

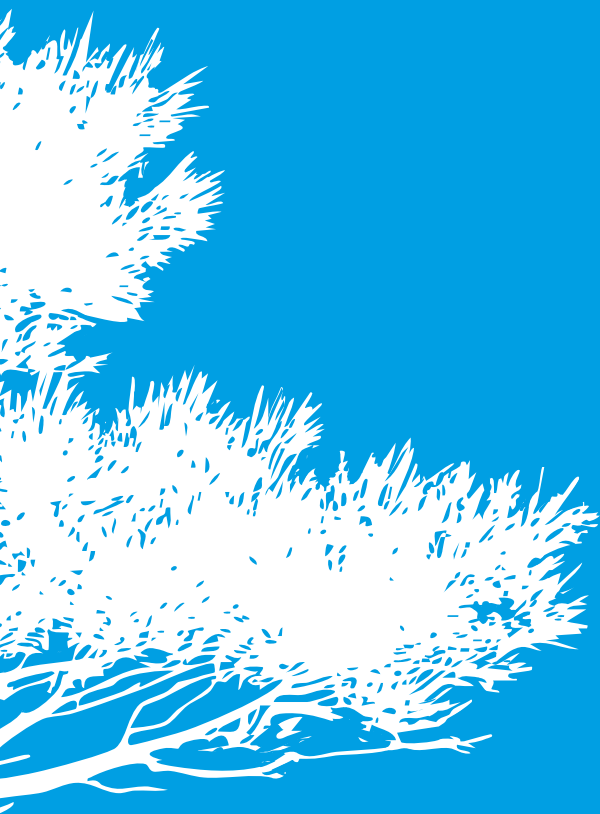
2026

Relazione sulla Politica
in materia di Remunerazione
e sui Compensi Corrisposti



Pino Marittimo

È l'archetipo dell'accoglienza e simbolo di resilienza. Rappresenta l'equilibrio tra le necessità concrete della vita e la tensione verso un ideale alto.



2026

Relazione sulla Politica
in materia di Remunerazione
e sui Compensi Corrisposti

Versione di cortesia predisposta in PDF,
formato differente da quello previsto
dal Regolamento delegato della Commissione europea
n. 2019/815 del 17 dicembre 2018.

Sommario

Lettera della Presidente

4

Premessa e inquadramento normativo

32

Executive Summary

I risultati del Gruppo A2A	8
Principi della Politica di A2A	9
Novità della Politica di Remunerazione 2026	10
Collegamento tra Remunerazione e Strategia / Modello di Business	13
Allineamento alle pratiche di mercato	16
Pay for performance	17
Condizioni di lavoro dei dipendenti	18
Il punto di vista di azionisti e investitori	26
Sintesi delle componenti della retribuzione 2026	28

Prima Sezione - Politica di Remunerazione 2026

A. Predisposizione, approvazione e attuazione della Politica di Remunerazione: procedure, organi e soggetti coinvolti	36
B. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione	43
B1. Remunerazione dei Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente e Amministratore Delegato	43
B2. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione	44
B3. Remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale	45
B4. Remunerazione dei Dirigenti Strategici	50
B5. Collegio Sindacale	53
B6. Benefici non monetari	53
B7. Trattamenti in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	54
B8. Differimento nelle componenti cash e clausole di <i>claw-back</i> e <i>malus</i>	56
Deroghe alla Politica di Remunerazione	56

Seconda Sezione – Attuazione della Politica di Remunerazione 2025

A1 Confronto tra la variazione annuale delle remunerazioni, dei risultati della società e della remunerazione dei dipendenti	61
A2 Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato	62
A3 Componenti del Collegio Sindacale	62
A4 Amministratore Delegato	62
A5 Direttore Generale	63
A6 Dirigenti Strategici	65

Lettera della Presidente



“Ci prendiamo cura delle nostre persone ogni giorno e condividiamo il valore con chi lo crea”

Susanna Dorigoni

Gentili azioniste e azionisti,

In qualità di Presidente del Comitato per la Remunerazione e le Nomine (di seguito Comitato), sono lieta di presentarVi la Relazione di A2A sulla politica in materia di remunerazione per il 2026 e sui compensi corrisposti nell'esercizio passato.

Il Comitato, costituito a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2023, è giunto al termine del proprio mandato triennale durante il quale ha lavorato con dedizione alla presente Politica sulla Remunerazione, risultato di un progressivo affinamento dei suoi elementi costitutivi costantemente orientato a rafforzare il legame con il Piano Strategico, il collegamento tra performance e remunerazione (pay for performance) e la centralità dei tratti distintivi di A2A: attenzione alle persone, ascolto degli stakeholders e valorizzazione dei aspetti ESG.

Il documento si pone l'obiettivo di illustrare in modo trasparente a tutti gli Stakeholder gli elementi che compongono la politica retributiva di A2A Life Company, intesa, non come mero esercizio di compliance, ma come volano per la concretizzazione della People Strategy di A2A volta a rafforzare equità, capacità di attrarre e trattenere talenti e coerenza complessiva del sistema di Reward.

Anche il 2025 è stato un anno caratterizzato da risultati economico-finanziari solidi e coerenti con il percorso delineato nel **Piano Strategico 2024-2035**. Tali risultati confermano la resilienza del modello di business del Gruppo e la capacità di coniugare crescita industriale e creazione di valore sostenibile nel lungo periodo. Il Gruppo ha registrato un significativo riconoscimento anche dal mercato, con un apprezzamento del titolo che riflette la fiducia degli investitori nel piano strategico e nelle prospettive di crescita a lungo termine.

