

A2A S.p.A.

Sede in Brescia, Via Lamarmora 230 - 25124 Brescia

Capitale sociale Euro 1.629.110.744,04 i.v.

Codice Fiscale, Partita IVA e numero di iscrizione nel Registro delle Imprese di
Brescia 11957540153

www.gruppoa2a.it

Parere di orientamento agli Azionisti su dimensione e composizione del Consiglio di Amministrazione per il triennio 2026-2028

Dicembre 2025

Premessa

A2A S.p.A. (d'ora in avanti, anche "**A2A**" o la "**Società**") aderisce al Codice di *Corporate Governance* (d'ora in avanti, anche "**Codice**") che - ai sensi dell'art. 4, Principio XIII e Raccomandazione 23, tenendo altresì conto del dettato dei Principi di cui all'art. 2 - raccomanda che i consigli di amministrazione delle società quotate in mercati regolamentati, allorché in scadenza, esprimano il proprio orientamento agli Azionisti sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale per il nuovo consiglio di amministrazione, tenendo conto degli esiti dell'autovalutazione. A tale riguardo, si ricorda che la Società, secondo le definizioni del Codice, è qualificata come "*società grande a proprietà concentrata*" e, pertanto, ai sensi dell'art. 4, Principio XIII e Raccomandazione 23 del Codice, non è necessariamente tenuta a esprimere l'orientamento citato che viene espresso in adeguamento alla migliore prassi di settore.

Tenuto conto che con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2025 scade il proprio mandato, il Consiglio di Amministrazione di A2A S.p.A., in considerazione:

- di quanto emerso dal processo di autovalutazione riferita all'esercizio 2025 svolto dal Consiglio nell'approssimarsi del termine triennale del suo mandato, con il supporto di un advisor esterno;
- dell'approvazione dell'Aggiornamento del Piano Strategico 2024-2035, che mantiene saldi gli obiettivi di crescita industriale del Gruppo e vede una strategia ancora incentrata sui due pilastri della Transizione energetica e dell'Economia circolare, in continuità con l'attuale mandato;

sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine, in vista del rinnovo del Consiglio, fornisce agli Azionisti il proprio parere di orientamento per ciò che riguarda il profilo quali-quantitativo del Consiglio stesso ritenuto ottimale in vista dello svolgimento della propria attività.

Ciò premesso, anche ai sensi dello statuto sociale vigente, il Consiglio di Amministrazione invita gli Azionisti che presentano proprie liste di candidati per la nomina dell'organo di amministrazione ad assicurare che le stesse siano

accompagnate da tutte le informazioni necessarie per consentire agli Azionisti stessi di esprimere consapevolmente il loro voto, inclusa l'indicazione dell'eventuale idoneità dei candidati a qualificarsi come indipendenti in base alle previsioni del Testo Unico in materia di intermediazione finanziaria di cui al D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 e successive modificazioni e integrazioni e/o della Raccomandazione n. 7 del Codice che sarà opportunamente verificata dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del Regolamento del medesimo Consiglio disponibile sul sito *web* della Società. ⁽¹⁾

Inoltre, il Consiglio di Amministrazione, in linea con la predetta Raccomandazione 23 del Codice, invita gli Azionisti che presentino una lista contenente un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere a: (i) fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della stessa al presente orientamento anche con riferimento ai criteri di diversità previsti dal Codice; (ii) formulare le proposte di delibera funzionali al processo di nomina del Consiglio di Amministrazione, ove integrative a quelle del Consiglio uscente, quali la determinazione della relativa remunerazione.

Dimensione del Consiglio di Amministrazione

Il numero dei componenti dell'organo di amministrazione dev'essere adeguato alle dimensioni e alla complessità dell'assetto organizzativo della società, così che lo stesso sia in grado di presidiare efficacemente l'intera operatività societaria e aziendale, in termini di indirizzo e supervisione sulla gestione. Il Consiglio di Amministrazione di A2A complessivamente ritiene appropriato l'attuale numero di **dodici Amministratori** per assicurare un adeguato bilanciamento delle competenze e delle esperienze richieste dalla complessità del *business* della Società e per consentire la partecipazione ai Comitati endoconsiliari senza eccessive sovrapposizioni.

