerazione dei Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente e Amministratore Delegato	37
c3. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione	38
c4. Remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale	38
c5. Remunerazione dei Dirigenti Strategici	43
c6. Collegio Sindacale	45
c7. Benefici non monetari	45
c8. Trattamenti in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	45
c9. Differimento nelle componenti cash e clausole di claw-back e malus	47
c10. Benchmark di altre società sulle politiche retributive	47



Seconda Sezione

Attuazione della Politica di Remunerazione 2023 48

Confronto tra la variazione annuale delle remunerazioni, dei risultati della società e della remunerazione dei dipendenti	49
Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato	52
Componenti del Collegio Sindacale	52
Amministratore Delegato	52
Direttore Generale	53
Dirigenti Strategici	55



Introduzione

Lettera della Presidente



“ Quando l’energia si prende cura del tuo mondo, la vita è più azzurra.”

Susanna Dorigoni

Gentili azioniste e azionisti, nella mia qualità di nuova Presidente del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, sono lieta di presentarvi la relazione di A2A sulla politica in materia di remunerazione per il 2024 e sui compensi corrisposti nel 2023.

Ho assunto questo incarico lo scorso 11 maggio 2023 e, anche grazie all’impostazione data dal precedente Comitato - che ringrazio sentitamente per il prezioso lavoro svolto e per l’attento passaggio di consegne - ho avuto modo di inserirmi in un ambiente accogliente, denso di competenze e in forte crescita sul fronte culturale ed economico. I risultati 2023 dimostrano l’efficacia di un modello di *business* equilibrato, ben diversificato e attento al corretto bilanciamento tra qualità dell’offerta, efficienza operativa, innovazione e coerenza etica. Sono entrata in un Gruppo attento al benessere e alla soddisfazione delle proprie persone, allo sviluppo di un ambiente di lavoro inclusivo e sostenibile. Grazie a questo distintivo DNA di A2A, il Comitato, già nel corso del 2023, è riuscito a ottenere alcuni rilevanti risultati di seguito sintetizzati:

- l’introduzione, per la prima volta nella storia del Gruppo A2A, e in conformità con le *best practice* nazionali ed internazionali, di meccanismi di incentivazione di lungo periodo (*Long Term Incentive*, LTI) per una popolazione selezionata

di *manager* che rivestono un ruolo chiave, con l’obiettivo di allineare gli interessi dei beneficiari a quelli degli azionisti e al Piano Strategico di A2A nella sua integrità, legando la relativa remunerazione alla *performance* economica e ESG del Gruppo nel medio-lungo periodo, e seguendo, al contempo, logiche di *attraction* e *retention* di professionalità elevate;

- l’aumento del peso degli obiettivi ESG sia negli incentivi di breve termine (MBO), con peso della componente ESG pari al 25% per Dirigenti Strategici e al 19% per l’Amministratore Delegato-Direttore Generale, sia negli incentivi di lungo periodo (LTI), con peso della componente ESG pari al 30% per tutti i destinatari;
- l’avvio del nuovo processo di MBO in *bonus pool* per la popolazione non dirigenziale, al fine di massimizzare il coinvolgimento del *middle management* nel raggiungimento degli obiettivi del piano di A2A e rafforzare il relativo livello di fidelizzazione;
- l’analisi sul *benchmark* relativo ai compensi dei componenti dei Comitati Endoconsiliari, stabili da circa 10 anni, per garantire una corretta ed equa retribuzione rispetto alle evidenze di mercato e assicurare un corretto posizionamento rispetto ai nostri *peer*;

- l’enfaticizzazione della stretta correlazione tra la Politica di Remunerazione e il Piano Strategico con riferimento agli obiettivi economico-finanziari e agli obiettivi ambientali, sociali e di *governance* resi maggiormente pervasivi per una crescente parte della popolazione aziendale soggetta a meccanismi di incentivazione variabile;
- l’ulteriore evoluzione del livello di *disclosure* della Relazione, con l’obiettivo di comunicare in modo completo, chiaro e trasparente a tutti gli *stakeholder* i principi sui quali si fondano la nostra politica retributiva e i sistemi e i processi che la governano.

Le principali novità che proponiamo di introdurre nella politica di remunerazione da realizzarsi a partire dal 2024 riguardano invece:

- un ulteriore rafforzamento del collegamento tra i sistemi retributivi incentivanti e gli obiettivi ESG, con particolare riferimento a quello di decarbonizzazione, in linea con l’evoluzione del contesto normativo europeo e con i *trend* emergenti a livello internazionale;
- l’evoluzione e l’ammodernamento del processo di assegnazione e consuntivazione dell’MBO ai Dirigenti, con l’ambizione di renderlo sempre più meritocratico (*pay for performance*), *data driven* e allineato alla strategia aziendale comunicata tramite il Piano Strategico, il Piano di Sostenibilità e la *People Strategy*;
- l’introduzione, come pionieri nel nostro settore di *business*, di meccanismi di coinvestimento con differimento e conversione di una parte o della totalità della remunerazione variabile in azioni A2A e attribuzione conseguente di ulteriori azioni (rapporto 1:n) da parte della Società, al fine di rafforzare l’allineamento degli interessi del *management* a quelli degli azionisti e attuare un concreto coinvolgimento dei dipendenti nella strategia aziendale;
- il consolidamento delle azioni di comunicazione e sensibilizzazione sul territorio su temi cari e *core* per A2A *Life Company*, al fine di contribuire al raggiungimento, almeno a livello nazionale, dei *Sustainable Development Goals* (SDG) che 193 Paesi membri dell’ONU si sono impegnati a rispettare;
- una costante tensione al miglioramento e all’evoluzione dei flussi di coordinamento

tra il Comitato per le Nomine e le Remunerazioni e il Comitato ESG e Rapporti con i Territori, al fine di ottimizzare le sinergie tra i due ambiti di specifica competenza, e rendere sempre più virtuose le attività svolte in ambito ESG, in un contesto dove, per *mission* stessa, gli obiettivi di performance di A2A e dell’intero Gruppo sono fisiologicamente classificabili come ESG;

- un concreto supporto all’evoluzione del modello genitoriale italiano tramite importanti investimenti economici tangibili e fruibili sia dai diretti interessati, sia da chi si accinge ad affrontare o rinnovare questa “esperienza” che ci auspichiamo possa essere da traino e stimolo per altre aziende.

Per il continuo miglioramento della nostra Politica di Remunerazione è stato e sarà fondamentale il dialogo costante, aperto e intenso tra la Società e i suoi azionisti: la volontà del Comitato di ascoltare, raccogliere e valutare puntualmente gli stimoli offerti dagli investitori fa parte di un processo strutturato di *governance* che prevede cicli di *engagement* periodici con gli investitori istituzionali e i *proxy advisor*, nonché l’esame post assembleare dei risultati di voto.

Il mio impegno, insieme a quello delle strutture aziendali, si sta concretizzando in una ancora maggiore, rispetto al passato, interazione con *proxy advisor*, investitori e tutti gli *stakeholder* per creare un dialogo stabile e costruttivo rispetto ai temi trattati nella nostra politica retributiva. Ringraziando il Vicepresidente Giovanni Comboni e la Consigliera Elisabetta Pistis, nonché il Collegio Sindacale, che hanno generosamente prestato al Comitato la propria costante disponibilità, professionalità, passione ed esperienza, confido nel vostro sostegno alle proposte individuate e vi ringrazio, anche a nome del Consiglio, per l’adesione che vorrete esprimere alla Politica sulla Remunerazione proposta con tutta la nostra “energia” per il nuovo anno.

La Presidente del Comitato
per la Remunerazione e le Nomine
Susanna Dorigoni

Premessa

La Politica di Remunerazione del Gruppo A2A (di seguito anche il “Gruppo”) è adottata dal Consiglio di Amministrazione, previa istruttoria e su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ed è definita in coerenza con la strategia di business, con il modello di governance implementato e con gli orientamenti del Codice di Corporate Governance delle Società Quotate.

La Politica di Remunerazione (di seguito anche la “Politica”) di A2A S.p.A. (di seguito anche la “Società” o “A2A”) è finalizzata a:

- promuovere il perseguimento degli obiettivi aziendali, del successo sostenibile e il miglioramento dei risultati nel medio-lungo periodo;
- perseguire la creazione di valore per tutti gli stakeholder di Gruppo (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali);
- incentivare responsabilità, azioni e comportamenti verso obiettivi predeterminati, misurabili e coerenti con il Piano Strategico ed il Piano di Sostenibilità di Gruppo;
- attrarre, trattenere e motivare persone dotate di elevate qualità professionali, favorendo il commitment delle risorse chiave;
- rafforzare il senso di appartenenza e il “lavoro di squadra” del Management aziendale;
- stimolare azioni e comportamenti rispondenti ai valori di Gruppo, nel rispetto dei principi di inclusione e diversità, pari opportunità, meritocrazia, equità, così come previsti dal Codice Etico di A2A.

La mission di A2A è essere una *Life Company* che mette a disposizione della comunità e dei clienti in tutto il Paese, servizi che sono parte della quotidianità e che possono contribuire concretamente al futuro sostenibile delle nuove generazioni. A2A promuove la visione di un mondo più pulito, rispettoso dell’ambiente, dei territori e delle persone. Con il suo modello di business unico nel panorama delle Utilities italiane, crea sinergie industriali tra le filiere dell’energia, dei rifiuti e dell’acqua: economia circolare e transizione energetica si integrano sviluppando una visione integrata tra Business Unit e Corporate. A2A si impegna in un dialogo quotidiano con il territorio, le istituzioni locali e nazionali, le associazioni, i cittadini e i clienti, per rinnovare costantemente le infrastrutture e proporre servizi innovativi. Nel lungo periodo, A2A ha scelto di porre obiettivi ESG (*Environmental, Social, Governance*) al centro del Piano Strategico al 2035: nella strategia aziendale, circa il 78% degli investimenti in arco piano sarà ammissibile alla Tassonomia Europea.

In tale ottica si contestualizza il legame tra strategia aziendale e meccanismi di rewarding: l’approccio di A2A alla remunerazione variabile abbraccia infatti un concetto ampio di performance, con obiettivi finalizzati a generare profitto e sostenibilità economica

finanziaria, unitamente ad impatti positivi su tutti gli stakeholder di riferimento (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali), confermando altresì una solida e prudente gestione dei rischi. Inoltre, il modello di remunerazione variabile di A2A mira a valorizzare ed incentivare la coesione e la collaborazione tra le persone e le strutture organizzative attraverso *Key Performance Indicators* trasversali e per tramite di un processo di assegnazione trasparente e condiviso, stimolando altresì – con specifici obiettivi – inclusione e pari opportunità.

Alla definizione della Politica – quale processo trasparente e strutturato, in coerenza con le indicazioni normative e le raccomandazioni del Codice di Corporate Governance – concorrono vari organismi di governance aziendali, che vedono coinvolti, oltre ai Soci riuniti in Assemblea, il Consiglio di Amministrazione di A2A, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine, il Comitato ESG e Rapporti con i Territori, e “ove si renda” necessario il Comitato Parti Correlate e il Comitato Controllo e Rischi.

La presente Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti (di seguito anche “Relazione”) approvata in data 11 marzo 2024

dal Consiglio di Amministrazione (di seguito anche “CdA”) di A2A S.p.A., su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine (di seguito anche “Comitato”), è stata redatta nel rispetto della Direttiva (UE) 2017/828 – Shareholder Rights Directive II (SHRD II), ai sensi dell’art. 123-ter del D. Lgs. 58/1998 in ultimo modificato il 22 dicembre 2021 (Testo Unico della Finanza, o TUF), in conformità all’art. 84-quater del Regolamento Emittenti che ha recepito le modifiche di cui alla Delibera 242144 del 22 dicembre 2021 e al Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. (di seguito anche “Codice di Corporate Governance”), nonché delle disposizioni contenute nella delibera CONSOB n. 21624 del 10 dicembre 2020 (Modifiche al regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate e al regolamento recante norme di attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in materia di mercati, e successive modificazioni) in materia di trasparenza delle remunerazioni degli Amministratori nelle società quotate.

La Relazione è articolata in due sezioni sulle quali l’Assemblea dei Soci è chiamata ad esprimersi; ai sensi dell’art. 123-ter comma 3-ter e comma 6 del TUF, la Prima Sezione è sottoposta al voto vincolante, mentre la Seconda Sezione è sottoposta al voto consultivo, non vincolante.

In particolare:

- La **Prima Sezione** illustra:
 - 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, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (di seguito anche “*Dirigenti Strategici*” o “*DIRS*”) e dei Componenti degli Organi di Controllo, fermo restando quanto previsto dall’articolo 2402 del Codice Civile;
 - le procedure adottate per la predisposizione, l’approvazione e l’attuazione della politica di remunerazione nonché gli organi e i soggetti coinvolti;
- La **Seconda Sezione** illustra:
 - in forma analitica e nominativa, i compensi corrisposti nell’esercizio 2023 ai Componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, ai membri del Collegio Sindacale e al Direttore Generale, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e dalle società controllate / collegate;
 - in forma analitica e aggregata, i compensi corrisposti nell’esercizio 2023 ai Dirigenti Strategici, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, da A2A e dalle società controllate/collegate.

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, Direttore Generale e Dirigenti Strategici;
- Coniugi non legalmente separati e figli minori dei Componenti del Consiglio di Amministrazione, membri del Collegio Sindacale, Direttore Generale e Dirigenti Strategici.

Le informazioni fornite nella presente Relazione sono riferite, salva diversa indicazione, al 11 marzo 2024, 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 Lamarmora 230 e sul sito internet www.gruppoa2a.it (sezione “Investitori”- “Governance” - “Assemblee”), almeno 21 giorni prima della data dell’Assemblea dei Soci chiamata ad esprimersi, con deliberazione vincolante, sulla Prima Sezione del medesimo documento e, con deliberazione non vincolante, sulla Seconda Sezione del medesimo documento (in ottemperanza alla normativa vigente).

Inquadramento normativo

La normativa, in costante evoluzione, traccia un sempre più stretto legame tra la strategia aziendale, la politica retributiva e le sue ricadute in termini di risultati aziendali.

La Direttiva (UE) 2017/828 o *Shareholder Rights Directive II*, incoraggiando l'impegno a lungo termine degli azionisti, contiene, tra le altre, regole volte al miglioramento della *disclosure* e a una maggiore trasparenza procedurale con riferimento alla remunerazione degli amministratori delle società quotate.

Su altro fronte, il Regolamento Emittenti più volte integrato in questi anni dalla Consob ha previsto – tra l'altro – l'introduzione di analisi che mettono a confronto, nel tempo, remunerazione dei vertici, performance aziendale e remunerazione media dei dipendenti.

Gli schemi di *disclosure* si applicano alla presente Relazione, in ossequio alle citate previsioni con riferimento alle due Sezioni ed in particolare:

- con riferimento alla Prima Sezione vi è, inter alia, l'inclusione delle informazioni sulla politica di remunerazione degli organi di controllo e vengono descritte analiticamente le informazioni riguardanti i criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi di *performance* e le informazioni attinenti alla politica per i trattamenti di fine rapporto o carica;
- con riferimento alla Seconda Sezione, vi è l'indicazione degli obiettivi di performance raggiunti in confronto a quelli assegnati, le eventuali deroghe alla politica in presenza di circostanze eccezionali nonché i confronti fra le variazioni annuali delle remunerazioni, dei risultati della società e della remunerazione dei dipendenti.

Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A

Con l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2022 (Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2023) si è concluso il mandato dell'organo amministrativo precedentemente in carica (2020-2022).

L'Assemblea degli Azionisti di A2A S.p.A., tenutasi il 28 aprile 2023, ha nominato per tre esercizi (2023-2025), con il meccanismo del voto di lista, un Consiglio di Amministrazione costituito da 12 Componenti e un Collegio Sindacale costituito da 3 Componenti effettivi e 2 Componenti supplenti, determinando, secondo quanto previsto dallo Statuto della Società, i compensi annui spettanti per la carica di Consigliere di Amministrazione e di Componente del Collegio Sindacale.

Quanto indicato nel presente documento illustra pertanto la Politica approvata dal Consiglio di Amministrazione in carica alla data di pubblicazione e sarà concretamente implementata nel corso dell'esercizio 2024.

Il 2 maggio 2023 il Consiglio di Amministrazione ha nominato il Direttore Generale Renato Mazzoncini quale Amministratore Delegato della Società.

Per effetto delle dimissioni comunicate in data 28 luglio 2023 dal Presidente Marco Emilio Angelo Patuano, il Consiglio di Amministrazione nella riunione dell'11 ottobre 2023 ha cooptato, ai sensi degli artt. 18 dello Statuto sociale vigente e 2386 Codice Civile, il Signor Mario Gualtierio Francesco Motta quale Consigliere in carica fino alla successiva Assemblea ed ha nominato Presidente il Signor Roberto Tasca.

L'Assemblea degli Azionisti di A2A S.p.A., tenutasi il 29 novembre 2023, ha nominato il Signor Mario Gualtierio Francesco Motta Consigliere della Società con scadenza del mandato all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025.

La tabella di seguito riporta la composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale alla data della presente Relazione.

Figura 1  Consiglio di Amministrazione

Presidente	Roberto Tasca		
Vice-Presidente	Giovanni Comboni		
Amministratore Delegato e Direttore Generale	Renato Mazzoncini		
Componenti	Elisabetta Cristiana Bombana Vincenzo Cariello Maria Elisa D'Amico	Susanna Dorigoni Fabio Lavini Mario Motta	Elisabetta Pistis Maria Grazia Speranza Alessandro Zunino

Figura 2  Collegio Sindacale

Presidente	Silvia Muzi	
Sindaci	Effettivi Maurizio Dallochio Chiara Segala	Supplenti Vieri Chimenti Patrizia Lucia Maria Riva

L'attuale Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'istituzione, al proprio interno, di quattro Comitati.

Nella composizione dei Comitati il Consiglio di Amministrazione ha tenuto conto dei requisiti di indipendenza e delle caratteristiche di professionalità dei Consiglieri, in modo che ciascun Comitato fosse costituito da membri la cui competenza e professionalità risultasse adeguata e valorizzata rispetto ai compiti attribuiti al Comitato.

I Comitati Controllo e Rischi, Remunerazione e Nomine e ESG e Rapporti con i Territori hanno funzioni principalmente propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione.

I Comitato Parti Correlate è incaricato di svolgere le funzioni previste dalla normativa Consob di riferimento e dall'apposita procedura per la disciplina delle operazioni con parti correlate.

Il Consiglio ha, inoltre, stabilito che la funzione Internal Audit riporti funzionalmente al Vice Presidente Giovanni Comboni.

Nella tabella che segue è riportata la composizione dei Comitati alla data della presente Relazione.

Figura 3  Comitati Endoconsiliari

Comitato Controllo e Rischi	Alessandro Zunino (Presidente) Elisabetta Bombana Mario Motta Maria Grazia Speranza
Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Susanna Dorigoni (Presidente) Giovanni Comboni Elisabetta Pistis
Comitato ESG e Rapporti con i Territori	Roberto Tasca (Presidente) Vincenzo Cariello Fabio Lavini Elisabetta Pistis
Comitato Parti Correlate	Vincenzo Cariello (Presidente) Maria Elisa D'Amico Maria Grazia Speranza

Principali novità e sintesi della Politica di Remunerazione 2023

Nel corso del 2022 e del 2023 A2A ha svolto un'approfondita analisi circa le politiche e gli schemi di remunerazione che meglio potessero applicarsi alla Società, tenuto conto anche del mercato di riferimento e dei peers.

L'analisi ha condotto alla decisione di introdurre una componente di remunerazione variabile a lungo termine (di seguito “Long Term Incentive” o “LTI”) finalizzata ad:

- allineare gli interessi dei beneficiari a quelli degli azionisti e con il Piano Strategico di A2A, nella sua integrità;
- legare la remunerazione dei beneficiari, quali soggetti che rivestono un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi di A2A, ai risultati economici conseguiti dalla Società e al

raggiungimento di obiettivi specifici prefissati di medio-lungo periodo;

- rafforzare, consolidare e sviluppare i principi chiave in materia di remunerazione già adottati, anche in considerazione degli elementi evidenziati rispetto ai voti espressi nell'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2023;
- garantire che le evoluzioni su temi ESG (Environmental, Social, Governance), anche in ottica non ‘financial reporting’, trovino uno strumento che stimola il management al raggiungimento di detti obiettivi;
- nonché, ribilanciare il pay-mix retributivo (variabile vs fisso), fornendo anche alla società uno strumento retributivo utile all’attraction e alla retention delle risorse chiave.

L'introduzione del LTI è stata discussa, approvata dal Consiglio di Amministrazione e illustrata nella Relazione sulla Remunerazione, tanto per l'anno 2022 quanto per il 2023, tuttavia:

- nel 2022, come da approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 marzo 2022, in considerazione del contesto geopolitico e delle sue possibili ed eventuali ripercussioni sul business, l'implementazione del Piano LTI è stata rimandata a un momento di maggior chiarezza, previa approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci;
- nel 2023, il Consiglio di Amministrazione, come da approvazione nella seduta del 16 marzo 2023, ha ritenuto opportuno attendere, per l'implementazione, condizioni di maggior stabilità del contesto di mercato energetico e delle forniture, in quello specifico periodo dell'anno ancora eccessivamente soggette ad estrema volatilità dei prezzi dovuta a variabili esogene e non facilmente prevedibili.