L'anno trascorso ha rappresentato anche uno step importante dal punto di vista dei progressi del Gruppo sulle tematiche ESG, che mantengono un ruolo chiave nello sviluppo di A2A, con la presentazione del **Piano di Transizione Climatica del Gruppo**, un documento completamente integrato con la strategia aziendale, che definisce target, leve operative e strumenti finanziari per guidare il percorso verso il **Net Zero al 2050**: in particolare sono previsti 7 miliardi di euro di investimenti dedicati alle principali leve di decarbonizzazione nel periodo 2026-2035, che consentiranno una riduzione del 50% delle emissioni dirette assolute al 2035 e dell'80% al 2040 rispetto ai livelli 2017. La società aderisce a tutti i **maggiori indici ESG a livello globale**, confermando anche nel 2025

il suo costante percorso di consolidamento all'interno dei rating elaborati da MSCI, ISS ESG, ICI - ESG Identity Corporate Index, CDP, Standard&Poor's. A testimonianza dell'impegno del Gruppo nello sviluppo delle migliori pratiche in ambito ESG, A2A ha ottenuto i seguenti awards: Premio Bilancio di Sostenibilità 2025 – Corriere della Sera; Premio Utility o Multi-Utility quotate e non - Oscar di Bilancio 2025; Sustainability Yearbook Member - Standard&Poor's; Premio Valore Giovani - CSRNatives e Sustainability Makers; Premio Ricerca & Innovazione - Top Utility. Parallelamente, il 2025 ha visto un ulteriore rafforzamento dei riconoscimenti in ambito People: il Premio Assolombarda per la Parità di Genere, il rinnovo ed estensione a 16 società del Gruppo della Certificazione Parità di Genere UNI/PdR 125:2022, il Premio Welcome di UNHCR per il terzo anno consecutivo e la certificazione Top Employers per il secondo anno consecutivo. Il Gruppo ha inoltre ottenuto due riconoscimenti al Lean Six Sigma Award 2025, a conferma dell'impegno diffuso verso l'eccellenza operativa e il miglioramento continuo.

In coerenza con questo impegno, il Comitato ha ulteriormente rafforzato l'integrazione degli obiettivi ESG nei sistemi di incentivazione, con un'attenzione specifica agli obiettivi di riduzione delle emissioni, pienamente allineati alle migliori best practice nazionali e internazionali.

L'attività del Comitato si è focalizzata sull'evoluzione costante della Politica di Remunerazione, anche grazie a un dialogo strutturato e continuo con il mercato e con i nostri Azionisti. L'impegno profuso nel corso dell'anno ha consentito di conseguire risultati significativi, dei quali desidero illustrarvi i principali ambiti di intervento e le evidenze più rilevanti.

- Una delle principali novità della Politica è il nuovo **Piano di Incentivazione di Lungo Termine (LTI)**, che segna un'evoluzione significativa nell'architettura del sistema di remunerazione del Gruppo. Per la prima volta, in coerenza con le richieste emerse nel dialogo con investitori istituzionali e proxy advisor, il Piano è strutturato come Performance Share

Plan, rafforzando l'allineamento tra interessi del Management e quelli degli Azionisti. La struttura del Piano LTI è stata disegnata con il supporto di provider esterni, avvalendoci inoltre di un'approfondita analisi di benchmark condotta su un panel di società comparabili per settore e dimensioni. L'adozione di uno strumento basato su azioni subordinate al raggiungimento di obiettivi di performance pluriennali rappresenta un passaggio importante nel percorso di maturazione del sistema di incentivazione, consolidando l'orientamento al lungo termine e la piena coerenza con le migliori pratiche di mercato. Il nuovo LTI integra in modo ancora più strutturato e misurabile gli obiettivi ESG, con particolare enfasi sulla dimensione ambientale e, in specifico, sulla traiettoria di riduzione delle emissioni definita nel Piano di Transizione Climatica. Tale impostazione consolida il legame strutturale tra remunerazione variabile e creazione di valore sostenibile, assicurando che le scelte manageriali siano coerenti con gli impegni climatici assunti pubblicamente dal Gruppo.

- A seguito dell'approvazione assembleare dello scorso anno, nel 2025 è stato implementato il primo ciclo del **Piano di Azionariato Diffuso "A2A Life Sharing"**, iniziativa cardine nella strategia di condivisione del valore con le Persone del Gruppo. Il Piano ha registrato risultati estremamente significativi in termini di partecipazione: il primo ciclo ha visto una adesione al Piano di oltre l'86% e una percentuale di acquirenti superiore al 54%. L'avvio del Piano è stato accompagnato da un importante intervento di Educazione Finanziaria volto a formare più di 13.000 dipendenti (e relative famiglie) sui temi del risparmio, del rischio e degli investimenti finanziari: un lavoro di sensibilizzazione, in stretta partnership con il Business, sull'importanza di una scelta consapevole e sostenibile anche all'interno di un Piano di Azionariato Diffuso.
- Nel 2025 il Gruppo ha proseguito il proprio percorso di rafforzamento della trasparenza retributiva, in coerenza con l'evoluzione normativa europea in materia di **Pay Transparency**. In particolare, è stato avviato un percorso strutturato di adeguamento alla Direttiva Europea sulla Pay Transparency,