Composizione del Consiglio di Amministrazione

⁽¹⁾ Art. 4 Regolamento del Consiglio di Amministrazione A2A S.p.A. – *Amministratori indipendenti* disponibile sul sito *web* della Società.

Il Codice raccomanda che l'organo di amministrazione sia composto da amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi, una componente significativa dei quali indipendente ⁽²⁾, tutti dotati di professionalità e di competenze adeguate ai compiti loro affidati. Precisa anche che il numero e le competenze degli amministratori non esecutivi siano tali da assicurare loro una significativa incidenza nell'assunzione delle decisioni consiliari e da garantire un efficace monitoraggio della gestione.

Il Consiglio di Amministrazione di A2A suggerisce di assicurare, compatibilmente con i vincoli e le raccomandazioni di corporate governance, **un'adeguata continuità** nella composizione dell'Organo amministrativo, per valorizzare il patrimonio di conoscenza acquisito dagli Amministratori, necessario per proseguire e supportare l'attuale fase di sviluppo di un Gruppo articolato e complesso che coniuga crescita economica e responsabilità ambientale e che guarda anche all'estero. Il Consiglio di Amministrazione considera **necessario garantire il corretto bilanciamento del mix delle esperienze professionali** al suo interno per disporre di competenze in linea con le complessità del *business* di A2A; in particolare vedrebbe favorevolmente la presenza nel Consiglio di Amministrazione di profili con esperienze:

- nell'ambito del settore dell'energia e delle *utilities*;
- manageriali di tipo organizzativo e gestionale, maturate a livello apicale in aziende di dimensioni e complessità analoghe a A2A;
- finanziarie, di bilancio e di gestione dei rischi, con particolare esperienza in operazioni straordinarie e piani di sviluppo del business per linee esterne;
- legali;
- di innovazione digitale,

e che possiedano orientamento alla strategia e capacità di *business judgment* per garantire capacità di visione strategica, di interpretazione dell'evoluzione degli scenari di mercato e di valutazione delle nuove opportunità di *business*, da parte del Consiglio di Amministrazione stesso.

⁽²⁾ Gli Amministratori Indipendenti da Codice per le società grandi a proprietà concentrata costituiscono almeno un terzo dell'organo di amministrazione.

Il Consiglio auspica inoltre che siano presenti comprovate esperienze di governance di società quotate, maturate in incarichi nell'ambito di organi sociali di società quotate di adeguate dimensioni e/o complessità, preferibilmente operanti in settori regolamentati, tali da poter arricchire il Consiglio di A2A di specifiche competenze.

Esponenti rilevanti all'interno del Consiglio di Amministrazione

Per i profili di particolare rilevanza, il Consiglio di Amministrazione di A2A indica le principali caratteristiche degli esponenti chiamati a ricoprire il ruolo di:

Presidente

Il Presidente dovrebbe:

- essere una figura dotata di autorevolezza e prestigio personale tale da assicurare una gestione corretta e trasparente del funzionamento del Consiglio di Amministrazione e da rappresentare una figura di garanzia per tutti gli Azionisti;
- possedere caratteristiche personali tali da consentire la creazione di un forte spirito di squadra e di un forte senso di coesione tra i componenti del Consiglio di Amministrazione;
- disporre di un'adeguata preparazione in materia di governo societario, avendo maturato precedenti esperienze nell'ambito - e preferibilmente alla guida - di consigli di amministrazione di società quotate di complessità e dimensione paragonabili a quelle di A2A;
- aver mostrato nell'espletamento di tali incarichi una spiccata sensibilità verso gli aspetti della *governance*, del monitoraggio dei rischi e della gestione aziendale complessiva;
- possedere competenze in campo tecnico e/o economico-finanziario e/o legali, nonché esperienza e consuetudine a gestire, nell'ambito del consiglio di amministrazione, operazioni straordinarie e tematiche di rilevanza strategica oltre che specifiche di *business*;
- possedere un'adeguata mentalità e visione internazionale, accompagnata

dalla conoscenza di lingue straniere, in particolar modo di quella inglese.