Nelle settimane successive al suo insediamento il Consiglio di Amministrazione, nominato dall'Assemblea dei Soci il 28 aprile 2023, consapevole dell'importanza di introdurre un sistema di incentivazione a lungo termine ha affidato al Comitato per la Remunerazione e le Nomine il compito di riavviare le analisi e completarne l'istruttoria, al fine di sottoporlo all'approvazione dell'Assemblea dei Soci entro l'anno 2023.

A fronte del mandato ricevuto, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha riesaminato le caratteristiche del Piano LTI approvato il 16 marzo 2023 dal precedente Consiglio di Amministrazione, proponendo limitati aggiornamenti agli indicatori, nell'ambito degli obiettivi di performance individuati dal Piano LTI, nonché all'ammontare – in termini di percentuale della RAL – attribuibile ai beneficiari del Piano LTI, avuto riguardo ai Dirigenti Strategici.

Il Piano LTI approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 marzo 2023 prevedeva tre distinti indicatori:

- Ebitda (*Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*) Cumulato 2023 – 2025 del Gruppo A2A - peso 35%;
- Posizionamento del Total Shareholder Return (di seguito “TSR”) A2A rispetto ad un peer group composto da: Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam e Terna - peso 35%;
- KPI (*Key Performance Indicator*) ESG Composito – peso 30%.

Recependo le osservazioni di alcuni proxy/investitori sulla presenza dell'indicatore Ebitda tanto nell'ambito degli obiettivi individuati dal Piano LTI quanto nel MBO (Management by Objectives, di seguito anche “Short Term Incentive”), il Consiglio di Amministrazione di A2A, in data 19 ottobre 2023, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e sentito il Collegio Sindacale, ha deciso di sostituire tale indicatore con il Cash Flow Operativo Cumulato 2023 – 2025 del Gruppo A2A¹ che consente, tra l'altro, di intercettare anche aspetti finanziari della gestione aziendale.

Il Comitato per la Remunerazione e le Nomine, nel lavoro istruttorio, ha anche riesaminato il KPI ESG Composito. Rispetto al Piano LTI approvato dal Consiglio di Amministrazione del 22 marzo 2022, come descritto nella Relazione 2023, tale KPI era già stato aggiornato, passando da un indicatore singolo sull'incremento della capacità installata da fonti rinnovabili (peso 20%) ad un obiettivo composito (con peso 30%) rappresentativo di sette obiettivi progettuali di sostenibilità trasversali a tutti i business di A2A.

1. Cash Flow Operativo: parametro finanziario che fornisce una misura in merito alla capacità del Gruppo di generare cassa, prima dell'impatto delle capex/M&A e dei dividendi. E' determinato da EBITDA (“Earning before interest taxes depreciation and amortization”) meno la variazione del CCN (“Capitale Circolante Netto”) e delle altre attività e passività, le imposte, gli oneri finanziari e l'utilizzo dei fondi.

In particolare, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha valutato l'opportunità di inserire un ulteriore indicatore con focus sulla riduzione delle emissioni, prevedendo che lo stesso – per la tipologia di business di A2A – sia da prevedersi esclusivamente con riferimento al MBO.

Inoltre, il piano LTI prevedeva un meccanismo di contenimento degli effetti economici del LTI stesso, andando a rivedere (in proporzione 3:1) il grant LTI/ MBO per alcuni Dirigenti Strategici.

Su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e sentito il Collegio Sindacale, il Consiglio di Amministrazione di A2A ha approfonditamente discusso il meccanismo sopra-esposto nonché gli effetti gestionali di una sua applicazione, proponendo – per i Dirigenti Strategici – una soluzione che consente il contenimento del costo di introduzione del LTI non già attraverso la riduzione del MBO bensì mediante la riduzione in termini percentuali sulla RAL e conseguentemente dell'ammontare del LTI assegnato. Per i Dirigenti Strategici le % dell'importo LTI assegnato sono state ridotte da 30% a 28% della RAL.

Per quanto riguarda l'Amministratore Delegato – Direttore Generale è stato invece svolto un approfondito benchmark di mercato selezionando un panel di aziende confrontabili con A2A per caratteristiche qualitative (tipologia di business e

struttura dell'azionariato) e dimensionali (market cap, ricavi e numero di dipendenti)² in esito al quale, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di:

- mantenere il meccanismo di riduzione del MBO a fronte dell'introduzione di un LTI;
- definire un pacchetto retributivo complessivo inferiore ai valori mediani del panel di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, ritenendo le proposte di modifica congrue, le ha approvate in data 19 ottobre 2023. Il Piano LTI approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 ottobre 2023 e dalla Assemblea dei Soci del 29 novembre 2023 prevede tre distinti indicatori:

- Cash Flow Operativo Cumulato 2023 – 2025 del Gruppo A2A³, calcolato su base triennale confrontando il consuntivo con quanto previsto a budget - peso 35%;
- Posizionamento del Total Shareholder Return (di seguito "TSR") A2A rispetto ad un peer group composto da: Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam e Terna - peso 35%;
- KPI (Key Performance Indicator) ESG Composito - peso 30%.

Complessivamente la politica di Remunerazione si sviluppa quindi secondo quanto di seguito illustrato.



2. Il panel di aziende utilizzato per il confronto retributivo di AD-DG è costituito da Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam, Terna e coincide con quello definito per la misurazione dell'obiettivo TSR relativo del piano LTI.
3. Cash Flow Operativo: parametro finanziario che fornisce una misura in merito alla capacità del Gruppo di generare cassa, prima dell'impatto delle capex/ M&A e dei dividendi. È determinato da EBITDA ("Earning before interest taxes depreciation and amortization") meno la variazione del CCN ("Capitale Circolante Netto") e delle altre attività e passività, le imposte, gli oneri finanziari e l'utilizzo dei fondi.

La Politica di Remunerazione di A2A è definita nel pieno rispetto dell'**equità interna** e della **competitività esterna** ed **esclude qualsiasi tipo di discriminazione**.

Remunerazione fissa

Valorizza le competenze ed esperienze e deve essere coerente con le caratteristiche del ruolo presidiato e con le responsabilità a esso connesse.

La Società monitora la remunerazione fissa rispetto al mercato esterno per assicurare un adeguato livello di competitività e garantire così le finalità di attraction e retention dei propri Manager e del proprio personale.

La componente fissa della remunerazione è determinata, in linea con il Codice di Corporate Governance e in coerenza con le previsioni per il precedente esercizio, in misura tale da permettere che i livelli di remunerazione siano adeguati anche nel caso in cui la componente variabile non dovesse essere erogata.

Benefici non monetari

Sono previsti benefici non monetari che integrano il pacchetto retributivo in una logica di Total Reward prevalentemente previdenziale, assistenziale e welfare (es. trattamento pasto).

In aggiunta ai benefici monetari di cui sopra, è inoltre messa a disposizione una autovettura aziendale ed è attribuibile, a fronte di specifiche esigenze, una house allowance.

Remunerazione variabile di breve termine

Componente di breve termine (MBO), direttamente correlata al raggiungimento di obiettivi annuali di performance.

La remunerazione variabile prevede un legame diretto e verificabile fra i target di performance fissati, i risultati conseguiti e la remunerazione erogata.

Essa si basa infatti su obiettivi di performance predeterminati, misurabili e legati agli obiettivi strategici della Società calcolati principalmente tramite indicatori di natura economico-finanziaria, indicatori di business e di sostenibilità.

La componente variabile della remunerazione ha inoltre:

- cancelli di accesso che prevedono che i premi vengano erogati solamente laddove siano garantite le condizioni di sostenibilità economica del Gruppo;
- valori massimi intesi come cap, al di sopra dei quali, anche in presenza di over-performance, i premi economici erogati non possono ulteriormente salire.

Remunerazione variabile di lungo termine

Componente di lungo termine (LTI) remunera la performance di medio periodo sulla base di obiettivi triennali.

Essa favorisce la convergenza di interessi verso la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine rafforzando la retention delle risorse chiave.

La componente variabile di lungo termine (LTI) ha inoltre:

- cancelli di accesso che prevedono che i premi vengano erogati solamente laddove sia garantito il mantenimento dell'Investment Grade;
- valori massimi intesi come cap, al di sopra dei quali, anche in presenza di over-performance, i premi economici erogati non possono ulteriormente salire.

**Differimento – clausole malus e claw back**

A oggi non sono previsti meccanismi di differimento nel pagamento della componente fissa o variabile a breve e a lungo termine, in ragione di quanto indicato al successivo paragrafo C9.

A partire dal 2021 la Politica di Remunerazione di A2A contempla meccanismi di correzione ex-post nella forma di clausole di claw-back che consentono alla Società di chiedere la restituzione – ovvero di non erogare ove applicate le clausole di malus – in tutto o in parte, le componenti variabili della remunerazione nei confronti di soggetti che, con dolo o colpa grave, abbiano alterato i dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi o abbiano posto in essere comportamenti in violazione di norme aziendali e/o contrattuali.

**Severance – Patti di non concorrenza e non sollecitazione**

Per quanto riguarda il Presidente del Consiglio di Amministrazione, i Consiglieri di Amministrazione e i Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previsti specifici accordi che regolino ex ante gli aspetti economici relativi alla cessazione della carica o alla risoluzione del rapporto di lavoro.

Per il solo Amministratore Delegato-Direttore Generale, considerando che il rapporto di lavoro subordinato del Direttore Generale e l'incarico di Amministratore Delegato sono, per natura dell'attività oggetto della mansione rispetto a quella dell'incarico, connessi, complementari e inscindibili, è prevista una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale, in base alla quale, a fronte della risoluzione contestuale sia del rapporto di lavoro subordinato sia di quello amministrativo, è previsto il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro.

Inoltre, già a partire dal 2022, la Società ha introdotto la possibilità di prevedere, alla data di assunzione o nel corso del rapporto di lavoro, patti di non concorrenza e di non sollecitazione ovvero opzioni per l'attivazione di patti di non concorrenza e di non sollecitazione per risorse chiave, detentrici di know-how critico per il business della società, inclusi i Dirigenti Strategici.

Si segnala, inoltre, che rispetto agli esercizi precedenti il peso della quota di sostenibilità è stata alzata dal 17,5% al 19%⁴ per l'MBO complessivo dell'AD-DG e al 25% per l'MBO dei Dirigenti Strategici, in linea con l'impegno di A2A sugli obiettivi ESG. La sostenibilità è infatti parte integrante della strategia di business di A2A e si fonda su:

- riduzione degli infortuni: a dimostrazione dell'assoluta priorità delle tematiche HSE e, in particolare, della tutela della sicurezza delle persone; la minimizzazione dei rischi e la prevenzione sono elementi fondanti dell'operatività di A2A, che si impegna a garantire un miglioramento continuo della sicurezza sul lavoro,

trasferendo tale priorità anche nella valutazione della performance del management;

- investimenti finalizzati ad uno sviluppo sostenibile: a testimonianza dell'impegno di A2A nell'allocatione del capitale investito verso soluzioni sostenibili;
- miglioramento degli indicatori di DE&I: a dimostrazione dell'attenzione che il Gruppo rivolge alle tematiche di diversità, equità ed inclusione e, in particolare, all'equilibrio di genere nella popolazione aziendale.

L'aumento del peso dell'indicatore ESG nell'ambito della scorecard del compenso variabile di breve termine dimostra l'impegno della Società e la volontà

4. L'aumento della percentuale dedicata agli obiettivi ESG deriva principalmente da una maggior incidenza del MBO del DG sul totale incentivo variabile MBO di AD e DG.

di incentivare il management verso il raggiungimento dei target non finanziari. Al 19 e al 25% allocato agli obiettivi ESG nel compenso variabile di breve termine, rispettivamente, dell'AD-DG e dei Dirigenti Strategici, si affianca poi il peso del 30% del KPI ESG all'interno del compenso variabile di lungo termine.

Il Consiglio di Amministrazione, insediatosi ad aprile 2023, aveva richiesto al Comitato per la Remunerazione e le Nomine di effettuare una valutazione in merito ai compensi dei componenti:

- del Consiglio di Amministrazione, inclusi coloro ai quali è assegnato uno specifico ruolo/ funzione (Presidente, Vicepresidente, Amministratore Delegato e Lead Independent Director);
- dei Comitati Endoconsiliari;
- del Collegio Sindacale.

A tale scopo nel corso del 2023, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha effettuato una specifica istruttoria analizzando le informazioni reperibili Relazioni sulla Remunerazione 2023 e nelle relazioni sul governo e gli assetti proprietari al 31 12 2022 riferite ad un panel di 17 società appartenenti all'indice FTSE MIB, ma non al settore assicurativo e bancario. Al termine dell'istruttoria, il CRN ha condiviso di contestualizzare l'eventuale revisione dei predetti compensi nell'ambito della definizione della presente Politica di Remunerazione.

Il CRN ha esaminato i dati e sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione la seguente proposta di rivisitazione dei compensi previsti per i Comitati Endoconsiliari secondo i seguenti criteri:

- mantenimento della differenza retributiva tra Comitato Controllo e Rischi e gli altri Comitati;
- incremento della differenza retributiva tra Presidente e Componente di ciascun Comitato;
- allineamento con la mediana di mercato;

In data 20 febbraio 2024 il Consiglio di Amministrazione di A2A ha deliberato i seguenti interventi che troveranno applicazione a valle all'approvazione dell'Assemblea dei Soci del prossimo 24 aprile 2024, senza retroattività:

- Consiglio di Amministrazione (inclusi coloro ai quali è assegnato uno specifico ruolo/ funzione) e Collegio Sindacale: mantenimento degli attuali compensi previsti per i componenti in quanto risultati già allineati o superiori alla mediana del panel considerato;
- Comitato Controllo e Rischi: attribuzione al Presidente di un compenso annuale pari a Euro 35.000 e a ciascun componente pari a Euro 25.000;
- Comitato Parti Correlate: attribuzione al Presidente di un compenso annuale pari a Euro 30.000 e a ciascun componente pari a Euro 20.000;
- Comitato per la Remunerazione e le Nomine: attribuzione al Presidente di un compenso annuale pari a Euro 30.000 e a ciascun componente pari a Euro 20.000;
- Comitato ESG e Rapporti con i Territori: attribuzione di un compenso annuale pari a Euro 30.000 e a ciascun componente pari a Euro 20.000;
- attribuzione di un compenso annuale pari a Euro 60.000 al Vicepresidente per l'incarico di riporto funzionale per la Funzione di Internal Audit.

Nel corso del 2024 il Comitato Remunerazione e Nomine valuterà inoltre l'introduzione di meccanismi di «co-investimento» con differimento e conversione di una parte o della totalità dell'MBO o della remunerazione variabile in azioni A2A con attribuzione conseguente di ulteriori azioni (rapporto 1 : n) da parte della Società, ciò al fine di:

- rafforzare l'allineamento degli interessi del management a quelli degli azionisti;
- rafforzare il coinvolgimento e l'inclusione dei dipendenti nella strategia aziendale;
- cogliere i suggerimenti dei proxy advisor allineandosi alle best practice adottate dalle società appartenenti all'indice FTSE MBI e introducendo una significativa novità per il nostro specifico settore.

Collegamento tra Politica Remunerazione e Strategia/Modello di Business

Il modello di business di A2A è volto alla creazione di valore per tutti gli stakeholder e si propone di fornire un contributo rilevante al necessario cambiamento culturale e infrastrutturale per il Paese e le comunità, grazie a un modello di business diversificato che comprende tutta la catena del valore dell’energia, dell’ambiente e dell’acqua.

La nostra presenza attraverso servizi chiave per la vita quotidiana delle persone determina l’impegno crescente a rendere misurabili i nostri risultati. Poniamo, infatti, una costante attenzione ai criteri ESG (Environmental, Social, Governance), in una logica di integrazione tra gli aspetti economici, sociali e ambientali nei processi decisionali aziendali, nella definizione della strategia, nella governance e nella definizione del nostro modello di business.

A2A pone la transizione ecologica al centro della propria strategia e dei servizi, attraverso importanti investimenti nelle energie rinnovabili, il potenziamento e la digitalizzazione delle infrastrutture, la limitazione del ricorso alle discariche, l’utilizzo dell’idrogeno verde nel mix energetico e la riduzione delle perdite idriche.

La Politica sulla Remunerazione supporta il raggiungimento degli indirizzi definiti nel Piano Strategico della Società promuovendo, attraverso un adeguato bilanciamento dei parametri di performance dei sistemi di incentivazione di breve e di lungo termine, l’allineamento degli interessi del management all’obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile per gli azionisti in una prospettiva di medio-lungo periodo. A sostegno degli indirizzi del Piano Strategico, il Piano di Incentivazione di Lungo Termine prevede uno

specifico obiettivo su temi ESG (peso complessivo 30%), articolato su specifici traguardi connessi ai processi di decarbonizzazione, transizione energetica e all’economia circolare

Le nostre prassi di governo prevedono:

- Piani di incentivazione variabile con obiettivi, finanziari e non finanziari, predeterminati e misurabili, in coerenza con il Piano Strategico e di Sostenibilità
- Periodi di maturazione degli incentivi di lungo termine non inferiori a 3 anni
- Clausole di malus e clawback, nei casi di errore, dolo e gravi e intenzionali violazioni di leggi e/o regolamenti, del Codice Etico o delle norme aziendali
- Livelli retributivi allineati ai riferimenti di mercato, in ambito nazionale e internazionale
- Internal Position Evaluation su posizioni dirigenziali aggiornata annualmente
- Piano di Engagement strutturato per raccogliere le aspettative e i feedback dei nostri azionisti e dei nostri stakeholders

Le nostre prassi di governo NON prevedono:

- Nessuna forma di remunerazione variabile per gli Amministratori non esecutivi
- Nessuna forma di incentivazione di natura straordinaria per l’AD/DG
- Nessuna indennità di fine mandato o risoluzione del rapporto di lavoro superiore ai limiti di legge e/o di contratto
- Nessun benefit di valore eccessivo, con limitazione ai benefit previdenziali, assistenziali, assicurativi

Sintesi delle componenti della retribuzione

I principali elementi retributivi offerti ai destinatari della Politica di Remunerazione 2023 sono sintetizzati nelle tabelle seguenti di riepilogo.

Figura 4 Principali elementi retributivi previsti per i componenti del Consiglio di Amministrazione (escluso l'Amministratore Delegato) e del Collegio Sindacale.

	Compenso annuo fisso (in €)	Benefits non monetari
Presidente del Consiglio di Amministrazione	• Compenso per la Carica di Presidente: 250.000 • Compenso in qualità di Consigliere: 80.000 Compenso Totale: 330.000	• 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 con fuel card / tessera per ricarica su strada in funzione della motorizzazione
Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione	• Compenso in qualità di Consigliere: 80.000 • Compenso per la responsabilità sull'Internal Audit: 60.000 Compenso Totale: 140.000	• Polizze assicurative infortuni professionali e extra-professionali • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti
Componente del Consiglio di Amministrazione	80.000	
Presidente del Collegio Sindacale	130.000	
Sindaco Effettivo	80.000	
Presidente Comitati Endoconsiliari	Comitato Controllo e Rischi: 35.000 Comitato per la Remunerazione e le Nomine: 30.000 Comitato ESG e Rapporti con i Territori: 30.000 Comitato Operazioni Parti Correlate: 30.000	
Componente Comitati Endoconsiliari	Comitato Controllo e Rischi: 25.000 Comitato per la Remunerazione e le Nomine: 20.000 Comitato ESG e Rapporti con i Territori: 20.000 Comitato Operazioni Parti Correlate: 20.000	

Figura 5 Principali elementi retributivi previsti per l'Amministratore Delegato-Direttore Generale e DIRS in merito alle metriche del Piano LTI e ai valori annui, quanto modificato e approvato dall'attuale Consiglio di Amministrazione il 19 ottobre 2023 e dalla Assemblea dei Soci del 29 novembre 2023.