attraverso una Roadmap articolata in sei stream tematici, che costituiscono i pilastri operativi del processo di implementazione: Clusterizzazione e Total Reward, Recruiting, Governance, Reporting, Relazioni Sindacali e Change Management. Le analisi periodiche su **Equal Pay Gap e Adjusted Pay Gap** sono state ulteriormente consolidate, confermando un posizionamento di eccellenza nel panorama nazionale ed europeo e contribuendo al raggiungimento degli obiettivi di Piano che prevedono il mantenimento di un Adjusted Pay Gap inferiore all'1% al 2035. In questo contesto, il **Total Reward Statement** è stato valorizzato quale primo progetto pilota del percorso, con l'obiettivo di avviare una riflessione strutturata sulla rappresentazione complessiva dell'offerta retributiva, rendendo più chiara e consapevole per ciascuna Persona la composizione del proprio pacchetto di compensi e benefici. L'iniziativa si inserisce in una logica di equità, inclusione e meritocrazia, con un costante monitoraggio delle dinamiche interne e delle prassi di mercato.

- Coerentemente con la visione di A2A come **Life Company**, il 2025 ha visto il consolidamento di importanti progettualità in ambito People. Tra

queste, particolare rilevanza assume lo sviluppo di A2A Life Campus, iniziativa strategica volta a integrare formazione, cultura, innovazione e benessere in un ecosistema capace di sostenere l'evoluzione delle competenze lungo l'intero arco professionale. Il percorso di Just Transition collegato al Piano di Transizione Climatica prevede, inoltre, programmi di reskilling e upskilling per accompagnare l'evoluzione del mix energetico e garantire la piena occupabilità delle persone nel nuovo contesto industriale.

- Sul fronte del **Welfare**, il Gruppo ha continuato a rafforzare le proprie politiche a sostegno della genitorialità (A2A Life Caring), del work-life balance e del benessere complessivo delle proprie Persone, confermando un approccio integrato tra remunerazione, sviluppo e qualità della vita lavorativa. Il Gruppo ha inoltre avviato il **Progetto Case Lavoratori**, iniziativa che si colloca nell'ambito delle politiche di sostenibilità sociale e che mira a sostenere le condizioni abitative nelle aree caratterizzate da maggiore tensione immobiliare. L'intervento testimonia un approccio concreto al tema del benessere complessivo delle Persone, riconoscendo il legame tra qualità della vita e

performance organizzativa. Parallelamente, è stata rafforzata la **Policy in materia di Molestie**, che si inserisce in una più ampia strategia di prevenzione e tutela, volta a promuovere una cultura organizzativa fondata su rispetto, responsabilità e integrità. L'insieme di queste progettualità riflette una concezione integrata della remunerazione e del benessere, che va oltre la sola dimensione economica e si estende alla qualità dell'esperienza lavorativa, alla crescita professionale e alla sostenibilità sociale nel lungo periodo.

- Infine, il Comitato ha lavorato alla definizione del **nuovo compenso** per l'Amministratore Delegato-Direttore Generale nominato per il nuovo mandato consiliare 2026-2028, tenendo conto di quanto emerso dalle risultanze delle analisi di benchmark e in considerazione delle competenze e della professionalità richieste per lo svolgimento del ruolo ricoperto e dell'impegno richiesto.

Ritengo importante sottolineare ancora una volta la volontà del Comitato di ascoltare, raccogliere e valutare puntualmente gli stimoli offerti dagli investitori, attraverso cicli di engagement periodici con gli investitori istituzionali e i proxy

advisor, nonché con l'esame post assembleare dei risultati di voto.

Da ultimo, è importante evidenziare come la Politica di Remunerazione venga presentata in un momento significativo per la *governance* aziendale: il Consiglio uscente, nella riunione del 17 marzo 2026, ha formalmente approvato i contenuti della Politica, confermandone l'allineamento con gli obiettivi strategici e i valori di Gruppo.

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 di Amministrazione, per l'adesione che vorrete esprimere alla Politica sulla Remunerazione, ulteriormente rinnovata a valle degli incontri di engagement realizzati con gli stakeholder aziendali.