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato dovrebbe:

- essere una figura dotata di autorevolezza e di visione strategica e con una profonda conoscenza del settore in cui opera la Società e dei suoi *trend* di sviluppo;
- avere maturato esperienze significative e di successo alla guida o in posizioni rilevanti in primarie società di complessità e dimensione paragonabili ad A2A, impegnate in importanti progetti di sviluppo;
- avere sensibilità gestionale e per gli aspetti economici e finanziari;
- essere dotato di *leadership* e di uno stile di gestione orientato alla direzione e alla capacità di fare squadra e di creare spirito di *team* tra i collaboratori;
- possedere mentalità e visione internazionale, accompagnata dalla conoscenza di lingue straniere, in particolar modo di quella inglese.

Nella futura composizione del Consiglio di Amministrazione si ritiene necessario garantire diversità di genere, età, anzianità nella carica, complementarità di esperienze professionali e manageriali. L'auspicio del Consiglio di Amministrazione uscente è che tutti i Consiglieri:

- a) possiedano un'adequata *seniority*, intesa come comprovata esperienza in contesti organizzativi complessi in ambito aziendale e/o professionale e/o accademico;
- b) siano portatori di una mentalità e visione internazionale, accompagnata dalla conoscenza di lingue straniere, in particolar modo di quella inglese;
- c) possiedano capacità di approfondimento e l'abilità di instaurare un rapporto dialettico con il management;
- d) dimostrino intelligenza sociale e idonee caratteristiche personali, tra cui capacità di relazione a tutti i livelli, senso di responsabilità e lealtà;
- e) sappiano esprimere le loro opinioni con autonomia di giudizio e

indipendenza di sostanza;

- f) possiedano spiccata sensibilità per le tematiche ESG con particolare riferimento agli aspetti relativi alla sostenibilità.

Tutti gli Amministratori dovrebbero essere rappresentati da figure con un profilo manageriale e/o professionale e/o accademico tale da realizzare un *mix* di competenze e esperienze tra loro diverse e complementari.

In particolare:

- i **profili manageriali** dovrebbero:
 - avere maturato esperienze significative e di successo alla guida o in posizioni rilevanti in primarie società o gruppi in ambito industriale, commerciale e dei servizi anche con proiezione internazionale, di dimensioni e complessità paragonabili a quelle di A2A;
 - possedere indiscussa capacità di *business judgment* e un elevato orientamento alle strategie e alla decodifica delle complessità aziendali;
- i **profili professionali** dovrebbero:
 - avere maturato esperienze in posizioni di responsabilità nell'ambito di rilevanti studi professionali, società di consulenza o altre organizzazioni pubbliche o private;
 - avere svolto la loro attività professionale con particolare attinenza all'attività delle imprese e alle problematiche economiche, finanziarie e industriali ad esse attinenti;
- i **profili accademici** dovrebbero:
 - possedere competenze specifiche riferibili ai *business* della Società e/o alle problematiche economiche e/o finanziarie e/o industriali e/o giuridiche ad esso attinenti.

Tutti i candidati Amministratori, nell'accettare la propria candidatura, dovrebbero attentamente valutare la disponibilità di tempo sufficiente da dedicare allo svolgimento dell'incarico, tenendo conto sia del numero e della qualità degli incarichi

rivestiti negli organi di amministrazione e di controllo di altre società ⁽³⁾, sia dell'impegno loro richiesto dalle ulteriori attività lavorative e professionali svolte, verificando che la propria situazione sia allineata all'impegno di tempo richiesto da A2A.

⁽³⁾ Art. 3 Regolamento del Consiglio di Amministrazione A2A S.p.A. – *Limite al cumulo degli incarichi* disponibile sul sito *web* della Società.