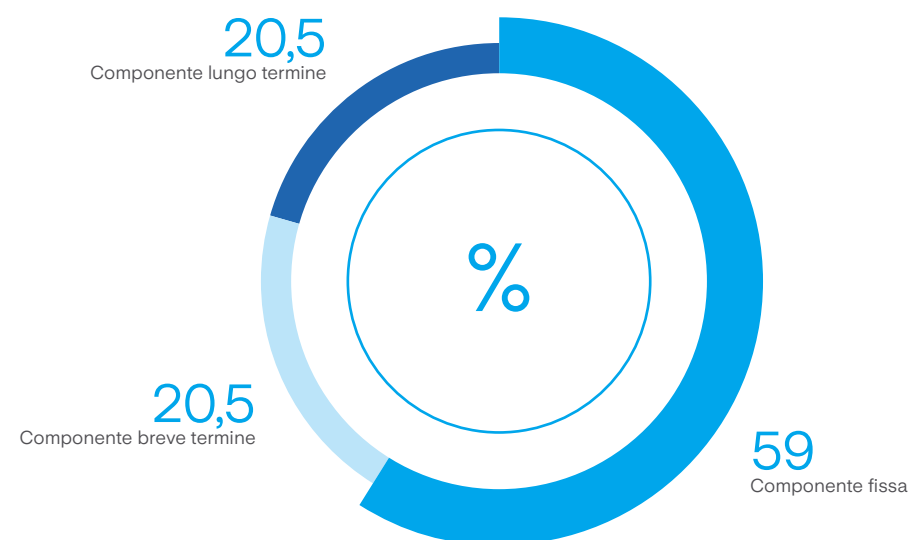
	Finalità	Principali Caratteristiche	Valori (annui in €)
 Remunerazione Fissa / Retribuzione Annuia Lorda (RAL)	Remunera il ruolo ricoperto, per garantire una retribuzione di base adeguata e competitiva	È definita in coerenza con la complessità e le responsabilità del ruolo	Amministratore Delegato (AD): - Compenso per la Carica di Amministratore: 120.000 - Compenso in qualità di Consigliere: 80.000 Compenso Totale: 200.000 Direttore Generale (DG): 500.000
		È determinata rispetto all' equità interna , per garantire la correttezza su ruoli comparabili, e al mercato esterno, per supportare un adeguato livello di competitività	Dirigenti Strategici (DIRS): definita in base al ruolo
 Retribuzione variabile di breve termine (Piano MBO 2024)	Remunera la performance annuale, sulla base di indicatori oggettivi e misurabili	Tiene in considerazione la performance individuale monitorata in un periodo pluriennale	
		È legata a predeterminati obiettivi annuali di performance	
 Retribuzione variabile di lungo termine (Piano LTI 2023 – 2025)	Remunera la performance di medio periodo sulla base di obiettivi triennali	Indicatori di performance AD - Cash Flow Industriale del Gruppo A2A (peso 50%) - Net Deb / Ebitda Gruppo A2A (peso 50%)	Per tutti è previsto un cancello di accesso («gate») basato su Ebitda del Gruppo A2A e Capex del Gruppo A2A, che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziarie del Gruppo non in linea con il budget
		Indicatori di performance DG - Ebitda del Gruppo A2A (peso 20%) - Capex del Gruppo A2A (peso 20%) - Progetti Strategici (peso 37%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale, regolarmente, monitorati in Consiglio di Amministrazione - Sostenibilità (peso 23%) articolato su: - riduzione degli infortuni - due progetti strategici sviluppo sostenibile - miglioramento degli indicatori di DE&I (rispetto all'esercizio precedente: aumento della % di donne managers; incremento della presenza delle donne nei CdA delle società controllate e partecipate; incremento della % di donne assunte).	Per tutti è inoltre previsto un massimo importo erogabile («Cap») Amministratore Delegato (AD): valore al raggiungimento del 100% degli obiettivi 45.000 (22,5% della remunerazione fissa) ; valore massimo 54.000 (27% della remunerazione fissa)** Direttore Generale (DG): valore al raggiungimento del 100% degli obiettivi 200.000 (40% della RAL) ; valore massimo 240.000 (48% della RAL)** Dirigenti Strategici (DIRS): definita in base al ruolo (mediamente 35% della RAL)
 Retribuzione variabile di lungo termine (Piano LTI 2023 – 2025)	Favorisce la convergenza di interessi verso la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine rafforzando la retention delle risorse chiave	Piano di incentivazione monetario, chiuso e con orizzonte temporale 2023-2025 avente come obiettivi:	Cancello di accesso («gate») basato sul mantenimento dell'Investment Grade
		- Cash Flow Operativo 2023-2025 del Gruppo A2A (peso 35%) - Posizionamento del TSR di A2A rispetto a un panel di aziende italiane comparabili (35%) - Sostenibilità, misurata su indicatori trasversali ai business del Gruppo (30%)	È previsto un massimo importo erogabile («Cap») Amministratore Delegato (AD) e Direttore Generale (DG): 35% della Remunerazione Fissa percepita come AD e come DG** Dirigenti Strategici (DIRS): 28% della RAL

	Finalità	Principali Caratteristiche
 Patti di non concorrenza (PNC)	Protegge la società dal trasferimento di know how su aziende concorrenti a seguito dell'uscita di risorse con competenze chiave	A partire dal 2022, A2A può prevedere, alla data di assunzione o nel corso del rapporto di lavoro, patti di non concorrenza e di non sollecitazione ovvero opzioni per l'attivazione di patti di non concorrenza e di non sollecitazione. Alla data della presente Relazione, non sono attivi PNC verso l'AD-DG e sono invece presenti opzioni per PNC per 7 DIRS
 Benefits non monetari	Integrano il pacchetto retributivo in un'ottica di total reward	- Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita) - Copertura sanitaria prevista dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro applicato e integrativa - Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti - Autovettura ad uso promiscuo e, se con motore termico o ibrido, fuel card, se con motore full elettrico, tessera per ricarica su strada e contributo sulla wall-box e sulla ricarica a casa; - House allowance con limiti economici - Buoni pasto/mensa
 Trattamento in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	Supporta il recruiting e la retention delle risorse chiave	Non sono a oggi previsti accordi tra A2A e gli amministratori in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa. Presente solo per Amministratore Delegato-Direttore Generale una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale, in considerazione del fatto che il rapporto di lavoro subordinato del Direttore Generale e l'incarico di Amministratore Delegato sono, per natura dell'attività oggetto della mansione rispetto a quella dell'incarico, connessi, complementari e inscindibili. Il trattamento è dovuto esclusivamente se la risoluzione del rapporto avviene da parte della Società per motivi differenti dalla giusta causa o da parte dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale per dimissioni per giusta causa per eventi che hanno provocato un effettivo e concreto demansionamento, ovvero per effetto di modifiche organizzative all'interno della Società che abbiano provocato una riduzione delle mansioni (ivi inclusi la revoca o il mancato rinnovo della carica di Amministratore Delegato in assenza di giusta causa). La disciplina convenzionale prevede il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste per legge dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro a lui applicato, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro. In caso di cessazione nell'anno 2024 , per le sole cause sopra indicate che determinano l'attivazione della disciplina, all'Amministratore Delegato-Direttore Generale dovrebbe essere erogato un importo pari a 14 mensilità complessive e inclusive del periodo di preavviso di retribuzione calcolata secondo la disciplina convenzionale.

** Nell'ambito dell'approvazione della componente di incentivazione a lungo termine, il Consiglio di Amministrazione, in una logica di contenimento della retribuzione complessiva ha approvato per l'Amministratore Delegato/Direttore Generale una revisione dell'importo variabile target di breve termine che è stato ridotto da 266.667 euro a 245.0000 euro (ipotesi di performance al 100% degli obiettivi)

Figura 6 Pay mix Direttore Generale – Amministratore Delegato:
incidenza della componente variabile di breve termine (MBO), della componente variabile di lungo termine (LTI) e della componente fissa sulla retribuzione globale annua del Direttore Generale – Amministratore Delegato.

I valori si riferiscono a quanto approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 ottobre 2023 e dalla Assemblea dei Soci del 29 novembre 2023.



Disclosure remunerazioni (payratio)

In ottica di una sempre maggiore trasparenza verso gli *stakeholder* si riportano di seguito le tabelle che illustrano l'andamento dei risultati aziendali e la relativa correlazione con i multipli di retribuzione tra l'Amministratore Delegato e la retribuzione media dei dipendenti (sia a livello di retribuzione fissa che inclusa anche quella variabile di breve).

Figura 7 Andamento dei ricavi, del margine operativo lordo e del risultato operativo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€).

I dati 2022 sono “restated” per recepire la riclassifica IFRS 5 del ciclo idrico.

Anno	Ricavi	Margine operativo lordo	Risultato operativo
2019	7.324	1.234	687
2020	6.848	1.200	554
2021	11.549	1.428	667
2022	23.156	1.498	682
2023	14.758	1.971	1.017

Figura 8 Andamento dei ricavi dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

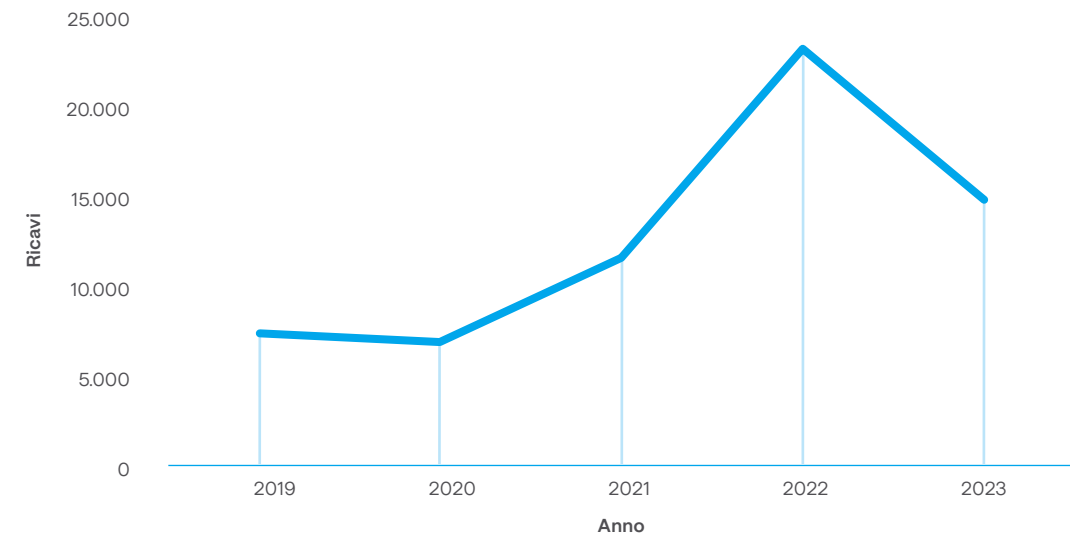


Figura 9 Andamento del margine operativo lordo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

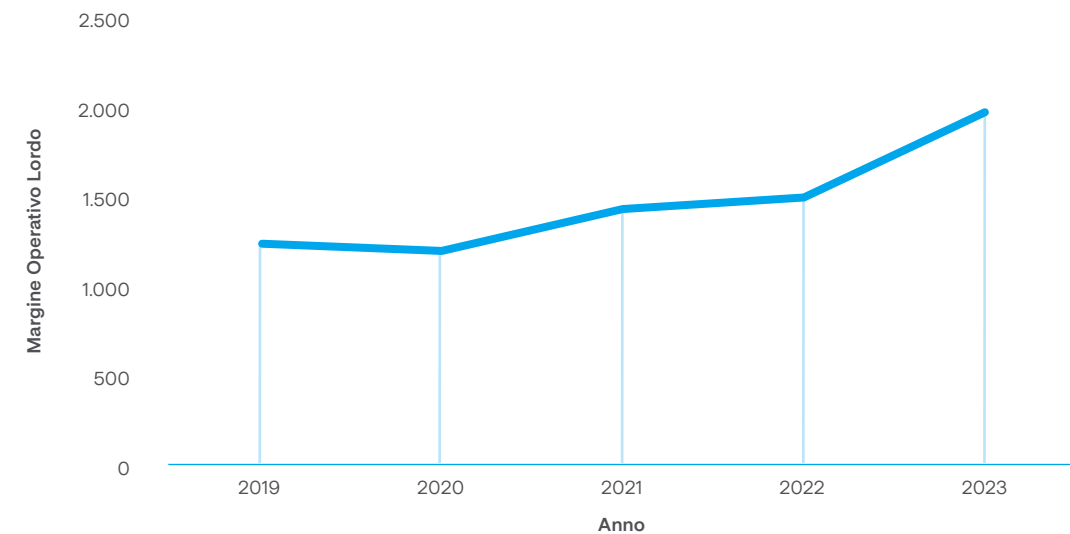


Figura 10 Andamento del risultato operativo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

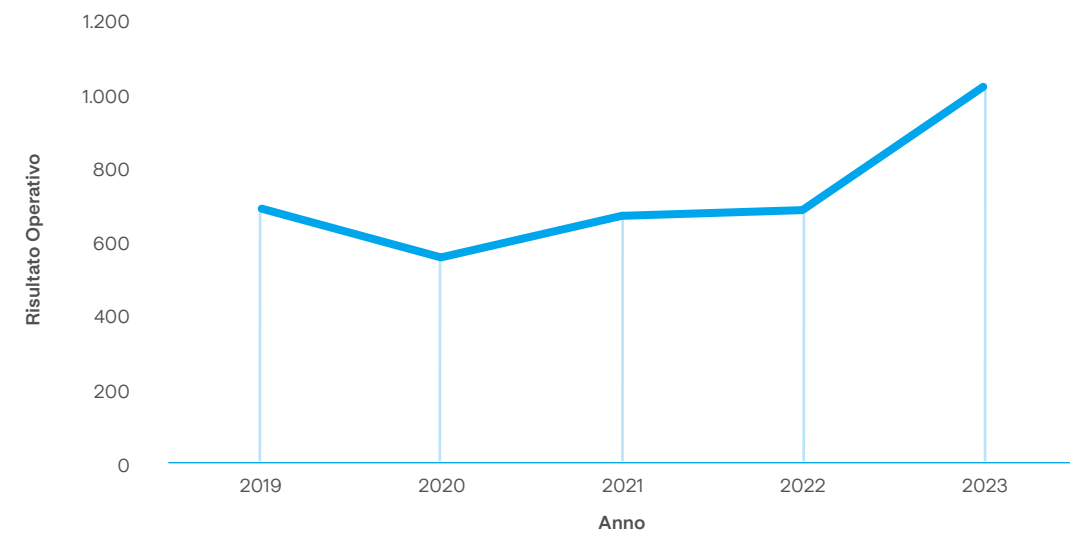


Figura 11 Confronto tra compenso fisso dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale con la retribuzione fissa media dei dipendenti del Gruppo (in €).

I valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono al pacchetto retributivo annuo di Renato Mazzoncini, in carica dal 13 maggio 2020. Per tale esercizio per il compenso fisso è stato considerato il valore deliberato dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione.

Anno	Compenso fisso AD+DG	Retribuzione fissa media dipendenti	Pay ratio fisso
2020	700.000	36.549	19,15
2021	700.000	36.538	19,16
2022	700.000	37.124	18,86
2023	700.000	38.019	18,41

Figura 12 Confronto tra il compenso globale annuo, inteso come fisso più variabile erogato, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale con la retribuzione globale annua, intesa come fisso più variabile, media dei dipendenti del Gruppo (in €).

I valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono al pacchetto retributivo annuo di Renato Mazzoncini, in carica dal 13 maggio 2020: per tale esercizio per il compenso fisso è stato considerato il valore deliberato dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione; per il compenso variabile è stato considerato il valore riproporzionato sull'anno intero e non l'effettivo pro-quota erogato. Per il 2023 per quanto riguarda il compenso variabile non è stato considerato il valore pro-quotato annuale del LTI assegnato in quanto sarà erogato alla fine del triennio solo in caso di raggiungimento dei risultati; per AD/DG è stato considerato il valore del MBO 2023 rivisto come descritto nel presente documento.

Anno	Compenso globale (fisso + variabile) AD+DG	Retribuzione globale (fisso + variabile) media dipendenti	Pay ratio globale
2020	980.665	43.244	22,68
2021	983.880	43.342	22,67
2022	998.314	44.299	22,54
2023	959.309	44.975	21,33

Le tabelle e i grafici evidenziano una stabilità retributiva dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale nel periodo 2019 – 2023 da confrontarsi con un significativo trend di crescita dei risultati aziendali in termini di ricavi, margine operativo lordo e risultato operativo, particolarmente spiccato nel 2022 e 2023.

Inoltre il multiplo retributivo di A2A, nel 2022 pari a 21,33, risulta in lieve decremento rispetto all'anno precedente (22,54) come conseguenza di un aumento dell'importo retributivo medio dei dipendenti e di una stabilità delle componenti retributive dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, nonché di una riduzione dell'importo del MBO dell'AD conseguente l'introduzione del LTI.

Deroghe alla Politica di Remunerazione

In via eccezionale e non ricorrente, ai sensi del comma 3-bis dell'art. 123-ter del TUF aggiornato nel 2019 e dell'art. 84-quater del Regolamento Emittenti aggiornato nel 2020, il Consiglio di Amministrazione di A2A, fermo restando il rispetto delle condizioni procedurali in base alle quali la deroga può essere applicata, ivi inclusa la disciplina prevista per le operazioni con parti correlate, e limitatamente ai singoli elementi della Politica di seguito riportati, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, previo parere favorevole del Comitato Parti Correlate e sentito il Collegio Sindacale, potrà derogare a contenuti nella Politica illustrati nella presente Relazione. Tale previsione mira unicamente a garantire il perseguimento degli interessi di lungo termine e della sostenibilità del Gruppo nel suo complesso, ovvero ad assicurare alla Società la propria capacità di competere sul mercato.

Tra le circostanze eccezionali considerate possono essere incluse le seguenti fattispecie:

- le operazioni straordinarie (es. ristrutturazioni, riorganizzazioni o riconversioni) e le modifiche all'assetto organizzativo, gestionale e amministrativo del Gruppo non prevedibili e di conseguenza non pianificate nella definizione del piano strategico 2024 – 2035;
- gli shock esogeni (anche di carattere regolatorio/normativo) di natura non prevedibile e di entità straordinaria, vale a dire tali da impattare sui risultati economico-finanziari e di creazione di valore nel lungo periodo con effetti economici – sull'utile netto del Gruppo – superiore al 10%;
- revoche o modifiche temporali sostanziali del piano strategico 2024 – 2035;
- necessità di assumere - a causa di eventi imprevisti - manager dal mercato del lavoro utilizzando strumenti atti a compensare altri trattamenti retributivi variabili già maturati dal manager presso la precedente realtà lavorativa, ma da questi non conseguibili né recuperabili.

In presenza di tali circostanze eccezionali, la Società si riserva, quindi, la possibilità di derogare temporaneamente alla Politica da ultimo approvata dall'Assemblea dei Soci sui seguenti elementi:

- sistemi di incentivazione variabile;
- premi monetari una tantum e attribuzione di particolari indennità, esclusivamente in logica di attraction/retention di figure chiave.

Tali deroghe, miranti a tutelare l'esclusivo interesse della Società, potranno agire sugli elementi della politica retributiva sopra indicati sia in senso migliorativo che peggiorativo, in presenza delle circostanze eccezionali summenzionate. In caso di applicazione della clausola, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine, in accordo alla procedura prevista per le operazioni con parti correlate e con l'eventuale supporto della Direzione People & Transformation e della Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, valuterà gli eventuali impatti sulla Politica al fine di sottoporre, previo parere favorevole del Comitato Parti Correlate e sentito il Collegio Sindacale, all'approvazione del Consiglio di Amministrazione l'eventuale proposta di modifica e deroga alla Politica, fermo restando la coerenza con la filosofia ed i principi della stessa qui espressamente richiamati. L'approvazione di tale deroga da parte del Consiglio rende necessaria l'astensione dal confronto consiliare e dalle delibere collegate da parte dei soggetti eventualmente interessati.

Tutte le informazioni di dettaglio sull'eventuale applicazione di deroghe alla presente Politica di Remunerazione saranno riportate nella Seconda Sezione della Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti relativa all'anno successivo all'applicazione della deroga stessa.

Prima Sezione

Politica di Remunerazione 2024

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

La Politica di Remunerazione 2024, definita sulla base delle best practice di mercato e nel rispetto dei principi di equità, competitività, meritocrazia, sostenibilità e trasparenza, ha la finalità prevalente di:

- promuovere il perseguimento degli obiettivi aziendali, del successo sostenibile e il miglioramento dei risultati nel medio-lungo periodo;
- perseguire la creazione di valore per tutti gli stakeholder di Gruppo (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali);
- incentivare responsabilità, azioni e comportamenti verso obiettivi predeterminati, misurabili e coerenti con il Piano Strategico ed il Piano di Sostenibilità di Gruppo;
- attrarre, trattenere e motivare persone dotate di elevate qualità professionali, favorendo il commitment delle risorse chiave;
- rafforzare il senso di appartenenza e il “lavoro di squadra” del Management aziendale;
- stimolare azioni e comportamenti rispondenti ai valori di Gruppo, nel rispetto dei principi di inclusione e diversità, pari opportunità, meritocrazia, equità, così come previsti dal Codice Etico di A2A.

La struttura retributiva è, pertanto, basata su diverse componenti e si concretizza nella definizione di un pacchetto retributivo in cui si bilanciano parte fissa e variabile della remunerazione in un concetto ampio di performance, con obiettivi finalizzati a generare profitto e sostenibilità economica finanziaria,

unitamente ad impatti positivi su tutti gli stakeholders di riferimento (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali).

Il modello di remunerazione variabile di A2A mira inoltre a valorizzare ed incentivare la coesione e la collaborazione tra le persone e le strutture organizzative attraverso *Key Performance Indicators* trasversali e per tramite di un processo di assegnazione trasparente e condiviso, stimolando altresì – con specifici obiettivi – inclusione e pari opportunità.

La Politica di Remunerazione 2024 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 11 marzo 2024, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, e verrà sottoposta al voto dell'Assemblea degli Azionisti, ai sensi dell'art. 123-ter commi 3-ter e 6 del Testo Unico Finanza.

La Politica è sottoposta a revisione ed aggiornamento con periodicità annuale.

La predisposizione, l'approvazione e l'attuazione della Politica richiedono 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;
- Presidente e Amministratore Delegato;
- Direzione People & Transformation;
- Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Collegio Sindacale.