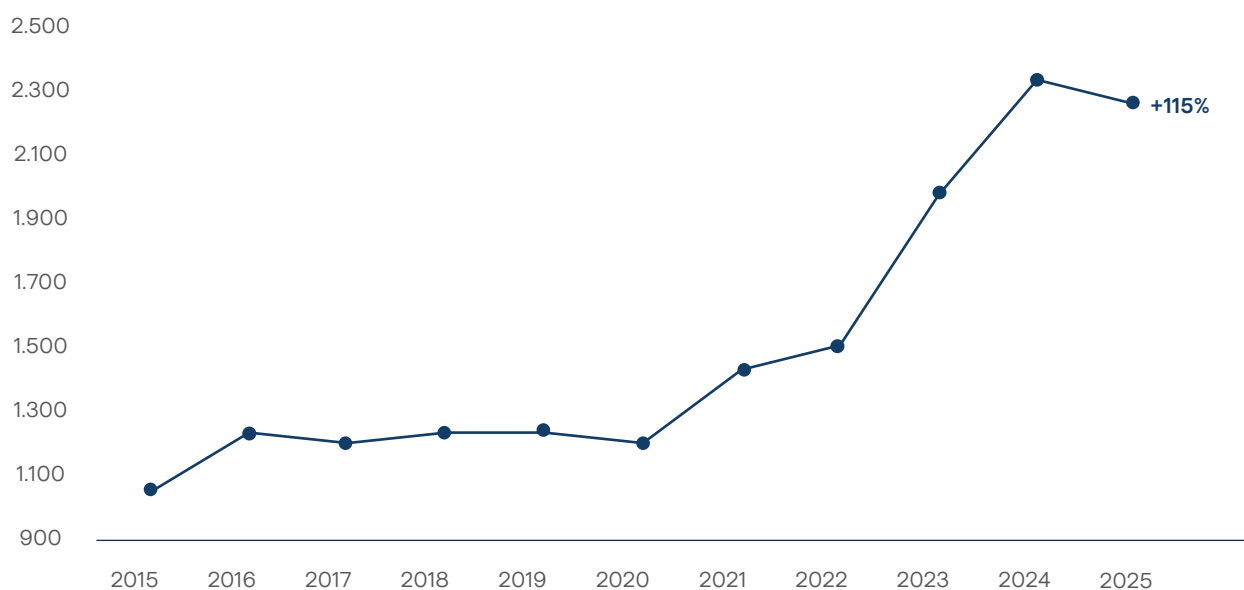
*La Presidente del Comitato
per la Remunerazione e le Nomine*
Susanna Dorigoni

Executive Summary

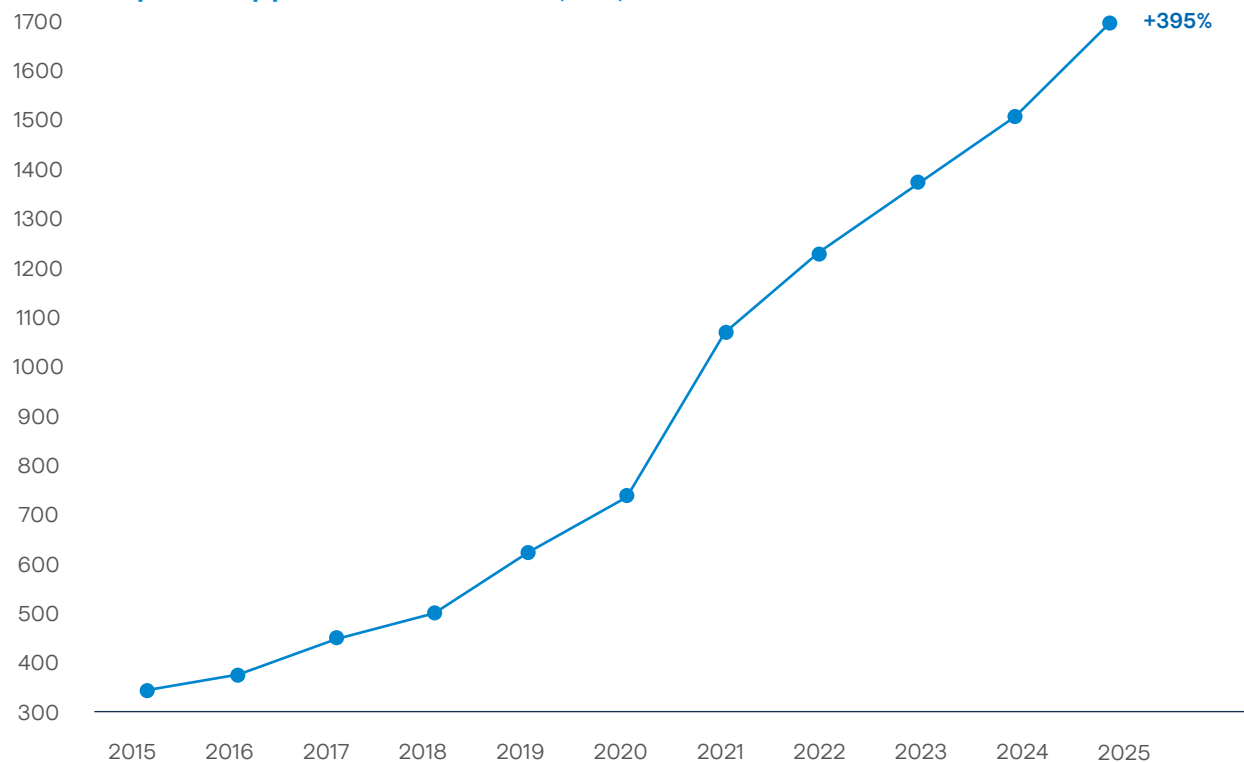
I risultati del Gruppo A2A

Nell'ultimo decennio il Gruppo ha registrato una crescita costante delle performance economico-finanziarie, riflettendo un andamento positivo e stabile nel tempo e generando un significativo ritorno per gli azionisti.

Trend Ebitda Gruppo A2A 2015-2025(M€)



Trend Capex Gruppo A2A 2015-2025 (M€)



Principi della Politica di A2A

La mission di A2A è quella di guidare la transizione ecologica favorendo circoli virtuosi tra territorio, imprese, persone e istituzioni con l'obiettivo di generare un impatto positivo sulla vita dell'uomo, delle città, del Pianeta. Ci prendiamo cura dei nostri clienti e delle nostre persone ogni giorno e ci impegniamo a diffondere una nuova cultura che orienti i comportamenti individuali verso il senso di comunità.