Nei paragrafi che seguono, viene illustrato il processo adottato da A2A per la definizione e approvazione della Politica, gli organi e i soggetti coinvolti nonché le finalità, i principi e le metriche fondamentali alla base della stessa.

Assemblea dei Soci

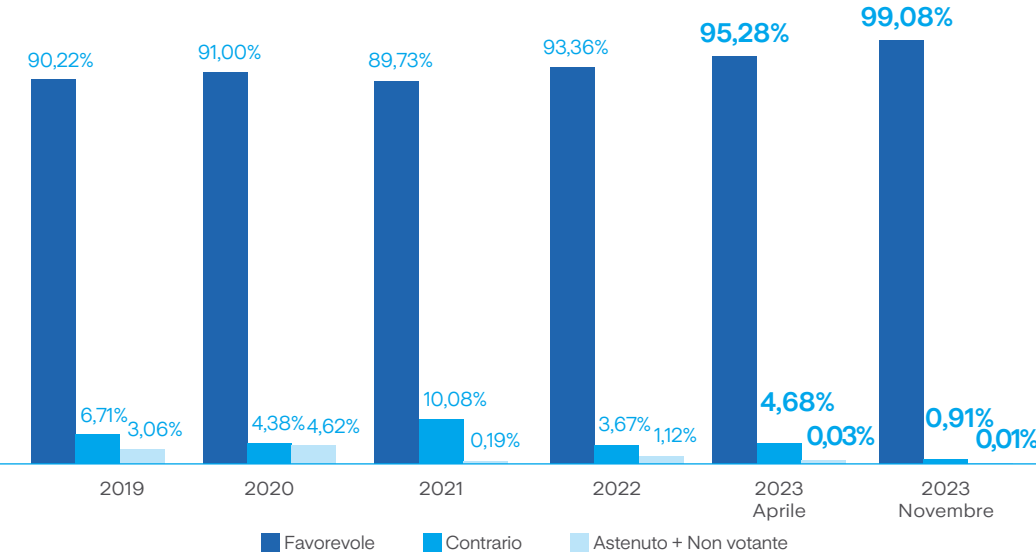
In materia di remunerazione, l'Assemblea dei Soci:

- definisce il compenso economico dei Componenti del Consiglio di Amministrazione in quanto Consiglieri. Il compenso viene stabilito all'atto della nomina dei Consiglieri;
- definisce il compenso economico dei Componenti del Collegio Sindacale. Il compenso viene stabilito all'atto della nomina dei Sindaci;
- delibera in senso favorevole o contrario (votazione 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;
- si esprime in senso favorevole o contrario (votazione consultiva, non vincolante) sulla Seconda Sezione della Relazione, contenente i compensi corrisposti nell'esercizio precedente ai Componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, ai membri del Collegio Sindacale, al Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici.

Il 28 aprile 2023 l'Assemblea dei Soci ha espresso voto favorevole sulla Prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2023 (voto vincolante). In data 29 novembre 2023 l'Assemblea dei Soci ha approvato la modifica della “Politica in materia di remunerazione 2023”, approvata dall'Assemblea del 28 aprile 2023, nella parte relativa al Piano di Incentivazione di Lungo Termine e approvato l'adozione di un Piano di Incentivazione monetario per il triennio 2023-2025.

Lo schema di seguito illustra gli esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci del 2019 (13 maggio 2019), del 2020 (13 maggio 2020), del 2021 (29 aprile 2021), del 28 aprile 2022, del 28 aprile 2023 sulla Relazione sulla Remunerazione. Inoltre, sono illustrati gli esiti dell'Assemblea dei Soci del 29 Novembre 2023 in occasione della proposta di modifica alla Politica di Remunerazione 2023 conseguente all'introduzione del LTI.

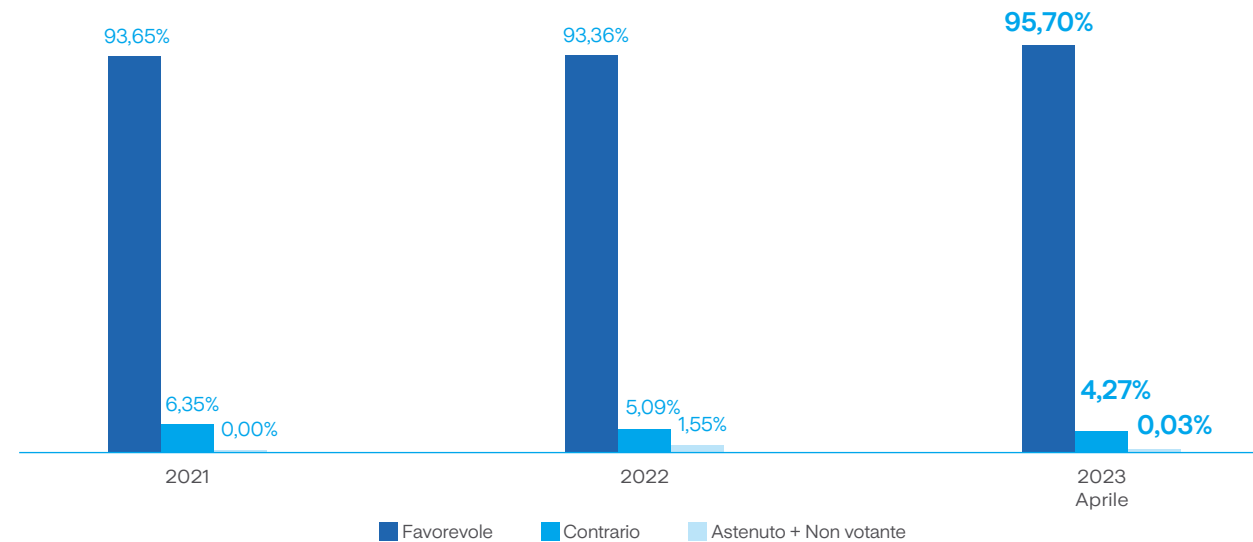
Figura 13



Il 28 aprile 2023 l'Assemblea dei Soci ha inoltre espresso voto favorevole sulla Seconda Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2023 (voto non vincolante).

Lo schema di seguito illustra gli esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci del 2021 (29 aprile 2021), del 28 aprile 2022, del 28 aprile 2023 e del 28 aprile 2023 sulla Seconda Sezione della Relazione sulla Remunerazione.

Figura 14



A2A attribuisce un'importanza fondamentale alle valutazioni espresse da ogni stakeholder e promuove occasioni di confronto con i propri azionisti, potenziali investitori, analisti e altri soggetti del mercato finanziario, al fine di garantire un'adeguata informativa, acquisire opinioni e proposte, nonché in generale mantenere un adeguato canale di comunicazione con tali soggetti.

L'attività di confronto con il mercato ha contribuito all'incremento del supporto degli azionisti sulla Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti nell'Assemblea del 28 aprile 2023, che ha ottenuto elevati livelli di apprezzamento sia sulla Prima Sezione (95,28% dei voti a favore) che sulla Seconda Sezione (95,70%).

L'integrazione di alcuni miglioramenti suggeriti nell'ambito del dialogo con il mercato hanno quindi concorso all'ulteriore aumento dei consensi della base azionaria sulla Politica di Remunerazione, in occasione della proposta di modifica alla Politica di Remunerazione 2023 approvata nell'Assemblea del 29 novembre 2023 col 99,08% dei voti a favore.

In tale contesto, A2A ha analizzato gli esiti di voto espressi dagli azionisti sulla Relazione e le indicazioni di voto espresse dai principali proxy advisors svolgendo anche diversi incontri per approfondire le opinioni e le considerazioni di questi ultimi e i *feedback* ricevuti da investitori ed azionisti, nonché per approfondire alcune specifiche tematiche in un dialogo improntato sulla trasparenza.

Il dialogo intrapreso ha fornito alle strutture di riferimento (Direzione People & Transformation e Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo) e al Comitato per la Remunerazione e le Nomine un prezioso riscontro sul punto di vista degli investitori e – in generale – del mercato in merito alla Politica di Remunerazione applicata.

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;
- può attribuire speciali incarichi o speciali funzioni d'ordine tecnico-amministrativo a 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 in sede di approvazione del bilancio.

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e, laddove necessario, delle strutture organizzative aziendali competenti (Direzione People & Transformation e Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo) cura la predisposizione e l'attuazione:

- del sistema di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale;
- del sistema di incentivazione a lungo termine di tutti i beneficiari;

fissandone gli obiettivi di performance e approvando il relativo livello di raggiungimento.

Comitato per la Remunerazione e le Nomine

Al fine di favorire un efficiente sistema di informazione e consultazione che permetta al Consiglio di Amministrazione una migliore valutazione di taluni argomenti di sua competenza, è stato istituito dal Consiglio di Amministrazione stesso un Comitato per la Remunerazione e le Nomine.

Nel corso del 2023, sino al 28 aprile 2023 (data dell'Assemblea che ha nominato l'organo amministrativo per il triennio 2023-2025), hanno fatto parte dell'allora Comitato per la Remunerazione e le Nomine i seguenti amministratori:

- Secondina Giulia Ravera - Presidente (indipendente ai sensi del Codice e del TUF);
- Stefania Bariatti (indipendente ai sensi del Codice e del TUF);
- Giovanni Comboni (indipendente ai sensi del TUF).

Il Consiglio di Amministrazione in carica ha nominato, in data 11 maggio 2023, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine nella seguente composizione:

- Susanna Dorigoni – Presidente (indipendente ai sensi del Codice e del TUF);
- Giovanni Comboni (indipendente ai sensi del TUF);
- Roberto Tasca (indipendente ai sensi del Codice e del TUF).

Al momento della nomina, sulla base del curriculum presentato, il Consiglio di Amministrazione ha valutato in capo a tutti i componenti del Comitato il possesso di adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria e di politiche retributive.

A seguito della nomina a Presidente del Consiglio di Amministrazione del Prof. Roberto Tasca, il Consiglio di Amministrazione ha integrato, in data 11 ottobre 2023, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine come segue:

- Susanna Dorigoni – Presidente (indipendente ai sensi del Codice e del TUF);
- Giovanni Comboni (indipendente ai sensi del TUF);
- Elisabetta Pistis (indipendente ai sensi del Codice e del TUF).

Responsabilità del Comitato

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato:

- concorre nel procedimento di **autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati**;
- esprime parere scritto, non vincolante, sulla definizione della **composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati**;
- svolge attività istruttoria e formula proposte in merito all'individuazione dei **candidati alla carica di Amministratore in caso di cooptazione**;
- svolge attività istruttoria e formula proposte in merito alla predisposizione, all'aggiornamento e all'attuazione dell'eventuale **piano per la successione dell'Amministratore Delegato e degli altri amministratori esecutivi** che individui almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dall'incarico.

**Altre attività del Comitato**

Il Comitato altresì:

- svolge attività istruttoria e formula proposte in merito all'elaborazione della politica per la remunerazione tenendo adeguato conto del **perseguimento del successo sostenibile della Società**;
- presenta proposte o esprime pareri scritti non vincolanti sulla **remunerazione degli amministratori esecutivi** e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- monitora la **concreta applicazione della politica** per la remunerazione e verifica, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- valuta periodicamente, con parere scritto non vincolante, l'**adeguatezza e la coerenza complessiva** della politica per la remunerazione degli **amministratori e dei dirigenti strategici**;
- collabora con il Comitato ESG e Rapporti con i Territori nella definizione degli **obiettivi di sostenibilità nei sistemi di incentivazione**;
- avanza proposte in merito alla **nomina e alla 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";
- formula proposte di modifica delle "Linee Guida per la nomina e la remunerazione dei Componenti degli organi sociali delle società partecipate".

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.

Nei termini stabiliti dal Consiglio di Amministrazione e nei limiti del budget annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione stesso, 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.

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 partecipano inoltre la Responsabile della Segreteria Societaria, individuata, sulla base delle

competenze e delle responsabilità aziendali assegnate, segretaria del Comitato, e il Direttore People & Transformation per la sua competenza sulle tematiche affrontate.

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 tre giorni lavorativi prima della data fissata (salvo in casi di urgenza in cui il termine è ridotto ad un giorno), a ciascun Componente del Comitato e ai membri del Collegio Sindacale.

Nel corso del 2023 il Comitato si è riunito 14 volte per una durata media delle riunioni di 2 ore. 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 Collegio Sindacale. In taluni casi hanno partecipato agli incontri anche altri soggetti invitati dal Presidente del Comitato.

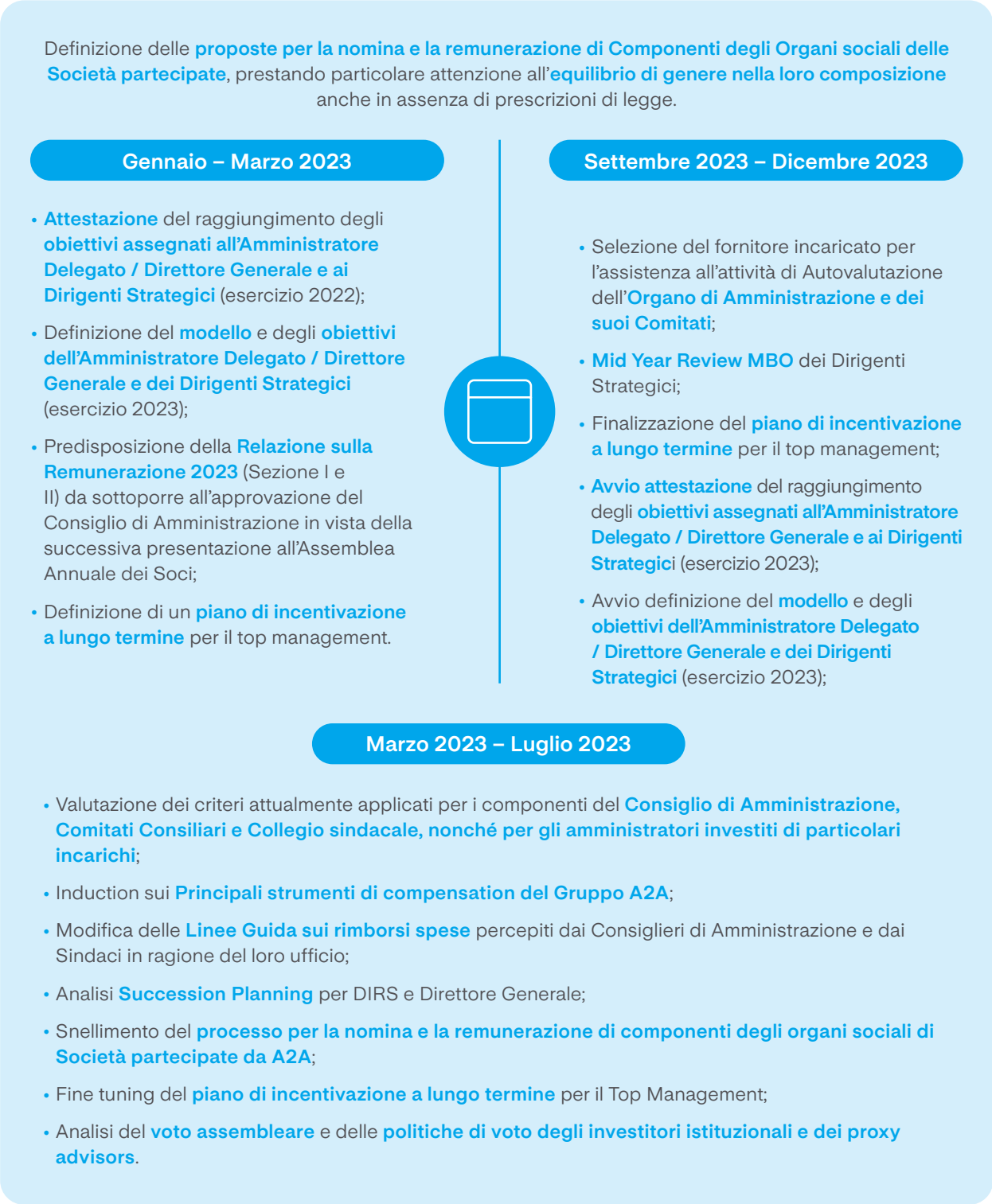
Le informazioni di dettaglio in merito al meccanismo di funzionamento del Comitato sono disponibili sul Regolamento pubblicato sul sito internet www.a2a.eu (www.gruppoa2a.it/it/investitori/governance/comitati).

Nel corso del 2023 il Comitato si è avvalso della consulenza di Mercer, primaria controparte specializzata nelle tematiche di executive compensation, che ha operato in regime di indipendenza nei confronti della Società.

Nel corso del 2023, le attività svolte dal Comitato, con il supporto della Direzione People & Transformation, relativamente ai soli aspetti della remunerazione, si sono articolate come di seguito illustrato.

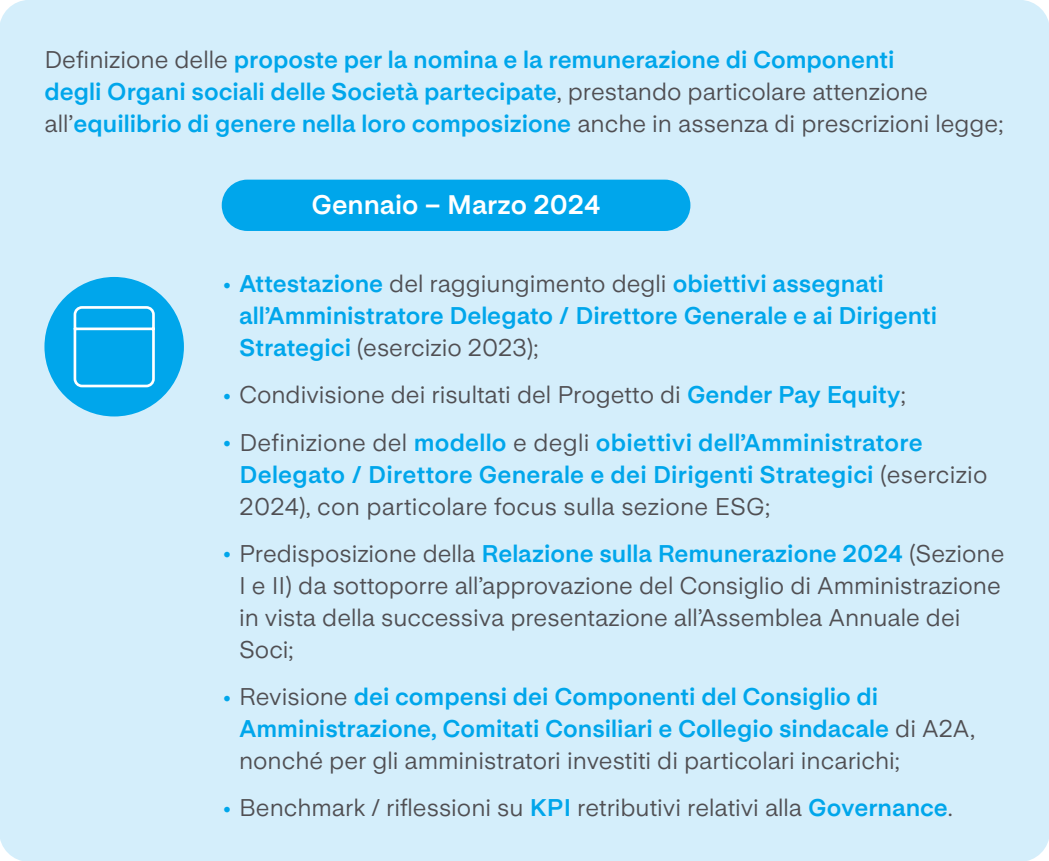


Figura 15



Per l'esercizio 2024 sono programmate almeno 10 riunioni.

Fino alla data di pubblicazione della presente Relazione, le attività svolte dal Comitato, con il supporto della Direzione People & Transformation, relativamente ai soli aspetti della remunerazione, sono state le seguenti:



Focus su Policy per la sostituzione emergenziale del Direttore Generale

Nel 2021 il Consiglio di Amministrazione aveva affidato al Comitato per la Remunerazione e le Nomine il compito di coadiuvarlo nelle attività di predisposizione, aggiornamento e attuazione del piano per la successione degli amministratori esecutivi – per tali intendendosi la figura del Direttore Generale – nei casi di repentina necessità e a garanzia della sostenibilità di lungo periodo e dell'attuazione dei piani strategici pluriennali approvati.

Stante quanto sopra il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha definito – attraverso una specifica policy approvata a maggio 2022 dal Consiglio di Amministrazione – l'iter da seguire per la gestione della successione emergenziale del Direttore Generale per qualsiasi evenienza di cessazione anticipata del medesimo rispetto alla ordinaria scadenza del mandato ossia:

- Dimissioni;
- Licenziamento;
- Decesso;
- Impossibilità all'esecuzione della carica superiore a 3 mesi.

A seguito dell'approvazione della policy per la sostituzione emergenziale del Direttore Generale il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha esaminato e approvato i criteri per la scelta dei candidati (dirigenti interni) costituenti il Talent Pool dal quale attingere in caso di necessità.

Nello specifico il Comitato ha analizzato le valutazioni di diversi candidati basate sui seguenti indicatori:

- Valutazione su competenze critiche per il ruolo e su soft skills;
- Indicatore espresso da feedback a 360°.

identificando un numero limitato di dirigenti apicali da inserire nel Talent Pool summenzionato e per i quali predisporre ed attuare iniziative formative e interventi che completino esperienze e profili, rendendoli pronti nell'eventualità che tale procedura dovesse essere adita.