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.

Le finalità della Politica di Remunerazione di A2A

- 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 loro commitment**;
- 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.

Remunerazioni coerenti con le responsabilità assegnate e le attività gestite

- Compensi definiti in base a responsabilità, deleghe e operatività, allineati alle prassi retributive di un panel di riferimento
- Retribuzioni dei Dirigenti con Responsabilità Strategica calcolate in base alla complessità dell'attività gestita, con metodologia standard certificata a livello internazionale e valutazione della posizione organizzativa
- Componente fissa progettata per compensare l'attività svolta anche in assenza della componente variabile

Collegamento tra retribuzione variabile e performance aziendali

- Bilanciamento fisso/variabile adeguato agli obiettivi strategici e alla politica di gestione dei rischi, in linea con il settore e le caratteristiche della società
- Sistema di breve termine con meccanismo che annulla o riduce significativamente il premio in caso di risultati aziendali non conformi
- Sistema di lungo termine (LTI) con premio subordinato al mantenimento dell'investment grade del Gruppo
- Obiettivi predeterminati, misurabili e collegati a performance economico-finanziarie, produttive e operative, in linea con il piano industriale
- Limiti massimi previsti per le componenti variabili, sia di breve che di lungo periodo
- Significativa integrazione dei KPI ESG nelle componenti variabili, con pesi differenziati a seconda dei ruoli aziendali

Valorizzazione della meritocrazia nel rispetto del Codice Etico

- Misurazione periodica dei risultati individuali e dei comportamenti per garantire retribuzioni basate sul merito
- Verifica e valutazione dell'aderenza al Codice Etico aziendale, assicurando comportamenti allineati ai valori della società e al nostro Modello di Competenze Life&Me

Novità della Politica di Remunerazione 2026

La Politica in materia di Remunerazione 2026 è definita nel costante allineamento alle previsioni normative e regolamentari, tenendo altresì in considerazione i risultati del voto assembleare, le indicazioni degli azionisti e dei proxy advisor, nonché le best practices di mercato, in un'ottica di miglioramento continuo.

Di seguito si riporta una sintesi degli elementi di principale novità:

Revisione del pacchetto di remunerazione dell'AD/DG

A seguito di un'analisi complessiva dell'evoluzione delle performance economico-finanziarie del Gruppo, del posizionamento retributivo rispetto al mercato di riferimento e della coerenza interna del sistema incentivante, il Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta del Comitato di Remunerazione e Nomine, sentito il parere del Collegio Sindacale, ha ritenuto opportuno procedere ad una revisione del pacchetto di remunerazione dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale.

Dalla prima nomina, avvenuta nel maggio 2020, il Gruppo ha registrato una crescita significativa delle proprie dimensioni economiche e del valore per gli azionisti: nel periodo 2020–2025 l'EBITDA è aumentato complessivamente dell'88% e le CAPEX del 105%.

Nonostante tali risultati, la componente fissa della remunerazione dell'AD/DG è finora rimasta invariata; la remunerazione complessiva è aumentata del 23%, principalmente in virtù dell'introduzione della componente variabile di lungo termine (LTI) nel 2023 (a fronte della contestuale riduzione della componente di breve termine).

Nel medesimo periodo, la retribuzione globale annua dei dipendenti del Gruppo ha registrato una crescita media significativa nell'ultimo quinquennio accompagnata da un rafforzamento delle componenti di welfare aziendale.

Il benchmark condotto su un panel di società comparabili ha evidenziato che il livello della “total compensation” dell'AD/DG risultava posizionato nella fascia bassa del mercato in termini assoluti (tra primo decile e primo quartile) e caratterizzato da un'elevata incidenza della componente fissa rispetto alle componenti variabili, in controtendenza rispetto alle prassi prevalenti tra le società quotate comparabili. Inoltre, le analisi di benchmark evidenziano come la remunerazione complessiva dell'AD/DG sia cresciuta in misura inferiore rispetto a quella dei principali peers operanti nel settore Energy (crescita media nell'ultimo decennio pari a circa il 40% della total remuneration), rispetto ai quali si confermava un posizionamento inferiore al primo quartile.

Alla luce di tali evidenze, la Società ha ritenuto prioritario intervenire sul riequilibrio della struttura della remunerazione, mantenendo invariata la componente fissa e rafforzando progressivamente le componenti variabili di breve e di lungo termine, che risultavano significativamente inferiori alla media di mercato (incidenza LTI e STI su Paymix sotto il primo decile). In particolare, è stato previsto un avvicinamento dell'attuale rapporto fisso/variabile (pari a circa 60%–40%) a quello rilevato nel benchmark esterno (circa 40%–60%) ed è stata maggiormente rafforzata la componente di lungo termine assicurando un migliore allineamento agli interessi degli azionisti e garantendo la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo.

L'intervento è stato definito secondo criteri di gradualità e sostenibilità economica: anche a seguito del riequilibrio descritto, il posizionamento retributivo dell'AD/DG rimane complessivamente inferiore al primo quartile del benchmark di riferimento.