Presidente e Amministratore Delegato

Le politiche di retribuzione del personale dirigente, inclusi i Dirigenti Strategici, sono definite come segue:

- a cura del Presidente limitatamente al personale dirigente di suo esclusivo e diretto riporto, sentito l'Amministratore Delegato;
- a cura dell'Amministratore Delegato per tutti i dirigenti, a eccezione del Direttore Generale, di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione, e dei dirigenti a riporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione, per i quali viene consultato dal Presidente.

Al Direttore Generale è affidata, inoltre, la gestione di tutti gli aspetti contrattuali ed organizzativi del restante personale dipendente del Gruppo A2A.

People & Transformation e Amministrazione, Finanza e Controllo

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

- la Direzione People & Transformation 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, con particolare attenzione ai temi di parità di genere, nonché di competitività verso mercati selezionati come riferimento;
- la Direzione 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.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale, in materia di remunerazione, partecipa alle riunioni del Comitato per la Remunerazione e le Nomine ed esprime i pareri richiesti dalla normativa vigente, verificandone la coerenza con la Politica di Remunerazione adottata dalla Società.

B. Principi della Politica di Remunerazione**b1. Premessa: condizioni di lavoro dei dipendenti**

A2A fa della tutela delle condizioni di lavoro dei dipendenti uno dei cardini delle proprie politiche. A tal fine giova ricordare che nel Gruppo, che opera sostanzialmente in Italia, trovano applicazione i principali contratti nazionali del settore nonché numerosi accordi di secondo livello.

In particolare, il rispetto delle condizioni di lavoro dei dipendenti si sostanzia in diversi interventi su cui il Gruppo è da tempo impegnato quali:

- allineamento di tutte le persone del Gruppo agli obiettivi aziendali;
- forte attenzione alla rappresentanza femminile sia in posizioni di responsabilità che di rappresentatività complessiva incluso negli obiettivi dei manager del gruppo;
- analisi e azioni correttive per garantire l'equità di genere in materia retributiva;
- potenziamento degli strumenti di welfare e forte attenzione alle esigenze legate alla genitorialità;
- stretto controllo del fenomeno infortunistico, incluso negli obiettivi dei manager del gruppo;
- miglioramento della qualità della vita negli ambienti di lavoro e sensibilizzazione verso “buone prassi” di sostenibilità (es. raccolta differenziata con cestini intelligenti, distributori di acqua per contenere utilizzo plastica, riduzione stampanti, estensione delle certificazioni LEED e WELL, etc);
- sensibilizzazione sulle tematiche di health, attraverso comunicazioni sull'importanza della prevenzione e formazione sui corretti stili di vita.

In tale contesto – e con specifico riferimento ai primi tre punti – si inseriscono due importanti azioni che si sono concretizzate nel 2023:

- revisione del sistema di incentivazione variabile formalizzato (MBO), in logica di Bonus Pool, con estensione alla popolazione dei dipendenti con qualifica Quadro;
- analisi approfondita del Gender Pay Gap in ottica di Gender Pay Equity.

MBO in Bonus Pool



A supporto dell'attuazione del nuovo piano industriale 2024-35 e nel contesto della People Strategy del Gruppo, nell'anno 2023 è stata implementata la revisione dei processi di Performance Management e MBO con l'obiettivo di:

- **Ingaggiare** le persone di A2A verso obiettivi e risultati di valore per l'organizzazione sviluppando competenze e comportamenti funzionali alla strategia di business

- Rendere i processi di performance **scalabili e adattabili** alle diverse condizioni economico-finanziarie e di posizionamento di A2A con costi di incentivazione **sostenibili** e **coerenti con gli obiettivi e i risultati di business**
- Aumentare l'**attrattività dell'azienda** per risorse ad alto valore creando un contesto partecipativo ed inclusivo, ma, allo stesso tempo, in grado di **riconoscere il valore della performance dell'individuo e del team**

Gli **highlights** del nuovo modello MBO che troverà la sua prima consuntivazione nel 2024 sono:

- **Sostenibilità** della premialità economica grazie ad uno strettissimo legame con il risultato aziendale (EBITDA)
- **Progressiva estensione** dell'MBO alla popolazione dei Quadri e a una parte della popolazione degli Impiegati (in coerenza con il modello Professionale)
- Rafforzamento della responsabilità e della **dialettica tra Capo e Collaboratore** che diventano gli attori centrali del processo di definizione degli obiettivi
- Maggior focus sugli **obiettivi direttamente indirizzabili** dall'attività degli assegnatari di MBO
- Aggiunta di una fase di **Mid Year Review** che consente, in contesti sempre più mutevoli, la revisione delle priorità

Analisi approfondita dell'Adjusted Gender Pay Gap



A2A crede fortemente nell'importanza dell'uguaglianza retributiva di genere a tutti i livelli e pertanto prevede – per tutti i dipendenti – offerte retributive coerenti con gli standard di mercato e con le prassi interne, al fine di garantire un adeguato livello sia di competitività esterna, sia di equità interna.

Da anni A2A monitora, con un livello di approfondimento sempre maggiore, tutti gli indicatori relativi all'equilibrio di genere, sia retributivo («**gender pay gap**») sia di crescita professionale, prestando particolare attenzione allo sviluppo di carriera delle donne (ad esempio nell'ambito della nomina interna alla dirigenza).

Nell'ambito specifico del gender pay gap, pur in un contesto di non significativa differenza retributiva donna – uomo per qualifica, nell'anno 2023 sono stati svolte ulteriori analisi, condotte da una parte terza indipendente, attraverso la metodologia Mercer «**Equal Pay Gap**» che non si limita a considerare la differenza di remunerazione tra uomo e donna sul totale della popolazione di Gruppo (Raw Pay Gap Analysis) ma va a determinare un KPI «**Adjusted Pay Gap**» attraverso un metodo di regressione statistica (**Pay Equity Analysis**) che calcola la differenza salariale tra donne e uomini basandosi su quei fattori legittimi di differenziazione (es. performance, tenure, posizione, città, etc) e intercettando gli elementi di bias, ovvero quei fattori illegittimi a discapito dell'equità salariale, tenendo sempre in considerazione la significatività dei campioni/cluster analizzati.

Tale analisi ha prodotto un Adjusted Pay Gap a livello di Gruppo* molto positivo (<1%) che posiziona A2A come “lead practice” rispetto alle aziende del settore.

Ciò nonostante, in un percorso di azzeramento del gap retributivo, come da obiettivo del Piano Strategico, nel 2024 Le evidenze di questo lavoro consentiranno ad A2A non solo di allinearsi alle richieste normative relative alla trasparenza salariale con maggiore consapevolezza, ma anche di impostare un piano di azione customizzato sui singoli target identificati, in modo da declinare le misure di mitigazione con il massimo livello di dettaglio, **definendo un budget e un ciclo annuale di revisione retributiva dedicati alle donne** con remunerazione inferiore alla media degli uomini in ruoli comparabili (in assenza di legittimi fattori differenzianti).

* Le analisi condotte hanno riguardato 12.000 dipendenti del Gruppo A2A e nel corso del 2024 saranno estese ai Gruppi AEB e A5.

b2. Principi della Politica di Remunerazione

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

- Remunerazioni coerenti con le responsabilità assegnate e le attività gestite:
 - i compensi dei Consiglieri che ricoprono particolari cariche (Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale) o “funzioni” ovvero “Componenti dei Comitati Consiliari” sono stati definiti considerando le 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 e 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.

Il collegamento tra retribuzione variabile e performance aziendali è come di seguito valorizzato:

- 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 di breve termine 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;
- il sistema di incentivazione variabile di lungo termine, prevede un meccanismo di accesso che annulla il premio erogabile nel caso in cui non sia mantenuto l'investment grade del Gruppo;
- 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, sia di breve che di lungo periodo;
- la componente variabile è direttamente e significativamente collegata, in misura diversa in funzione del ruolo aziendale e della tipologia di attività svolte, a KPI ESG (Environmental, Social and Governance).

Il riconoscimento di crescite salariali per merito, nel rispetto del Codice Etico e dell'integrità comportamentale, prevede che:

- i risultati individuali ottenuti e i comportamenti agiti per il loro raggiungimento siano periodicamente misurati al fine di applicare una gestione meritocratica;
- sia, 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 per l'anno 2024, descritta dettagliatamente in seguito, riflette le determinazioni assunte in materia di remunerazione dall'Assemblea dei Soci nel 2023, alla data di nomina degli attuali organi di gestione e di controllo, e dal Consiglio di Amministrazione nel triennio 2023 – 2025.

Quanto indicato nel presente documento illustra la politica approvata dal Consiglio di Amministrazione in carica alla data di pubblicazione e sarà concretamente implementata nel corso dell'esercizio 2024 da parte del nuovo Consiglio di Amministrazione e dei competenti organi delegati, nel rispetto di quanto sarà stabilito dai Soci in occasione dell'Assemblea.

c1. Premessa

Il 28 aprile 2023 l'Assemblea degli Azionisti ha:

- Nominato, per il triennio 2023 – 2025, un Consiglio di Amministrazione costituito da 12 Componenti;
- Nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione Marco Patuano;
- Nominato Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Comboni;
- Nominato, per il triennio 2023 – 2025, un Collegio Sindacale costituito da 3 Componenti effettivi e 2 Componenti supplenti;
- Determinato, secondo quanto previsto dallo Statuto della Società, i compensi annui spettanti per la carica di Consigliere di Amministrazione, di Presidente del Collegio Sindacale e di Componente del Collegio Sindacale.

Successivamente, il 12 maggio 2023, il Consiglio di Amministrazione ha:

- nominato Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società Renato Mazzoncini;
- deliberato il compenso da attribuire a Marco Patuano per la Carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- definito la composizione di quattro Comitati Endoconsiliari (Comitato Controllo e Rischi, Comitato per la Remunerazione e le Nomine e Comitato per la Sostenibilità e il Territorio, Comitato Parti Correlate), indicandone i Componenti e i compensi;
- aggiornato i regolamenti del Consiglio di Amministrazione e dei comitati interni.

Successivamente, per effetto delle dimissioni comunicate in data 28 luglio 2023 dal Presidente Marco Emilio Angelo Patuano, il Consiglio di Amministrazione nella riunione dell'11 ottobre 2023 ha cooptato, ai sensi degli artt. 18 dello Statuto sociale vigente e 2386 Codice Civile, il Signor Mario Gualtiero Francesco Motta quale Consigliere in carica fino alla successiva Assemblea ed ha nominato Presidente il Signor Roberto Tasca.

L'Assemblea degli Azionisti di A2A S.p.A., tenutasi il 29 novembre 2023, ha nominato il Signor Mario Gualtiero Francesco Motta Consigliere della Società con scadenza del mandato all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025.

c2. Remunerazione dei Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente e Amministratore Delegato

La remunerazione dei singoli Consiglieri di Amministrazione, non investiti di particolari cariche, poteri o funzioni, e del Vice-Presidente è composta da:

- il compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto della nomina, percepito in qualità di Componente del Consiglio di Amministrazione che è pari a 80.000€/anno;
- il compenso fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo quanto indicato nella tabella che segue. 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.

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.

Per i Consiglieri iscritti a casse professionali di competenza è inoltre previsto il versamento della contribuzione pari al 4% come da normativa, interamente a carico della Società.

Il trattamento spettante per la partecipazione ai Comitati Consiliari è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione in data 20 febbraio 2024 sulla base di un approfondito studio di benchmarking effettuato, dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine nel corso del 2023 e nei primi mesi del 2024 che ha analizzato:

- le prassi retributive delle principali aziende appartenenti all'indice FTSE MIB e di un panel di società del settore multiutilities;
- le modalità di funzionamento dei Comitati Consiliari delle principali aziende appartenenti all'indice FTSE MIB e delle società italiane del settore multiutilities;
- la stabilità dei compensi per la partecipazione ai Comitati Consiliari di A2A, invariati da 10 anni, fin dal passaggio della Società dal modello di *governance* dualistico al modello di amministrazione e controllo tradizionali (16 giugno 2014);
- 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.

Il Consiglio di Amministrazione in data 20 febbraio 2024 ha deliberato, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, una proposta di rivisitazione dei compensi previsti per i Comitati endoconsiliari secondo i seguenti criteri:

- mantenimento della differenza retributiva tra Comitato Controllo e Rischi e gli altri Comitati;
- incremento della differenza retributiva tra Presidente e Componente di ciascun Comitato;
- allineamento con la mediana di mercato.

Di seguito vengono sintetizzati i nuovi che compensi che troveranno applicazione a valle della approvazione del presente documento da parte della Assemblea dei Soci di aprile 2024 senza retroattività:

Figura 16

Compenso annuo fisso (in €)	
Presidente Comitati Endoconsiliari	Comitato Controllo e Rischi: 35.000 Comitato per la Remunerazione e le Nomine: 30.000 Comitato ESG e Rapporti con i Territori: 30.000 Comitato Operazioni Parti Correlate: 30.000
Componente Comitati Endoconsiliari	Comitato Controllo e Rischi: 25.000 Comitato per la Remunerazione e le Nomine: 20.000 Comitato ESG e Rapporti con i Territori: 20.000 Comitato Operazioni Parti Correlate: 20.000

Inoltre:

- in data 20 febbraio 2024, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, rispetto allo specifico incarico di riporto funzionale assegnato al Vicepresidente per la Funzione di Internal Audit, considerando l’incremento di complessità della posizione in relazione al contesto esterno e all’ampliamento del perimetro sulla realtà del Gruppo AEB, di incrementare il compenso annuo per lo stesso da 40.000€ a 60.000k€; la proposta troverà applicazione a valle della approvazione del presente documento da parte della Assemblea dei Soci di aprile 2024 senza retroattività.

c3. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il trattamento economico del Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall’Assemblea dei Soci, percepito in qualità di Componente del Consiglio di Amministrazione 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 precedente;
- un compenso fisso per la specifica carica di Presidente pari a 250.000€/anno lordi, che si aggiunge all’importo sopra indicato.

Per il Presidente non sono previsti gettoni di presenza alle singole 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 trattamento economico del Presidente è completato dal riconoscimento dei benefici non monetari previsti per la popolazione dirigenziale del Gruppo (dettaglio disponibile nel paragrafo c7).

Inoltre, considerando il ruolo accademico ricoperto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di A2A prima dell’assunzione dell’attuale incarico, rimangono in definitiva a carico della Società, ai sensi di legge, i contributi ai fini pensionistici e previdenziali versati dall’ateneo di appartenenza.

Il trattamento economico spettante al Presidente sopra descritto è stato deliberato nel 2023 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, le deleghe e i poteri a lui attribuiti.

c4. Remunerazione dell’Amministratore Delegato e del Direttore Generale

Come scritto in precedenza, a partire dal 2021, A2A ha svolto un’approfondita analisi circa le politiche e gli schemi di remunerazione che meglio potessero applicarsi alla Società, tenuto conto anche del mercato di riferimento e dei peers.

L’analisi ha condotto, sia nel 2022 sia nel 2023, alla decisione di introdurre una componente di remunerazione variabile a lungo termine finalizzata a:

- allineare gli interessi dei beneficiari a quelli degli azionisti con il piano strategico di A2A nella sua integrità;
- legare la remunerazione dei beneficiari, quali soggetti che rivestono un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi di A2A, ai risultati economici conseguiti dalla Società e al raggiungimento di obiettivi specifici prefissati di medio-lungo periodo;
- rafforzare, consolidare e sviluppare i principi chiave in materia di remunerazione già adottati, anche in considerazione degli elementi evidenziati rispetto ai voti espressi nell’Assemblea dei Soci del 28 aprile 2023;

- garantire che le evoluzioni su temi ESG (*Environmental, Social, Governance*) anche in ottica ‘non financial reporting’ trovino uno strumento che stimola il management al raggiungimento di detti obiettivi;
- nonché, ribilanciare il pay-mix retributivo (fisso vs. variabile) fornendo anche alla società uno strumento retributivo utile all’attraction e alla retention delle risorse chiave.

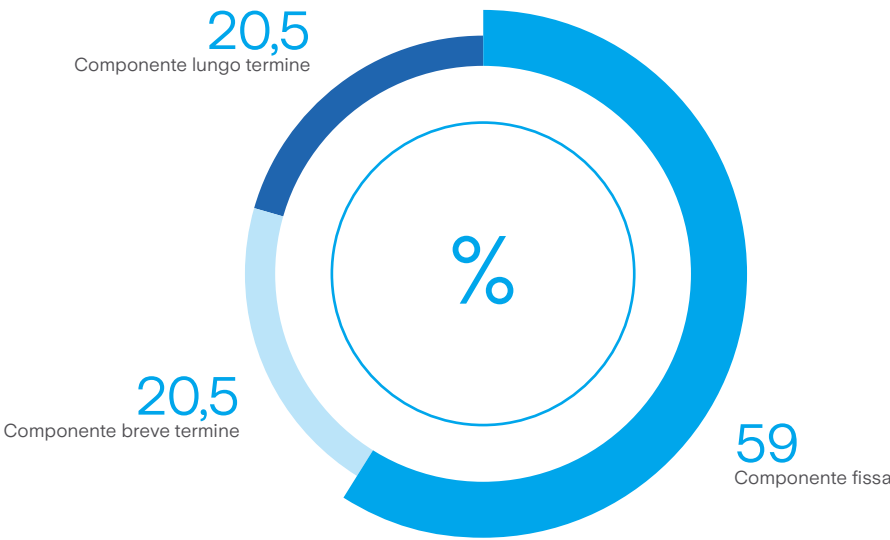
Come scritto in precedenza, in data 16 marzo 2023 e 19 ottobre 2023 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale ha approvato l’introduzione di un piano di incentivazione a lungo termine, sottoponendolo all’approvazione dell’Assemblea dei Soci del 28 aprile 2023.

A seguito dell’approvazione da parte dell’Assemblea dei Soci, avvenuta nella seduta del 28 aprile 2023 e successivamente del 29 novembre 2023, il pacchetto retributivo dell’Amministratore Delegato-Direttore Generale per il 2023 è composto come segue:

- componente fissa:
 - un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall’Assemblea dei Soci, percepito in qualità di Componente del Consiglio di Amministrazione, pari a 80.000€/anno;
 - un compenso fisso per la specifica carica di Amministratore Delegato pari a 120.000€/anno lordi, che si aggiunge all’importo sopra indicato;
 - una retribuzione fissa percepita in qualità di Direttore Generale pari a 500.000€/anno lordi;
- componente variabile di breve termine:
 - un compenso variabile annuale lordo, legato al raggiungimento di obiettivi di breve termine, assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con un valore erogabile al raggiungimento del 100% degli obiettivi, pari a 245.000 € (ridotto rispetto al 2022 quando era pari a 266.667€);
- componente variabile di lungo termine:
 - compenso variabile, legato al raggiungimento di obiettivi di lungo termine (2023 – 2025), assegnati nel 2023 dal Consiglio di Amministrazione, con un valore erogabile al raggiungimento del 100% degli obiettivi, pari 245.000€/anno lordi.

Il pay-mix dell’Amministratore Delegato – Direttore Generale – in tale contesto – è variato come indicato di seguito con decorrenza 1 gennaio 2023.