Sistema di incentivazione di lungo termine 2026-2028

In linea con le raccomandazioni emerse nel dialogo con il mercato e nell'ottica di un ulteriore rafforzamento dell'allineamento tra la remunerazione del management e la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo, A2A ha definito l'introduzione di un **sistema di incentivazione variabile di lungo termine basato su azioni**, in evoluzione rispetto ai precedenti piani di incentivazione di natura esclusivamente monetaria.

Il Piano di Incentivazione di Lungo Termine share-based, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 17 marzo 2026, sarà sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti del 28 aprile 2026.

La struttura del Piano LTI è stata disegnata con il supporto di provider esterni, avvalendoci inoltre di un'approfondita analisi di benchmark (in termini di tutte le dimensioni chiave, ad es, metriche utilizzate per la performance, target assegnati, durata, etc) condotta su un panel di società comparabili per settore e dimensioni.

Il Piano prevede l'assegnazione ai beneficiari, al raggiungimento di obiettivi predeterminati, di azioni ordinarie A2A e si sviluppa su un orizzonte temporale di lungo periodo, con una fase di misurazione degli obiettivi pari a tre anni (**2026-2028**). Al fine di rafforzare ulteriormente l'orientamento al lungo termine e l'allineamento con gli interessi degli azionisti, una quota delle azioni maturate sarà soggetta a un **periodo di lock-up** successivo al vesting.

In continuità con il precedente Piano di Incentivazione di Lungo Termine, il nuovo sistema di incentivazione 2026-2028 conferma l'adozione di indicatori economico-finanziari e di creazione di valore per gli azionisti, quali il Free Cash Flow, il Total Shareholder Return (TSR) relativo e specifici indicatori ESG. Nell'ambito del processo di evoluzione del Piano e al fine di rafforzarne ulteriormente l'allineamento con le priorità strategiche del Gruppo, è stato inoltre valutato l'inserimento dell'indicatore di **Utile Netto Ordinario Cumulato** quale ulteriore parametro di performance. Tale indicatore è stato considerato prodromico rispetto alla capacità del Gruppo di generare valore sostenibile nel tempo e di supportare una politica di distribuzione dei dividendi coerente e sostenibile, rafforzando il legame tra risultati economici, creazione di valore per gli azionisti e remunerazione del management.

Revisione dei KPI del sistema MBO 2026

Nell'ambito dell'evoluzione del sistema di incentivazione di breve termine e in coerenza con le priorità strategiche del Gruppo, per l'esercizio 2026 è stata effettuata una **revisione del mix e del peso dei KPI di performance dell'MBO** del Direttore Generale. In particolare, tale revisione ha comportato l'eliminazione del KPI "Corporate" e una riallocazione dei pesi verso indicatori maggiormente direttamente riconducibili ai progetti strategici del Piano Industriale, con un rafforzamento del peso attribuito all'area "Energy Transition" e una rimodulazione del peso dell'area "Circular Economy". L'intervento è stato finalizzato a rendere il sistema MBO ancora più **focalizzato sull'esecuzione delle priorità industriali del Gruppo**, rafforzando il legame tra incentivazione del vertice manageriale e avanzamento dei progetti chiave in ambito transizione energetica, resilienza delle infrastrutture e sviluppo di modelli di economia circolare.

Contestualmente, è stata rivista la formulazione del KPI ESG relativo alla **riduzione degli infortuni**: in coerenza con l'evoluzione delle pratiche internazionali di Safety Management, il Gruppo ha aggiornato l'algoritmo dell'MBO Safety per rafforzare la capacità del sistema incentivante di guidare comportamenti e risultati concreti. L'evoluzione, con mantenimento del gate sull'Indice di Gravità, mira a rendere l'indicatore più consistente e rappresentativo, riducendo possibili distorsioni legate alla sola metrica di esito e valorizzando una logica integrata tra performance, prevenzione e qualità dell'azione manageriale, in linea con approcci riconosciuti a livello internazionale (es. principi ISO 45001/45004).

Collegamento tra Remunerazione e Strategia / Modello di Business

La strategia di A2A è volta 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, 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.

Come **Life Company** proseguiamo il nostro impegno per la transizione ecologica, ponendola al centro della nostra 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.

Il **Piano di Transizione Climatica verso il Net Zero al 2050** (Climate Transition Plan) rappresenta lo strumento organico attraverso il quale il Gruppo definisce e monitora la propria traiettoria di decarbonizzazione, assicurando coerenza tra target ambientali, scelte industriali, allocazione del capitale e obiettivi di riduzione delle emissioni in linea con il quadro europeo di neutralità climatica. Il Piano costituisce pertanto un riferimento strutturale anche per la definizione dei sistemi incentivanti, nella misura in cui traduce gli impegni ambientali in obiettivi misurabili e progressivamente verificabili.

La Politica di Remunerazione supporta il raggiungimento degli indirizzi definiti nel **Piano Strategico 2024-2035** 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 del DG di breve termine prevede l'inserimento di KPI progettuali per il 2026 collegati ai pilastri **Circular Economy ed Energy Transition** e ai relativi **driver strategici**, che si inseriscono nell'ambito ESG portando il peso complessivo dei relativi obiettivi ESG nella scheda del DG al 50%. Inoltre, il nuovo Piano di Incentivazione di lungo termine prevede uno specifico obiettivo composito su temi ESG (peso complessivo 30%), articolato su specifici traguardi connessi ai processi di decarbonizzazione, transizione energetica e all'economia circolare.