Figura 17



- Il compenso variabile di breve termine annuale prevede per il 2024:
- un cancello di accesso (c.d. Gate), basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2024 e Capex al 31/12/2024 che riduce del 30% o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;
 - per l'Amministratore Delegato due obiettivi:
 - Cash Flow Industriale (peso 50%), fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-7,5%;
 - Net Debt/Ebitda (peso 50%), fissato, come target, sul valore 2.6 e con oscillazione 2.7 (corrispondente al raggiungimento minimo dell'obiettivo) e 2.5 (corrispondente al raggiungimento massimo dell'obiettivo);
 - per il Direttore Generale i seguenti obiettivi annuali:
 - Economico – Finanziari (peso 40%):
 - Ebitda (peso 20%) fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-7,5%;
 - Capex (peso 20%) fissato, come massimo (120%) sul valore di budget, come minimo sull'85% del valore di budget e come target (100%) sull'interpolazione lineare tra minimo e massimo;
 - Progetti Strategici (peso 37%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale, periodicamente monitorati in Consiglio di Amministrazione;
 - Sostenibilità (peso 23%): articolato, ed equamente ripartito, su riduzione (i) degli infortuni, (ii) focalizzazione sugli investimenti finalizzati ad uno sviluppo sostenibile (sviluppo rete idrica, riduzione perdite di rete e sviluppi infrastruttura di ricarica e-mobility) e (iii) miglioramento degli indicatori di DE&I (in termini di: aumento della % di donne

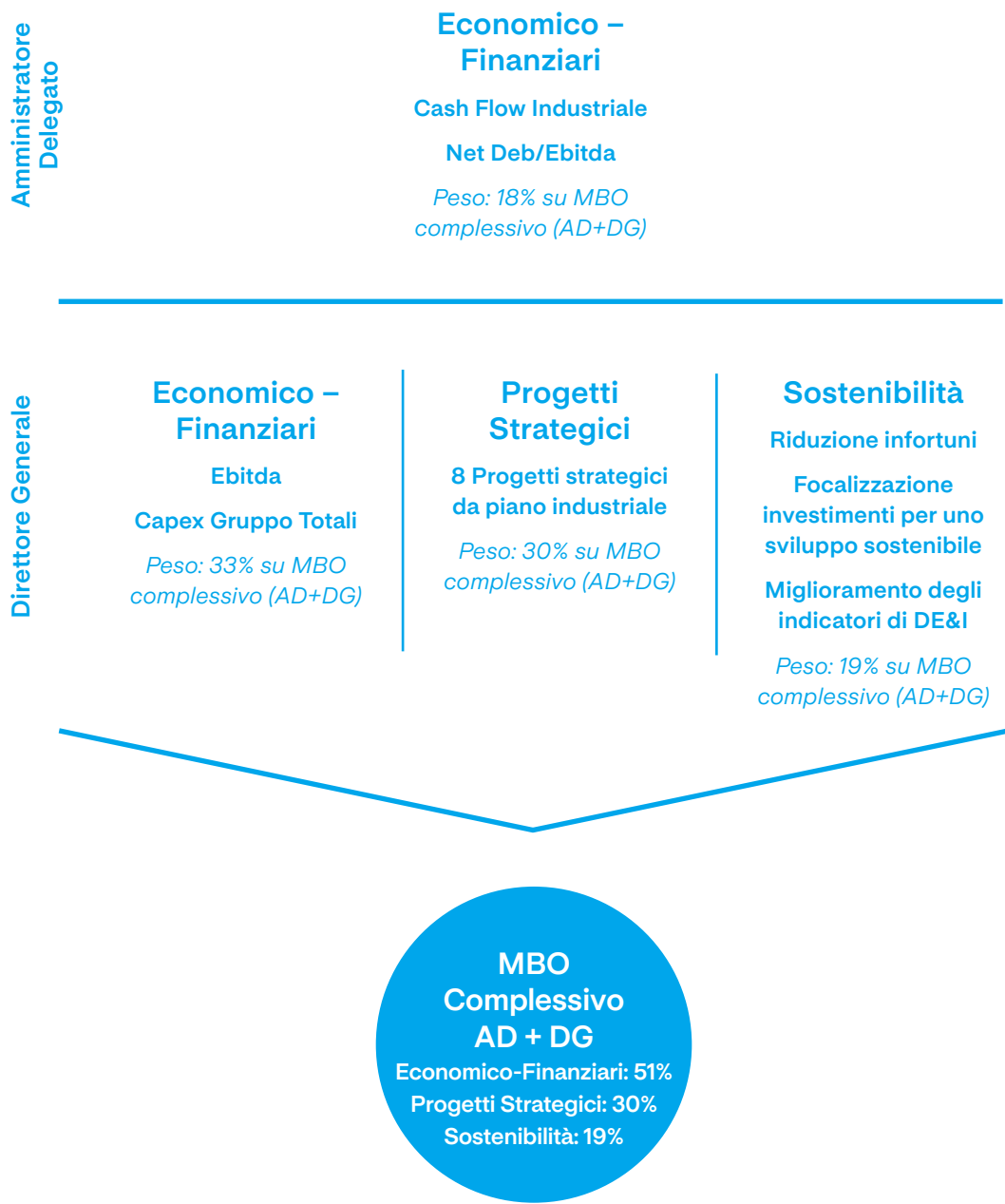
managers; incremento della presenza delle donne nei CdA delle società controllate e partecipate; incremento della % di donne assunte).

Rispetto agli esercizi precedenti il peso della quota di sostenibilità sull'MBO complessivo dell'AD-DG è stato alzato dal 17,5% al 19% in linea con l'impegno di A2A sugli obiettivi ESG⁵. La sostenibilità è infatti parte integrante della strategia di business di A2A e si sostanzia in:

- riduzione degli infortuni: a dimostrazione dell'assoluta priorità delle tematiche HSE e, in particolare, della tutela della sicurezza delle persone; la minimizzazione dei rischi e la prevenzione sono elementi fondanti dell'operatività di A2A, che si impegna a garantire un miglioramento continuo della sicurezza nei luoghi di lavoro, trasferendo tale priorità anche nella valutazione della performance del management;
- investimenti finalizzati ad uno sviluppo sostenibile: a testimonianza dell'impegno di A2A nell'allocazione del capitale investito verso soluzioni sostenibili, con particolare focus sullo sviluppo/efficientamento della rete idrica e dell'infrastruttura di ricarica e-mobility;
- miglioramento degli indicatori di DE&I: a dimostrazione dell'attenzione che il Gruppo rivolge alle tematiche di diversità, equità ed inclusione e, in particolare, all'equilibrio di genere nella popolazione aziendale.

L'aumento del peso dell'indicatore ESG nell'ambito della scorecard del compenso variabile di breve termine dimostra l'impegno della Società e la volontà di incentivare il management verso il raggiungimento dei target non finanziari. Al 19% allocato agli obiettivi ESG nel compenso variabile di breve si affianca poi il peso del 30% del KPI ESG all'interno del compenso variabile di lungo termine.

Figura 18 Sistema Obiettivi



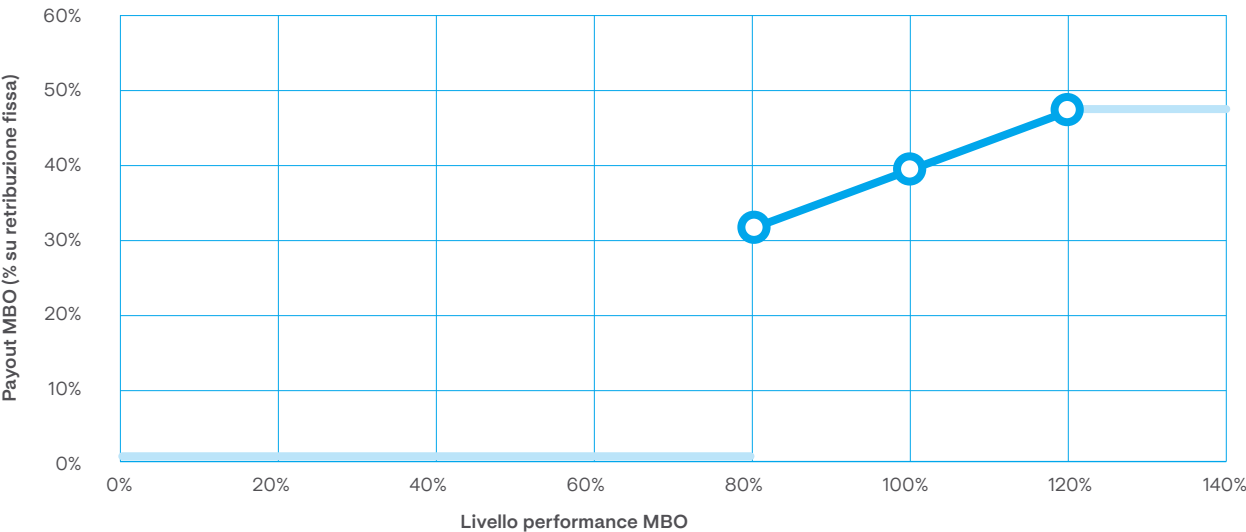
In aggiunta al Gate è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente:

- per Amministratore Delegato: tra il 18% e il 27% della componente fissa (pari a 200.000k€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi;
- per Direttore Generale: tra il 32% e il 48% della componente fissa (pari a 500.000k€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi.

Le % superiori sopra indicate (27% e 48%) rappresentano un tetto massimo al di sopra del quale, anche in presenza di over-performance della Società e dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale, non è previsto alcun ulteriore incremento dell'importo spettante.

5. L'aumento della percentuale dedicata agli obiettivi ESG deriva principalmente da una maggior incidenza del MBO del DG sul totale incentivo variabile MBO.

Figura 19 MBO - Direttore Generale



Il compenso variabile di lungo termine, approvato dal Consiglio di Amministrazione il 16 marzo 2023 e il 19 ottobre 2023 e dalla Assemblea degli Azionisti il 29 novembre 2023, prevede:

- un periodo di misurazione degli obiettivi di 3 anni (2023 – 2025) con erogazione, sulla base del raggiungimento degli obiettivi, dopo l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025 da parte dell'Assemblea dei Soci;
- un Gate che prevede il mantenimento del rating di A2A come 'Investment Grade' da parte di almeno una tra le agenzie di rating e annulla il compenso erogabile nel caso tale indicatore non sia mantenuto⁶;
- gli obiettivi indicati nella tabella che segue.

Figura 20

Cash Flow Operativo di Gruppo cumulato sui tre esercizi di Piano		
Minimo	Target	Massimo
92,5% Target	Budget	107,5% Target

35%

Total Shareholder Return Relativo	
Minimo	Massimo
Posizionamento TSR A2A rispetto ad un panel di aziende quotate in Italia comparabile ad A2A (Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam e Terna)	
Su mediana	Su terzo quartile

30%

KPI ESG Composito		
Minimo	Target	Massimo
70%	100%	130%

6. Il gate non sarà tenuto in considerazione laddove la perdita dell'Investment Grade sia determinata dalla realizzazione di un'operazione straordinaria approvata in CdA.

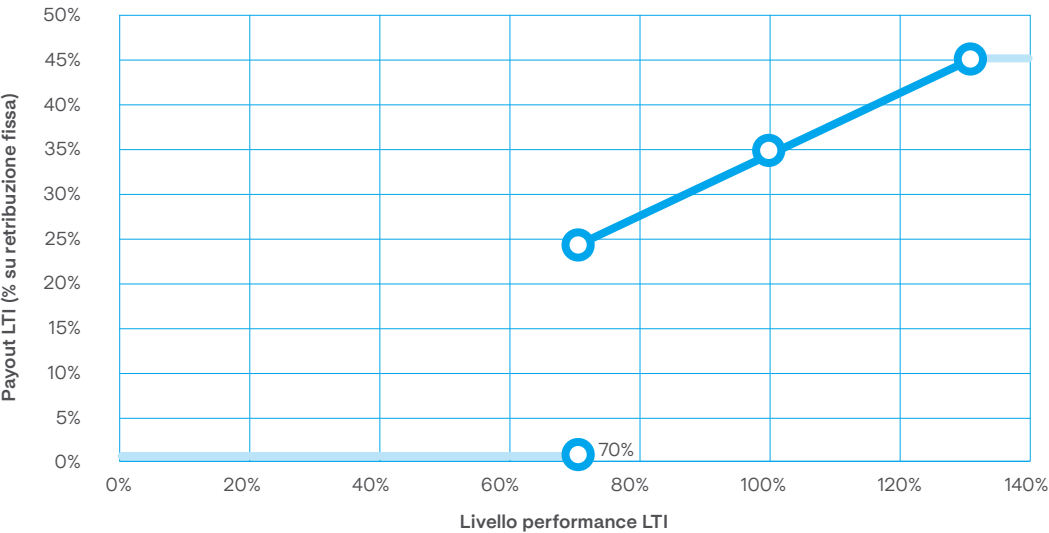
Figura 21 KPI ESG Composito

KPI ESG Composito	Peso %
Capacità installata rinnovabile	20%
Elettricità verde venduta	20%
Quota di energia per TLR da rinnovabili e recuperi termici	20%
Rifiuti trattati*	10%
Biometano prodotto	10%
% Finanza ESG (collegata a green bond)	10%
Ordinato assegnato a fornitori valutati con scoring integrato ESG	10%

* esclusa gara Campania

In aggiunta al Gate 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 25% e il 46% della componente fissa del Direttore Generale e Amministratore Delegato:

Figura 22 LTI - Amministratore Delegato e Direttore Generale



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

c5. Remunerazione dei Dirigenti Strategici

La Macro-Organizzazione in essere di A2A prevede un numero pari a 8 posizioni (coperte da altrettanti titolari) riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche. Per DIRS devono intendersi quei soggetti che, in virtù della posizione ricoperta nella struttura organizzativa di A2A, hanno, di volta in volta nel tempo, il potere e la responsabilità, direttamente e indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società e del Gruppo, attraverso l'assunzione del ruolo di Responsabile nelle seguenti funzioni aziendali:

- (i) Responsabile della Business Unit Ambiente;
- (ii) Responsabile della Business Unit Mercato;
- (iii) Responsabile della Business Unit Generazione e Trading;
- (iv) Responsabile della Business Unit Smart Infrastructures;
- (v) Responsabile People&Transformation;
- (vi) Responsabile Digital&Innovation;
- (vii) Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo;
- (viii) Responsabile Strategy&Growth.

Alla data della presente Relazione sono pertanto presenti 8 posizioni (coperte da 8 titolari) riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche.

Alla data della presente Relazione un Dirigente Strategico ha rassegnato le dimissioni con data di decorrenza successiva all'approvazione del presente documento.

Come indicato in precedenza, in data 16 marzo 2023 e ottobre 2023 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e sentito il parere favorevole del “Collegio Sindacale” ha approvato l'introduzione di un piano di incentivazione a lungo termine approvato nell'assemblea dei soci del 29 novembre 2023.

Il pacchetto retributivo dei Dirigenti Strategici è composto come segue:

- una componente fissa annuale determinata:
 - 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 con un valore a target medio pari a circa 35% dell'importo fisso lordo annuale;
- un compenso variabile, legato al raggiungimento di obiettivi di lungo termine (2023 – 2025), assegnati nel 2023 dal Consiglio di Amministrazione, con un valore erogabile al raggiungimento del 100% degli obiettivi, pari al 28% della componente fissa.

Il compenso variabile di breve termine annuale prevede:

- un Gate, basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2024 e Capex al 31/12/2024 che riduce del 30% o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;
- i seguenti obiettivi annuali:
 - Economico finanziari (50%):
 - di Gruppo relativi al rapporto Net Deb/Ebitda e Ebitda;
 - di competenza relativi a Costi, Capex e Cash Flow Industriale;
 - Progetti strategici (in un range 25%): selezione di progetti di rilevanza strategica coerenti con l'area di responsabilità;

- di sostenibilità, con un peso complessivo del 25% (alzato rispetto al 17,5% del 2023): riduzione degli infortuni, focalizzazione sulla elaborazione di una Climate Transition Plan e miglioramento degli indicatori di DE&I (in termini di: aumento della % di donne managers; incremento della presenza delle donne nei CdA delle società controllate e partecipate; incremento della % di donne assunte);un tetto massimo (120% dell'importo a target), oltre al quale, anche in presenza di over-performance, il compenso da erogare non può ulteriormente aumentare.

Rispetto agli esercizi precedenti la quota di sostenibilità è stata alzata dal 17,5%⁷ al 25% in linea con l'impegno di A2A sugli obiettivi ESG. La sostenibilità è infatti confermata quale parte integrante della strategia di business di A2A e in funzione del ruolo ricoperto dal Dirigente Strategico gli obiettivi sono così declinati:

- **Environmental:**
 - elaborazione di un Climate Transition Plan che, prendendo in considerazione gli elementi essenziali definiti dalla TPT (Transition Plan Taskforce), produca un piano d'azione per promuovere azioni coordinate e intenzionali e sostenere la trasformazione a livello organizzativo rispetto agli obiettivi di mitigazione delle proprie emissioni;
 - redazione del Documento pilota di Sustainability Statement 2023 secondo la nuova Direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) e definizione di un modello per la per la valutazione degli investimenti sostenibili; per Direttore Digital&Innovation introduzione di obiettivo specifico legato alle attività “core” della Direzione e collegato all'ambito Environmental;
 - Progetti specifici core e legati a obiettivi di contenimento impatto ambientale.
- **Social:**
 - KPI legati agli Infortuni: sono mantenuti a dimostrazione dell'assoluta priorità delle tematiche HSE e, in particolare, della tutela della sicurezza delle persone in quanto la minimizzazione dei rischi e la prevenzione sono elementi fondanti dell'operatività di A2A che si impegna a garantire un miglioramento continuo della sicurezza nei luoghi di lavoro, trasferendo tale priorità anche nella valutazione della performance del management;
 - Indicatori di DE&I: vengono mantenuti a dimostrazione dell'attenzione che il Gruppo rivolge alle tematiche di diversità, equità ed inclusione e, in particolare, all'equilibrio di genere nella popolazione aziendale.

- **Governance:**
 - KPI di compliance formativa: a dimostrazione dell'attenzione verso il rispetto delle norme e del sistema di controllo interno, sono stati introdotti KPI legati al completamento dei corsi di formazione in materia di compliance individuati come prioritari per il Gruppo.

L'aumento del peso dell'indicatore ESG nell'ambito della scorecard del compenso variabile di breve termine dimostra l'impegno della Società e la volontà di incentivare il management verso il raggiungimento dei target non finanziari. Al 25% allocato agli obiettivi ESG nel compenso variabile di breve termine dei Dirigenti Strategici si affianca poi il peso del 30% del KPI ESG all'interno del compenso variabile di lungo termine.

Il compenso variabile di lungo termine dei DIRS prevede il medesimo schema illustrato per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale.

c6. Collegio Sindacale
La Politica di Remunerazione prevede un compenso fisso, deliberato dall'Assemblea dei Soci, commisurato alle responsabilità, alla complessità e all'onerosità dell'incarico.

Il 13 maggio 2020, l'Assemblea dei Soci ha determinato, per il periodo di carica del Collegio Sindacale, i seguenti compensi lordi annui:

- Euro 130.000, per il Presidente del Collegio Sindacale;
- Euro 80.000, per i Sindaci Effettivi.

Per i Sindaci iscritti a casse professionali di competenza è inoltre previsto il versamento della contribuzione pari al 4% come da normativa, interamente a carico della Società.

c7. Benefici non monetari
Con l'obiettivo di assicurare un'offerta di remunerazione complessiva quanto più possibile competitiva e allineata alle migliori pratiche adottate a livello nazionale, il trattamento economico complessivo degli Amministratori, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche viene completato da benefits 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, al Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici è previsto il riconoscimento di benefici non monetari quali:

- 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 a uso promiscuo e, (i) se con motore termico o ibrido, fuel card, (ii) se con motore full elettric, tessera per ricarica su strada e contributo sulla wall-box e sulla ricarica a casa;
- buoni pasto/mensa

In aggiunta ai benefici non monetari di cui sopra, è attribuibile, a fronte di specifiche esigenze, una house allowance in linea con gli *standard* di mercato di aziende confrontabili con la Società.

c8. Trattamenti in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro
Per quanto riguarda l'Amministratore Delegato-Direttore Generale, considerando che il rapporto di lavoro subordinato del Direttore Generale e l'incarico di Amministratore Delegato sono, per natura dell'attività oggetto della mansione rispetto a quella dell'incarico, connessi, complementari e inscindibili, è prevista una disciplina convenzionale per la cessazione del

7. L'aumento della percentuale dedicata agli obiettivi ESG deriva principalmente da una maggior incidenza del MBO del DG sul totale incentivo variabile MBO.

rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale che prevede il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro⁸.

Tale trattamento è dovuto se la risoluzione del rapporto avviene da parte della Società per motivi differenti dalla giusta causa o da parte dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale per dimissioni per giusta causa per eventi che hanno provocato un effettivo e concreto demansionamento, ovvero per effetto di modifiche organizzative all'interno della Società che abbiano provocato una riduzione delle mansioni (ivi inclusi la revoca o il mancato rinnovo della carica di Amministratore Delegato in assenza di giusta causa).

Con riferimento invece al Presidente del Consiglio di Amministrazione, ai Consiglieri di Amministrazione e ai Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previsti, salvo per quanto *infra* precisato, specifici accordi che regolino *ex ante* gli aspetti economici relativi alla cessazione della carica o alla risoluzione del rapporto di lavoro.

La risoluzione del rapporto di lavoro con i DIRS avviene di norma (i) per dimissioni rassegnate dal DIRS, (ii) a seguito di accordo raggiunto consensualmente dalla Società e dal DIRS oppure (iii) per iniziativa unilaterale di A2A.

In caso di risoluzione per dimissioni rassegnate dal DIRS nonché nell'eventualità di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro ad iniziativa unilaterale di A2A, si applicano i rispettivi trattamenti previsti dalla legge e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per i dirigenti delle imprese aderenti alle associazioni della Confservizi; il trattamento individuale complessivo, pertanto, può raggiungere, escludendo l'indennità sostitutiva del preavviso, un numero massimo di 24 mensilità di retribuzione calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del codice civile.

Inoltre, la Società può, già a partire dal 2022, applicare patti di non concorrenza e di non sollecitazione ("PNC") da attuarsi a favore di taluni dirigenti, incluso il Direttore Generale con le seguenti logiche alternative:

- erogazione, in corso di rapporto di lavoro, di un importo fino al 100% di una retribuzione globale annua (esclusa eventuale componente LTI ove prevista) in un'unica soluzione; oppure

- erogazione di un'opzione (importo pari a circa 20% della RAL per ciascun anno) che conferisce ad A2A il diritto di concludere un patto di non concorrenza e di non sollecitazione a condizioni già previste (importo fino al 100% della retribuzione globale); oppure
- erogazione, alla cessazione del rapporto di lavoro, di un importo fino al 100% della retribuzione globale annua con pagamento trimestrale;

per un impegno a non svolgere attività in concorrenza con il Gruppo nei 12 mesi successivi alla cessazione del rapporto di lavoro con limitazione al territorio italiano.