Nel sistema MBO del AD/DG è previsto uno specifico KPI ESG progettuale collegato allo sviluppo e alla gestione efficiente dei Data Center, con particolare attenzione ai profili di efficienza energetica e di contenimento dell'impronta carbonica delle infrastrutture digitali, in coerenza con il percorso di transizione delineato nel Piano di Transizione Climatica.

Con riferimento al nuovo Piano di Incentivazione di lungo termine, è previsto un obiettivo composito ESG con peso complessivo pari al 30% del totale. All'interno di tale obiettivo composito, il 70% è riferito a tematiche di natura ambientale (Environment), con particolare rilevanza attribuita al KPI connesso alla riduzione delle emissioni del comparto termoelettrico, quale leva centrale del percorso di decarbonizzazione del Gruppo. I restanti indicatori ESG concorrono a presidiare ulteriori ambiti di sostenibilità in coerenza con le priorità strategiche del Piano.

Attraverso tale struttura, la Politica di Remunerazione rafforza l'allineamento tra interessi del management, Piano Strategico 2024-2035 e Piano di Transizione Climatica, promuovendo una creazione di valore sostenibile e misurabile nel medio-lungo periodo.

Tabella 1 Come Life Company proseguiamo il nostro impegno per la transizione ecologica

I Pilastri: Circular Economy & Energy Transition								
	KPI MBO/LTI dell'AD/DG	Crescita Industriale	Infrastrutture	Clienti	Sinergie	Innovazione	Sostenibilità	Persone
MBO AD 2026	1. Cash Flow Industriale	✓						
	2. FFO/Net Debt	✓						
MBO DG 2026	1. Ebitda	✓						
	2. Capex	✓	✓					
	3. Circular Economy		✓			✓	✓	
	4. Energy Transition		✓	✓	✓	✓	✓	
	5. Riduzione Infortuni						✓	✓
	6. DE&I						✓	✓
LTI 2026-2028	1. Free Cash Flow	✓						
	2. Utile netto ordinario cumulato	✓						
	3. TSR	✓						
	4. ESG Composito						✓	✓



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**
- ✓ **Internal Position Evaluation** effettuata periodicamente
- ✓ **Piano di engagement** strutturato per raccogliere le aspettative e i feedback dei nostri azionisti e dei nostri stakeholders
- ✓ Gestione **corretta e trasparente** delle risorse umane



Le nostre prassi di governo **NON** prevedono:

- ✗ Forme di remunerazione **variabile** per gli Amministratori **non esecutivi**
- ✗ **Indennità di fine mandato** o risoluzione del rapporto di lavoro superiore ai limiti di legge e/o di contratto

Allineamento alle pratiche di mercato

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.

Le analisi condotte sono finalizzate a definire un’offerta retributiva in grado di assicurare la competitività del Gruppo sul mercato, nell’ambito di una Politica di remunerazione che possa supportare la capacità di attraction dei migliori talenti e di retention delle risorse chiave per il successo aziendale. In particolare, i livelli retributivi sono definiti sulla base di analisi di benchmark che sono aggiornate periodicamente per assicurare la coerenza dei pacchetti di remunerazione.

Per le figure dei Dirigenti con Responsabilità Strategiche vengono identificati specifici peer group, confermati ogni anno in coerenza con le primarie società incluse nei database Mercer in base a criteri e modalità di confronto con il mercato rivisti in coerenza con l’evoluzione del Gruppo, della complessità gestionale ed operativa e del modello organizzativo adottato. In particolare, vengono considerate società ritenute significative e comparabili con A2A in termini di tipologia di settore e di business, dimensione e competitività nel mercato del lavoro. Tenuto conto delle crescenti esigenze di attraction e retention di competenze specialistiche e manageriali, nel corso del 2026 il Comitato valuterà l’opportunità di integrare ulteriori mercati di riferimento ai fini dei benchmark retributivi dei DIRS, ferma restando la centralità del mercato Energy.

Con riferimento invece all’AD/DG i peers considerati nelle analisi realizzate sono i seguenti:

Tabella 2 Panel utilizzati per i benchmark retributivi

Ruolo	Criteri	Peer group
AD/DG	Aziende italiane appartenenti all’indice FTSE MIB, con l’esclusione dei settori/comparti finanziari e selezione di alcune aziende, non appartenenti all’indice FTSE MIB comparabili in termini di business	• Acea • Amplifon • Brunello Cucinelli • Buzzi • Diasorin • Enel • Eni • ERG • Hera • Interpump • Inwit • Iren • Italgas • Leonardo • Moncler • Nexi • Pirelli & C. • Prysmian • Recordati • Saipem • Snam • TIM • Terna

Pay for performance

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 la remunerazione l'Amministratore Delegato e Direttore Generale, con dettaglio sia a livello di retribuzione fissa che variabile di breve.