Alla data della presente Relazione sono applicati – in favore dei Dirigenti Strategici – 7 patti di non concorrenza e di non sollecitazione in forma di opzione.

Ove il DIRS abbia sottoscritto una opzione per PNC, nelle ipotesi di dimissioni rassegnate dal DIRS la Società procede, ferma una diversa decisione entro il termine previsto nel medesimo PNC, a esercitare la predetta opzione nei termini previsti, salvo poi, eventualmente, rinunciare alla stessa entro la scadenza del PNC, in caso di successiva stipulazione di accordi volti a regolamentare, in maniera specifica e nel suo complesso, l'uscita del DIRS.

In caso di dimissioni rassegnate dal Dirigente con responsabilità strategiche, qualora A2A e il DIRS giungano a sottoscrivere una scrittura privata al fine di disciplinare le condizioni di uscita detta scrittura privata contiene di norma le clausole usualmente previste in tali fattispecie di accordi e, in particolare, (i) obblighi di non sollecitazione, (ii) rinunce del DIRS, a seguito dell'accordo raggiunto avente natura novativa e transattiva, a qualunque pretesa verso la Società e il Gruppo, a fronte di scarichi di responsabilità per il ruolo e le cariche ricoperte, (iii) rinuncia all'opzione (PNC), (iv) riconoscimento al DIRS di eventuali contributi anche monetari (di entità ordinariamente applicata in precedenti cessazioni del rapporto di lavoro a seguito di dimissioni) per tener conto delle rinunce, delle eventuali spese effettivamente sostenute dal DIRS nonché degli oneri connessi al preavviso, purché il tutto complessivamente di controvalore inferiore alla soglia di esiguità prevista dalle Procedure OPC di A2A e (v) su richiesta del DIRS, impegni di volturazione della autovettura aziendale al soggetto dallo stesso indicato e di cessione dei device aziendali a valore di libro.

L'applicazione di quanto sopra, in caso di cessazione nell'anno 2024, comporterebbe:

- per l'Amministratore Delegato-Direttore Generale, l'erogazione di un importo pari a 14 mensilità complessive e inclusive del periodo di preavviso di retribuzione, calcolata secondo la disciplina convenzionale;
- per i DIRS, l'erogazione di un importo funzione dell'anzianità individuale e con un valore medio pari a 19 mensilità di retribuzione calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del codice civile (minimo 10 e massimo 36).

c9. Differimento nelle componenti cash e clausole di claw-back e malus

In relazione alle componenti variabili della remunerazione, sono previste, entro i termini di prescrizione stabiliti dalle vigenti norme di legge e indipendentemente dalla intervenuta cessazione del rapporto di lavoro, clausole di claw-back che consentono alla Società di attivare iniziative volte alla restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione (ovvero di non erogarle anche trattenendo, nel contesto di clausole di malus, le componenti oggetto di differimento).

Tali presidi vengono agiti nel caso in cui sia accertato che le somme assegnate siano state determinate sulla base di obiettivi il cui raggiungimento sia imputabile a comportamenti dolosi o gravemente colposi o, comunque, posti in essere in violazione delle norme di riferimento (aziendali, legali, contrattuali) ovvero siano stati conseguiti sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati.

A2A si riserva inoltre il diritto di non procedere ad alcuna erogazione nei confronti dei soggetti che abbiano posto in essere condotte in violazione di norme aziendali (con particolare riguardo a Codice Etico, Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 e Modello Anticorruption), contrattuali o legali o comportamenti dolosi o gravemente colposi compiuti in danno della Società.

L'applicazione di detti meccanismi ex post fa comunque salva ogni altra azione o rimedio consentiti dall'ordinamento a tutela degli interessi della Società.

Pertanto, a partire dal 2021 la Politica di A2A contempla meccanismi di correzione *ex-post* nella forma di clausole di *claw-back* che consentono alla Società di chiedere la restituzione – ovvero di non erogare nel contesto delle clausole di *malus* – in tutto o in parte ed entro tre anni dall'erogazione del bonus, di componenti variabili della remunerazione versate nei confronti di soggetti che, con dolo o colpa grave, abbiano alterato i dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi o abbiano posto in essere comportamenti in violazione di norme aziendali, contrattuali o legali.

Le clausole di malus e claw-back sono applicabili tanto alla componente variabile di breve termine quanto a quella di lungo termine.

A oggi non sono previsti meccanismi di differimento nel pagamento della componente fissa o variabile. In considerazione dell'entità della retribuzione variabile di lungo termine, nonché della struttura prevista per quest'ultima (piano chiuso con *vesting period* triennale ed erogazione solo a valle dell'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2025), la Società non ha ritenuto necessario l'inserimento di un meccanismo di differimento.

c10. Benchmark di altre società sulle politiche retributive

La predisposizione delle Linee Guida in materia di remunerazioni e la valutazione delle politiche attuate sono effettuate – come previamente indicato – con il supporto di Mercer, advisor esterno specializzato e leader nel settore, utilizzando benchmark retributivi.

I riferimenti retributivi utilizzati sono indicati di seguito:

- Amministratore Delegato e Direttore Generale: aziende italiane appartenenti all'indice FTSE MIB, con l'esclusione dei settori/comparti finanziari;
- Dirigenti Strategici: "Mercato Energy Ristretto" costituito da un sottoinsieme di aziende italiane peer della Società nel mercato Energy (Gruppo Acea, Gruppo Iren, Gruppo Enel, Eni, Italgas, Snam, E-on Italia, GE Power).

8. Tale importo sarà calcolato per quanto riguarda la parte fissa, assumendo quale riferimento la Retribuzione Fissa effettivamente percepita al momento della risoluzione del rapporto di lavoro; per quanto concerne la parte variabile, assumendo quale riferimento la media dei compensi tutti effettivamente percepiti o maturati negli ultimi tre anni a titolo di Retribuzione Variabile. Ove la risoluzione dovesse intervenire prima della conclusione del terzo anno, quale trattamento di miglior favore, verrà preso a riferimento il trattamento migliorativo tra il 60% dell'importo della Retribuzione Variabile –determinata come sopra – e la Retribuzione Variabile effettivamente percepita nell'anno precedente (qualora il rapporto abbia avuto durata inferiore ai due anni) o la media della Retribuzione Variabile effettivamente percepita nei precedenti due anni.

Seconda Sezione

Attuazione della Politica di Remunerazione 2023

La presente sezione della Relazione sulla Remunerazione fornisce:

- una rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione relativa all'esercizio precedente (2023) per Componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, Direttore Generale e Dirigenti con Responsabilità Strategica;
- un'analitica illustrazione dei compensi corrisposti nell'esercizio precedente (2023) e un raffronto tra gli obiettivi di performance raggiunti con quelli previsti.

Come illustrato nella Sezione Prima della presente Relazione il 28 aprile 2023 l'Assemblea degli Azionisti ha:

- Nominato, per il triennio 2023 – 2025, un Consiglio di Amministrazione costituito da 12 Componenti;
- Nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione Marco Patuano;
- Nominato Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Comboni;
- Nominato, per il triennio 2023 – 2025, un Collegio Sindacale costituito da 3 Componenti effettivi e 2 Componenti supplenti;
- Determinato, secondo quanto previsto dallo Statuto della Società, i compensi annui spettanti per la carica di Consigliere di Amministrazione, di Presidente del Collegio Sindacale e di Componente del Collegio Sindacale.

Successivamente, il 12 maggio 2023, il Consiglio di Amministrazione ha:

- nominato Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società Renato Mazzoncini;
- deliberato il compenso da attribuire a Marco Patuano per la Carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione;
- definito la composizione di quattro Comitati endoconsiliari (Comitato Controllo e Rischi, Comitato per la Remunerazione e le Nomine e Comitato per la Sostenibilità e il Territorio, Comitato Parti Correlate), indicandone i Componenti e i compensi;

- aggiornato i regolamenti del Consiglio di Amministrazione e dei comitati interni.

Successivamente, per effetto delle dimissioni comunicate in data 28 luglio 2023 dal Presidente Marco Emilio Angelo Patuano, il Consiglio di Amministrazione nella riunione dell'11 ottobre 2023 ha cooptato, ai sensi degli artt. 18 dello Statuto sociale vigente e 2386 Codice Civile, il Signor Mario Gualtiero Francesco Motta quale Consigliere in carica fino alla successiva Assemblea ed ha nominato Presidente il Signor Roberto Tasca.

L'Assemblea degli Azionisti di A2A S.p.A., tenutasi il 29 novembre 2023, ha nominato il Signor Mario Gualtiero Francesco Motta Consigliere della Società con scadenza del mandato all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025.

L'11 ottobre 2023, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, ha deliberato, in continuità con il precedente mandato, di attribuire:

- a Roberto Tasca - per la Carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione - un compenso di 250.000€ lordo/anno e benefici non monetari analoghi a quelli previsti per la generalità della dirigenza aziendale;
- a Renato Mazzoncini - per la carica di Amministratore Delegato - un compenso pari a 120.000€ lordo/anno con un variabile pari a 80.000€ lordo/anno al conseguimento del livello massimo degli obiettivi.

Nella seduta del 12 maggio 2023, sempre in continuità con il passato e in piena coerenza con la Politica di Remunerazione della Società, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e con il parere favorevole del Collegio Sindacale, ha deliberato i compensi lordi annui da attribuire ai Presidenti e ai Componenti dei Comitati endoconsiliari. Nel corso del 2024 il Comitato ha proposto una revisione di tali compensi così come illustrato nella prima sezione.

Figura 23

Comitati Endoconsiliari			
Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Comitato ESG e Rapporti con i Territori	Comitato Parti Correlate
• Presidente: 30.000€ / anno • Consigliere: 20.000€ / anno	• Presidente: 20.000€ / anno • Consigliere: 19.000€ / anno	• Presidente: 20.000€ / anno • Consigliere: 19.000€ / anno	• Presidente: 20.000€ / anno • Consigliere: 19.000€ / anno

Per ultimo:

- il 12 maggio 2023, il Consiglio di Amministrazione ha stabilito, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, che la funzione “*Internal Audit*” riporti funzionalmente al Vice-Presidente Giovanni Comboni attribuendo per tale responsabilità, con parere favorevole del Collegio Sindacale, un compenso integrativo di 40.000€ lordo/anno, in linea con quanto già deliberato dal precedente Consiglio di Amministrazione per il medesimo incarico, da sommare al compenso percepito in qualità di Amministratore;

A fronte di quanto sopra di seguito sono descritti di seguito i compensi corrisposti nell'esercizio 2023 in favore di:

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

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

Confronto tra la variazione annuale delle remunerazioni, dei risultati della società e della remunerazione dei dipendenti

In coerenza con il nuovo Regolamento Emittenti - nonché con l'Allegato 3A, Schema 7-bis, Sezione II, Prima parte, par. 1.5 - si riportano di seguito le tabelle che illustrano l'andamento dei risultati aziendali e la relativa correlazione con i multipli di retribuzione tra l'Amministratore Delegato e la retribuzione media dei dipendenti (sia a livello di retribuzione fissa che inclusa anche quella variabile di breve), nonché l'evoluzione dei compensi delle principali Cariche della Società, degli Amministratori e dei Sindaci.

Figura 24 Andamento dei ricavi, del margine operativo lordo e del risultato operativo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€). I dati 2022 sono “restated” per recepire la riclassifica IFRS 5 del ciclo idrico.

Anno	Ricavi	Margine operativo lordo	Risultato operativo
2019	7.324	1.234	687
2020	6.848	1.200	554
2021	11.549	1.428	667
2022	23.156	1.498	682
2023	14.758	1.971	1.017

Figura 25 Andamento dei ricavi dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

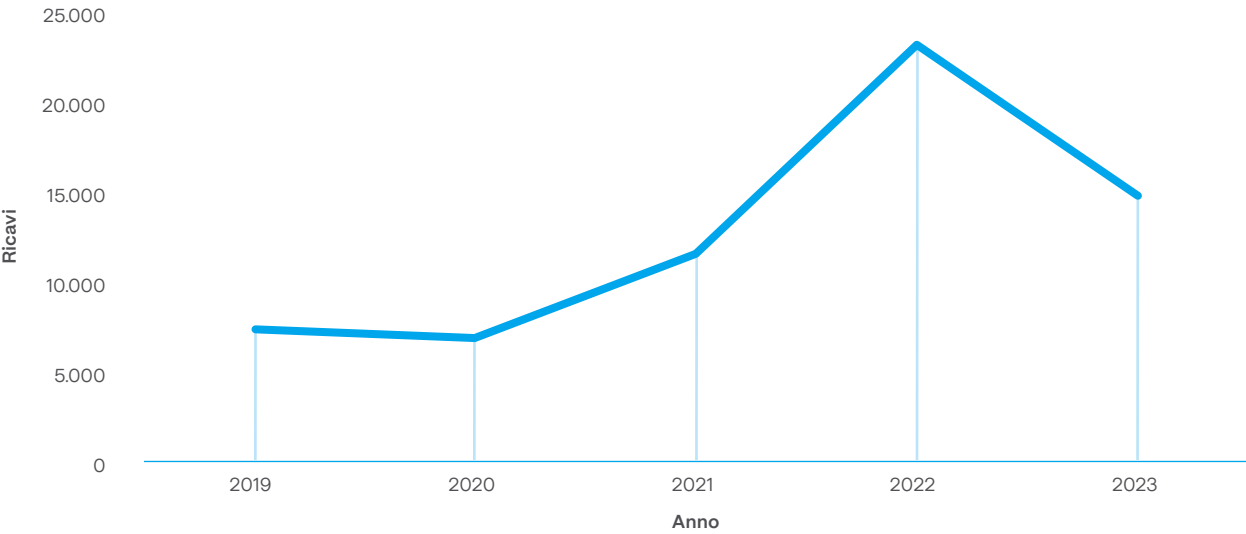


Figura 26 Andamento del margine operativo lordo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

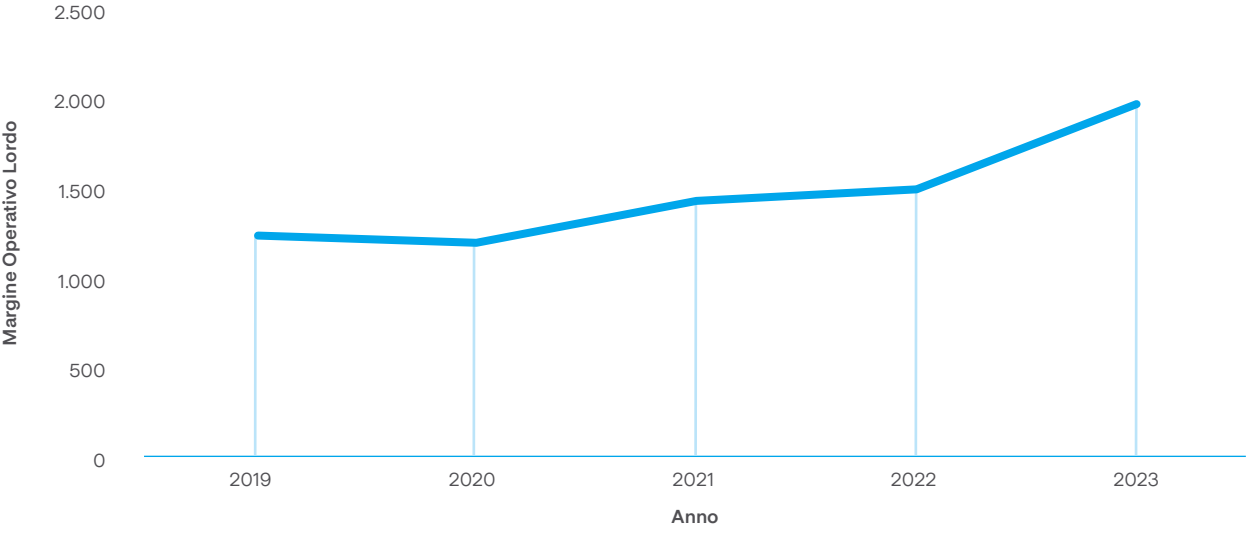


Figura 27 Andamento del risultato operativo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

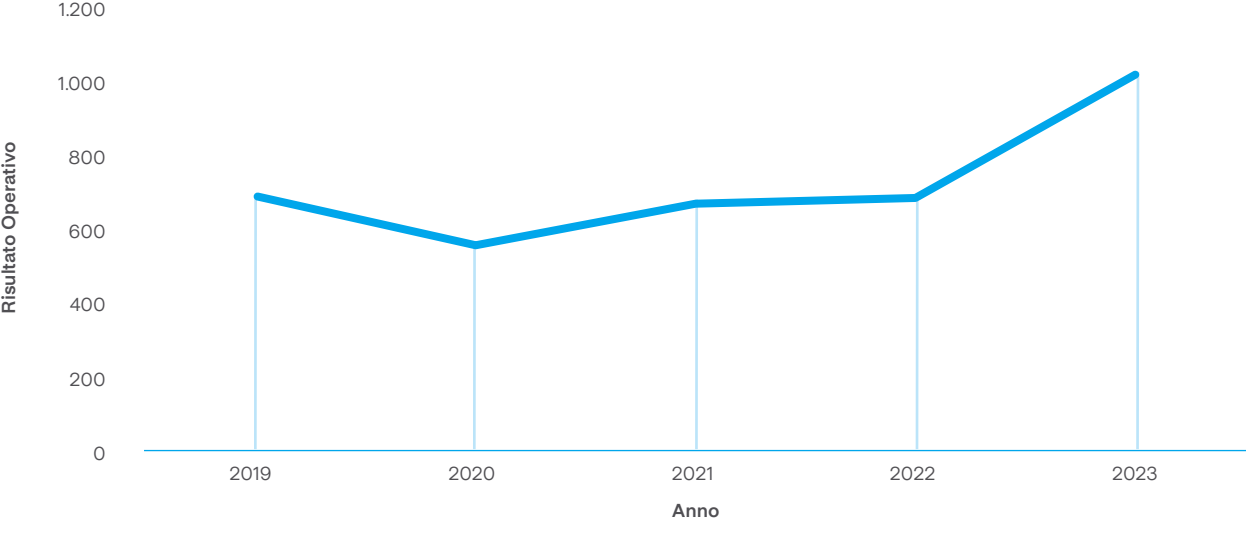


Figura 28 Confronto tra compenso fisso dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale con la retribuzione fissa media dei dipendenti del Gruppo (in €).

I valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono al pacchetto retributivo annuo di Renato Mazzoncini, in carica dal 13 maggio 2020. Per tale esercizio per il compenso fisso è stato considerato il valore deliberato dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione.

Anno	Compenso fisso AD+DG	Retribuzione fissa media dipendenti	Pay ratio fisso
2020	700.000	36.549	19,15
2021	700.000	36.538	19,16
2022	700.000	37.124	18,86
2023	700.000	38.019	18,41

Figura 29 Confronto tra il compenso globale annuo, inteso come fisso più variabile erogato, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale con la retribuzione globale annua, intesa come fisso più variabile, media dei dipendenti del Gruppo (in €).

I valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono al pacchetto retributivo annuo di Renato Mazzoncini, in carica dal 13 maggio 2020: per tale esercizio per il compenso fisso è stato considerato il valore deliberato dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione; per il compenso variabile è stato considerato il valore riproporzionato sull'anno intero e non l'effettivo pro-quota erogato. Per il 2023 per quanto riguarda il compenso variabile non è stato considerato il valore pro-quotato annuale del LTI assegnato in quanto sarà erogato alla fine del triennio solo in caso di raggiungimento dei risultati; per AD/DG è stato considerato il valore del MBO 2023 rivisto come descritto nel presente documento.

Anno	Compenso globale (fisso + variabile) AD+DG	Retribuzione globale (fisso + variabile) media dipendenti	Pay ratio globale
2020	980.665	43.244	22,68
2021	983.880	43.342	22,67
2022	998.314	44.299	22,54
2023	959.309	44.975	21,33

Le tabelle e i grafici evidenziano una stabilità retributiva dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale nel periodo 2020-2023 da confrontarsi con un significativo trend di crescita dei risultati aziendali in termini di ricavi, margine operativo lordo e risultato operativo, particolarmente spiccato nel 2022 e 2023.

Inoltre il multiplo retributivo di A2A, nel 2022 pari a 21,33, risulta in lieve decremento rispetto all'anno precedente (22,54) come conseguenza di un aumento dell'importo retributivo medio dei dipendenti e di una stabilità delle componenti retributive dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale, , nonché con la riduzione dell'importo del MBO dell'AD conseguente l'introduzione del LTI.

Figura 30 Evoluzione dei compensi delle principali Cariche della Società, degli Amministratori e dei Sindaci nel periodo 2020 – 2023

Cariche/Ruoli	2020	2021	2022	Variazione 2023 vs 2022	2023
Presidente CdA	330.000	330.000	330.000	0	330.000
Amministratori	80.000	80.000	80.000	0	80.000
AD e Direttore Generale	980.655	983.880	998.506	-3,93%	959.309
Presidente del Collegio Sindacale	130.000	130.000	130.000	0	130.000
Sindaci Effettivi	80.000	80.000	80.000	0	80.000

I compensi indicati nella tabella sovrastante sono annuali e per:

- il Presidente del Consiglio di Amministrazione - includono il compenso per il ruolo di Consigliere e per la carica di Presidente. Non includono il compenso per la partecipazione ai Comitati
- gli Amministratori - non includono il compenso per la partecipazione ai Comitati. Non includono gli eventuali versamenti della contribuzione pari al 4%, interamente a carico della Società, previsti da normativa per i Consiglieri iscritti a casse professionali;
- l'Amministratore Delegato e Direttore Generale - includono il compenso per il ruolo di Consigliere, il compenso fisso e variabile (escluso LTI) per la carica di Amministratore e la retribuzione fissa e variabile prevista per il Direttore Generale. Non includono gli oneri di lordizzazione dell'Amministratore Delegato.

Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato

Nel 2023, ai singoli Consiglieri di Amministrazione sono stati erogati i seguenti compensi:

- un compenso fisso lordo, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno, pro-quotato per il periodo di carica nel 2023;
- un importo fisso lordo, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo lo schema riportato sopra, pro-quotato per il periodo di carica.

In aggiunta ai precedenti importi secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, al Presidente è stato riconosciuto un compenso pari a 250.000€/anno per la specifica carica assegnata.

Considerando il ruolo accademico ricoperto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di A2A prima dell'assunzione dell'attuale incarico, rimangono in definitiva a carico della Società, ai sensi di legge, i contributi ai fini pensionistici e previdenziali versati dall'ateneo di appartenenza.

Inoltre:

- in coerenza con quanto indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2023, al Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Comboni è stato corrisposto, in aggiunta al compenso percepito in qualità di Amministratore, un compenso lordo annuo pari a 40.000€ per la responsabilità sulla funzione “*Internal Audit*”;

- alla Consiglieria Indipendente Secondina Ravera è stato erogato un compenso ulteriore pari a 10.000€ lordo/anno proquotati per il ruolo di “*Lead Independent Director*”.

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.

Per i Consiglieri iscritti a casse professionali di competenza è stato inoltre previsto il versamento della contribuzione pari al 4% come da normativa, interamente a carico della Società.

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

Componenti del Collegio Sindacale

Ai componenti del Collegio Sindacale sono stati erogati i compensi approvati dall'Assemblea dei Soci in data 13 maggio 2020.

In particolare, sono stati erogati:

- al Presidente, un compenso fisso lordo pari a 130.000€/anno;
- ai Sindaci, un compenso fisso lordo pari a 80.000€/anno.

Per i Sindaci iscritti a casse professionali di competenza è stato inoltre previsto il versamento della contribuzione pari al 4% come da normativa, interamente a carico della Società.

Infine, secondo quanto previsto dallo Statuto di A2A, 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.

Amministratore Delegato

Nel 2023 sono stati erogati all'Amministratore Delegato i seguenti importi:

- un compenso fisso lordo, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un compenso fisso lordo, deliberato dal Consiglio di Amministrazione per la specifica carica assegnata e pari a 120.000€/anno.

Come indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2023, il compenso variabile annuale prevedeva:

- per tutta la popolazione assegnataria di incentivazione variabile, incluso l'Amministratore Delegato, un “cancello di accesso”, basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2023 e Capex al 31/12/2023 che riduceva del 30% o annullava il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;
- per l'Amministratore Delegato, due obiettivi:
 - Cash Flow Industriale, fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-5%;
 - Net Deb/Ebitda, fissato, come target, sul valore 3.0x e con oscillazione 3.3x (corrispondente al raggiungimento minimo dell'obiettivo) e 2.7x (corrispondente al raggiungimento massimo dell'obiettivo)⁹.

In seguito all'introduzione del LTI il target del compenso variabile dell'Amministratore Delegato è stato ridotto da 66.667 euro a 45.000 euro.

Per l'Amministratore Delegato, come descritto nella Relazione sulla Remunerazione 2023, è inoltre previsto, in aggiunta al “cancello di accesso”, il raggiungimento di un livello minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non poteva essere erogato; al superamento di tale livello il compenso poteva variare linearmente tra il 18% e il 27% dell'emolumento fisso complessivo (200.000 euro) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi. Il 27% dell'emolumento complessivo (54.000€) 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.

Ad inizio 2024, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha verificato e attestato il livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati calcolando la conseguente % di raggiungimento complessiva (pari a 120,0%), a fronte della quale è stato erogato all'Amministratore Delegato un compenso variabile pari a 54.000€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti:

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

Figura 31

Descrizione Indicatore	Peso	Scala di performance			Raggiungimento		
		Minimo	Target	Massimo	Consuntivo	Raggiungimento %	Pay-Out
Cash Flow Industriale (budget 2023)	50%	303,4 M€	328 M€	352,6 M€	533,06 M€	120,0%	27000
Net Deb / Ebitda (budget 2023)	50%	3.2	3.0	2.8	2.4	120,0%	27000

Direttore Generale

Nel 2023, a titolo di componente fissa, è stato erogato al Direttore Generale un compenso fisso pari a 500.000€/anno.

Come indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2023, il compenso variabile annuale prevedeva:

- per tutta la popolazione assegnataria di incentivazione variabile, incluso il Direttore Generale, un “cancello di accesso”, basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2023 e Capex

9. L'Ebitda e i Capex non includono l'apporto differenziale derivante dalle nuove acquisizioni (operazioni M&A). Il Net Deb / Ebitda include l'apporto differenziale derivante dalle nuove acquisizioni (operazioni M&A), escluse quelle superiori a 500Mio, e la quota di Ebitda proveniente da tale fonte (Ebitda «acquisito»), ai fini del calcolo del rapporto, dovrà essere proformato su 12/12.

al 31/12/2023 che riduceva del 30% o annullava il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;

- per il Direttore Generale, i seguenti obiettivi:
 - Ebitda (peso 20%), fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-5%;
 - Capex (peso 20%) fissato, come massimo (120%) sul valore di budget, come minimo sull'85% del valore di budget e come target (100%) sull'interpolazione lineare tra minimo e massimo¹⁰;
 - Progetti Strategici (peso 37%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale;
 - Sostenibilità (peso 23%), articolato su:
 - Miglioramento dei KPI di D&I (incremento della % delle donne nel management rispetto all'esercizio precedente; incremento della presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione delle società controllate /

- partecipate rispetto all'esercizio precedente; incremento della % di donne assunte rispetto all'esercizio precedente);
- Riduzione degli infortuni attraverso il contenimento del valore dell'indice di frequenza infortunistica al di sotto del risultato dell'anno precedente, mantenendo un indice di gravità inferiore ad una predefinita soglia¹¹;
 - focalizzazione sugli investimenti finalizzati ad uno sviluppo sostenibile.

Ad inizio 2024, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha verificato ed attestato il livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati calcolando la conseguente % di raggiungimento complessiva (pari a 102,65%), a fronte della quale è stato erogato al Direttore Generale un compenso variabile pari a 205.309€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti.

Figura 32

Descrizione Indicatore	Peso	Scala di performance			Raggiungimento		
		Minimo	Target	Massimo	Consuntivo	Raggiungimento %	Pay-Out
Ebitda (budget 2023)	20%	1.571,6 M€	1.699,0 M€	1.826,4 M€	1.970,92 M€	120%	48.000
Capex (budget 2023; mantenimento e sviluppo)	20%	1.218,1 M€	1.325,5 M€	1.433,0 M€	1.375,86 M€	109,37%	43.747
Progetti Strategici	37%	4	6	8		114,17%	84.486
Riduzione degli infortuni	7,7%	18,71	17,20	16,69	16,70	0%	0
Sviluppo sostenibile - KPI ESG	7,7%	- Sviluppo pipeline rinnovabili - Sviluppo bioenergie				109.85%	16.916
DE&I	7,6%	Obiettivo caratterizzato da tre KPI. Il numero di KPI raggiunti determina il livello di raggiungimento dell'obiettivo: - Incremento (rispetto al 2022) della % di donne manager; - Aumento (rispetto al 2022) dei Consigli di Amministrazione delle società del Gruppo compliant con Legge Golfo/Mosca sulle nomine di espressione A2A; - Incremento % di assunte donne (white collars; rispetto al 2022)				80%	12.160

Dirigenti Strategici

La Macro-Organizzazione in essere di A2A prevede un numero pari a 8 posizioni (coperte da altrettanti titolari) riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche. Per DIRS devono intendersi quei soggetti che, in virtù della posizione ricoperta nella struttura organizzativa di A2A, hanno, di volta in volta nel tempo, il potere e la responsabilità, direttamente e indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società e del Gruppo, attraverso l'assunzione del ruolo di Responsabile nelle seguenti funzioni aziendali:

- (i) Responsabile della Business Unit Ambiente;
- (ii) Responsabile della Business Unit Mercato;
- (iii) Responsabile della Business Unit Generazione e Trading;
- (iv) Responsabile della Business Unit Smart Infrastructures;
- (v) Responsabile People&Transformation;
- (vi) Responsabile Digital&Innovation;
- (vii) Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo;
- (viii) Responsabile Strategy&Growth.

Alla data della presente Relazione sono pertanto presenti 8 posizioni (coperte da 8 titolari) riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche.

Nel 2023 sono stati erogati ai Dirigenti Strategici:

- a titolo di componente fissa, complessivamente 2.252.377 €;
- a titolo di componente variabile complessivamente 881.500 € a fronte di un raggiungimento medio degli obiettivi assegnati pari al 108,9%.

Sono stati inoltre erogati, a titolo di opzione per un patto di non concorrenza e di non sollecitazione, complessivamente 262.077€.



10. L'Ebitda e i Capex non includono l'apporto differenziale derivante dalle nuove acquisizioni (operazioni M&A). Il Net Deb / Ebitda include l'apporto differenziale derivante dalle nuove acquisizioni (operazioni M&A), escluse quelle superiori a 500Mio, e la quota di Ebitda proveniente da tale fonte (Ebitda «acquisito»), ai fini del calcolo del rapporto, dovrà essere proformato su 12/12.

11. Pur avendo ottenuto un Indice Infortunistico molto positivo, l'incidente mortale avvenuto a novembre 2023 ha chiuso il cancello (gate) di accesso all'obiettivo con conseguente payout nullo.

Figura 33 Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con Responsabilità Strategiche

Figura 33/a Compensi al Consiglio di Amministrazione (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	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
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Tasca Roberto	Presidente A2A S.p.A.	11.10.2023	31.12.2023	31.12.2025	55.479****				175		130.577		
	Consigliere A2A S.p.A.	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137	20.786 (1)							
Comboni Giovanni	Vice Presidente A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025							-		
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	80.000	18.323 (2)			237		137.135		
	Responsabilità sulla funzione Internal Audit di A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	-	38.575								
		11.05.2023	31.12.2023										
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	120.000		54.000				254.000		
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	80.000								
Bombana Elisabetta Cristiana	Consigliere A2A S.p.A.	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137	12.822 (3)			161		67.120		
Cariello Vincenzo	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	80.000	37.288 (4)			237		117.525		
D'Amico Maria Elisa	Consigliere A2A S.p.A.	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137	12.181 (5)			161		66.479		
Dorigoni Susanna	Consigliere A2A S.p.A.	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137	12.822 (6)			161		67.120		
Lavini Fabio	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	80.000	18.323 (7)			237		98.560		
Motta Mario Gualtierio Francesco	Consigliere A2A S.p.A.	11.10.2023	31.12.2023	31.12.2025	17.753	4.438 (8)			53		22.244		
Pistis Elisabetta	Consigliere A2A S.p.A.	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137	16.397 (9)			161		70.695		
Speranza Maria Grazia	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	80.000	31.145 (10)			237		111.382		
Zunino Alessandro	Consigliere A2A S.p.A.	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137	19.233 (11)			161		73.531		
Patuano Marco Emilio Angelo	Presidente A2A S.p.A.	01.01.2023	28.07.2023	28.07.2023	168.386*				172		168.558		
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.07.2023	28.07.2023	45.808	10.740 (12)					56.548		
Bariatti Stefania	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	28.04.2023	25.863	12.608 (13)			77		38.548		
D'Andrea Federico Maurizio	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	28.04.2023	25.863	6.466 (14)			77	60.000***	92.406		
De Paoli Luigi	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	28.04.2023	25.863	9.699 (15)			77		35.639		
Giusti Gaudiana	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	28.04.2023	25.863	6.466 (16)			77		32.406		
Perrotti Christine	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	28.04.2023	25.863	12.608 (17)			77		38.548		
Ravera Secondina Giulia	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2023	28.04.2023	28.04.2023	25.863	9.699 (18)			77		35.639		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					1.326.001	272.044	54.000		2.615		1.654.660		
(II) Compensi da Controllate e Collegate										60.000	60.000		
(III) TOTALE					1.326.001	272.044	54.000		2.615	60.000	1.714.660		

* Comprendono gli oneri di lordizzazione.
** Compensi per la partecipazione ai Comitati (vedi foglio "Comitati").
*** Compenso corrisposto come Presidente del Consiglio di Amministrazione di Amsa S.p.A. (scadenza 31.12.2023).
**** Non sono inclusi i contributi ai fini pensionistici e previdenziali, pari a Euro 5.781,85 per l'anno 2023, versati dall'Ateneo di appartenenza considerando il ruolo accademico ricoperto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di A2A prima dell'assunzione dell'attuale incarico e che, ai sensi dell'art. 13 DPR 382/80, rimangono a carico della Società A2A.

(**) Dettaglio Compensi per la partecipazione ai Comitati (valori in €):	
(1) Di cui:	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI (Presidente) dall'11.10.2023	4.438
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'11.05.2023 all'11.10.2023	8.384
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE dall'11.05.2023 all'11.10.2023	7.964
(2) Di cui:	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE dall'01.01.2023 al 28.04.2023 e dall'11.05.2023 al 31.12.2023	18.323
(3) Di Cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.822
(4) Di Cui:	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI dall'01.01.2023 al 28.04.2023 e dall'11.05.2023 al 31.12.2023	18.324
COMITATO PARTI CORRELATE dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.142
COMITATO PARTI CORRELATE (Presidente) dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.822
(5) Di cui:	
COMITATO PARTI CORRELATE dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.181
(6) Di cui:	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (Presidente) dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.822
(7) Di cui:	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI dall'01.01.2023 al 28.04.2023 e dall'11.05.2023 al 31.12.2023	18.323
(8) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'11.10.2023 al 31.12.2023	4.438
(9) Di Cui:	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.181
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE dall'11.10.2023 al 31.12.2023	4.216
(10) Di Cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.822
COMITATO PARTI CORRELATE dall'11.05.2023 al 31.12.2023	12.181
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.142
(11) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI (Presidente) dall'11.05.2023 al 31.12.2023	19.233
(12) Di cui:	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI (Presidente) dall'01.01.2023 al 28.04.2023 e dall'11.05.2023 al 28.07.2023	10.740
(13) Di cui:	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.142
COMITATO PARTI CORRELATE (Presidente) dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.466
(14) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.466
(15) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI (Presidente) dall'01.01.2023 al 28.04.2023	9.699
(16) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.466
(17) Di cui:	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.466
COMITATO PARTI CORRELATE dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.142
(18) Di cui:	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (Presidente) dall'01.01.2023 al 28.04.2023	6.466
LEAD INDEPENDENT DIRECTOR dall'01.01.2023 al 28.04.2023	3.233

Figura 33/b Compensi al Collegio Sindacale (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	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
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Muzi Silvia	Presidente	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	87.973				203		88.176		
Dalocchio Maurizio	Sindaco effettivo	28.04.2023	31.12.2023	31.12.2025	54.137				161		54.298		
Segala Chiara	Sindaco effettivo	01.01.2023	31.12.2023	31.12.2025	80.000				237		80.237		
Sarubbi Giacinto Gaetano	Presidente	01.01.2023	28.04.2023	31.12.2022	42.027				97		42.124		
Lombardi Maurizio Leonardo	Sindaco effettivo	01.01.2023	28.04.2023	31.12.2022	25.863				77		25.940		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					290.000				775		290.775		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) TOTALE					290.000				775		290.775		

Figura 33/c Compensi ai Dirigenti Strategici (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	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
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Dirigenti Strategici (8 titolari al 31/12/2023)					2.252.377		881.500		102.178	282.077	3.518.132		

Figura 33/d Compensi al Direttore Generale (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	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
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Mazzoncini Renato	Direttore Generale	01.01.2023	31.12.2023		500.000		205.309		18.580		723.889		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					500.000		205.309		18.580		723.889		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) TOTALE					500.000		205.309		18.580		723.889		

Figura 34 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)
Cognome Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile / Erogato	Differiti	
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2023	54.000						
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			54.000						
Mazzoncini Renato	Direttore Generale								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2023	205.309						
		Piano LTI 2023-2025		245.000	Triennale				
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			205.309						
Dirigenti Strategici	-								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2023	881.500						
(II) Compensi da Controllate e Collegate		Piano LTI 2023-2025		646.800	Triennale				
(III) TOTALE			881.500						
TOTALE			1.140.809						

Figura 35 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.

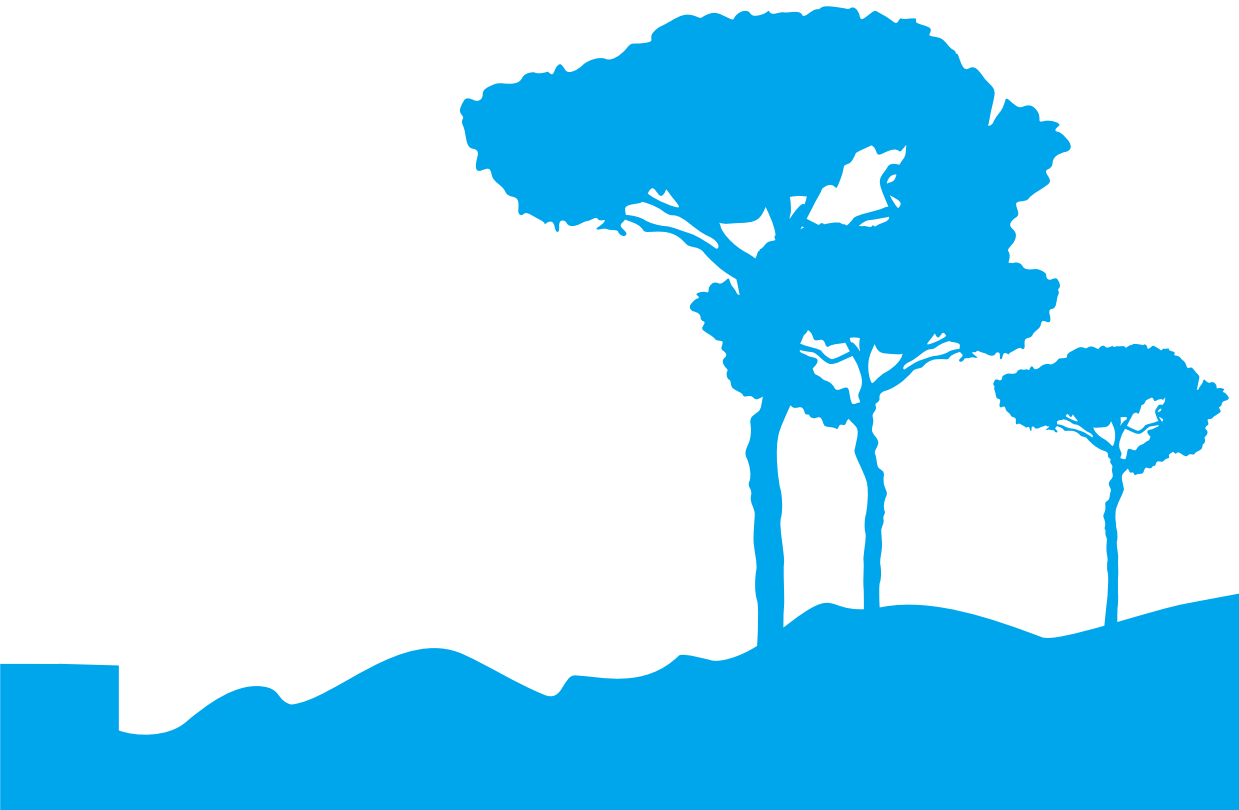
Nelle tabelle seguenti vengono riportate le partecipazioni detenute da tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio 2023 hanno ricoperto, anche per una frazione di anno, le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di direttore generale o di dirigente con responsabilità strategiche.

Figura 35/1 Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali

Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2022	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2023	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2023	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2023 (o alla data di cessazione dalla carica se intervenuta prima)
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato e Direttore Generale	A2A S.p.A.	150.000	-	-	150.000
Guerra Cristina	Coniuge di Mazzoncini Renato	A2A S.p.A.	550	-	-	550
Lavini Fabio	Amministratore	A2A S.p.A.	-	30.000	-	30.000

Figura 35/2 Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Numero dirigenti con responsabilità strategiche	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2022	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2023	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2023	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2023 (o alla data di cessazione dalla carica se intervenuta prima)
8 titolari	A2A S.p.A.	36.000	-	-	36.000



A2A S.p.A.

Sede legale:
Via Lamarmora, 230 - 25124 Brescia
T [+39] 030 35531 F [+39] 030 3553204

Sede direzionale e amministrativa:
Corso Porta Vittoria, 4 - 20122 Milano
T [+39] 02 77201 F [+39] 02 77203920

Realizzato da:
People & Transformation
T [+39] 02 77201 - people&transformation@a2a.it - gruppoa2a.it

Key concept:
SERVICEPLAN

Progetto grafico e impaginazione:
MERCURIO GP