Confronto tra la retribuzione corrisposta all'Amministratore Delegato e Direttore Generale e performance aziendali, periodo 2020 – 2025*

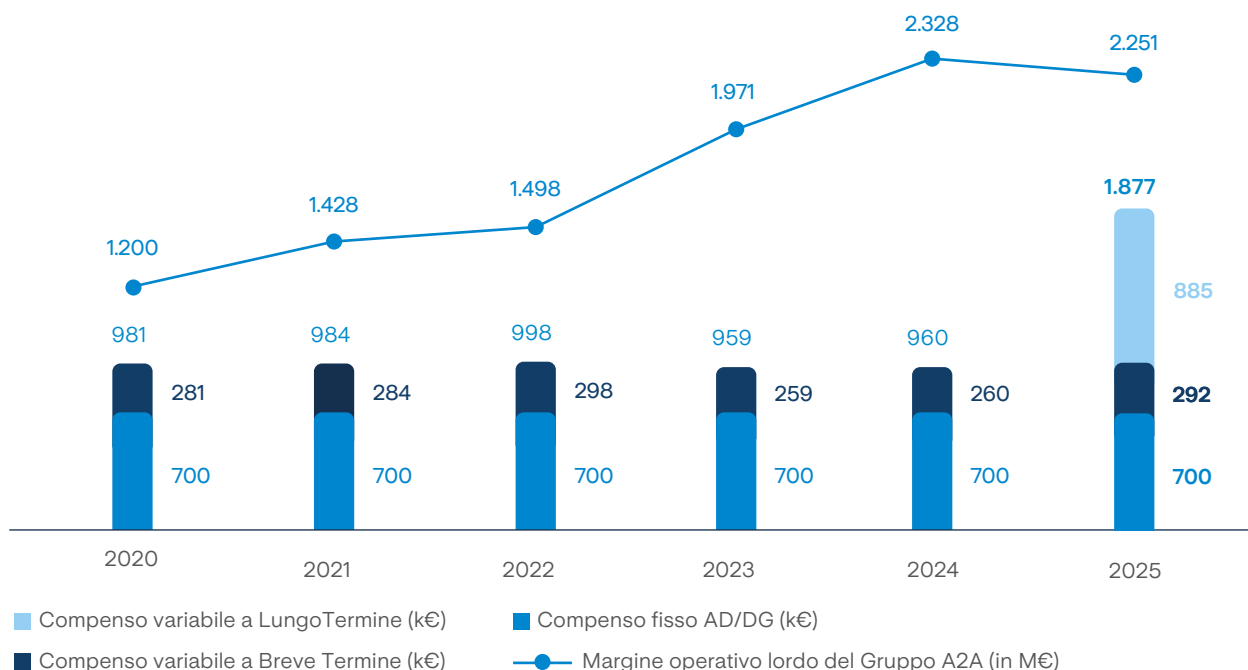


Tabella 3

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 ¹
Ricavi del Gruppo A2A (in M€)	6.848	11.549	23.156	14.758	12.857	14.014
Margine operativo lordo del Gruppo A2A (in M€)	1.200	1.428	1.498	1.971	2.328	2.251
Risultato operativo del Gruppo A2A (in M€)	554	660	682	1.017	1.317	1.190

* I dati 2022 sono "restated" per recepire la riclassifica IFRS 5 del ciclo idrico. 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 e il 2024 per quanto riguarda il compenso variabile non è stato considerato il valore pro-quotato annuale del LTI assegnato in quanto erogato alla fine del triennio. Per il 2025 è stato inserito il valore dell'LTI erogato sulla base dei risultati raggiunti nel triennio 2023-2025.

Le tabelle e il grafico evidenziano una stabilità retributiva dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale per le componenti retributive di compenso fisso e variabile a breve termine nel periodo 2020 – 2025, da confrontarsi con un significativo trend di crescita dei risultati aziendali

in termini di margine operativo lordo e risultato operativo. Per quanto riguarda il compenso variabile di lungo termine, il 2023 e il 2024 non considerano il valore pro-quotato annuale che è stato valorizzato sul 2025 in quanto erogato alla fine del triennio 2023-2025.

¹ I valori di Conto Economico 2025 sono al netto degli Special Item (per ulteriori informazioni si veda la Relazione sulla Gestione). Inoltre, ai soli fini di consuntivazione MBO, il valore di Ebitda di Gruppo è stato proformato allineandosi alla modalità di rappresentazione contabile utilizzata in sede di definizione. Tale nota si applica a tutti i valori economico – finanziari consuntivi riportati nel presente documento.

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 in posizioni di responsabilità;
- 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. sempre maggiore attenzione alla conciliazione vita - lavoro attraverso conferma delle logiche di smartworking e nuove forme di flessibilità);
- sensibilizzazione sulle tematiche di health, attraverso comunicazioni sull'importanza della prevenzione e formazione sui corretti stili di vita, nonché strumenti per il monitoraggio dello stato generale di salute.

Top employers 2026

Siamo orgogliosi di avere ricevuto per il secondo anno la **Certificazione Top Employers 2026**, entrando a far parte di un club esclusivo, composto da oltre **2.400 aziende certificate nel mondo** e solamente **142 in Italia**. Si tratta di un importante riconoscimento internazionale, che premia le eccellenze nelle strategie e nelle pratiche di gestione delle risorse umane.

L'audit ha valutato **6 dimensioni People** divise in **20 sezioni** per un totale di **oltre 240 aree di indagine**, tra cui strategia aziendale, change management, ambiente di lavoro, acquisizione e sviluppo dei talenti, benessere e ascolto dei dipendenti. **A2A** soddisfa gli standard internazionali in tutte le aree, **con particolare successo nelle categorie relative a diversità, equità, inclusione e sostenibilità** e **processi e strumenti a supporto dell'evoluzione del Gruppo**.

Rinnovare il riconoscimento **"Top Employers"** segna un ulteriore passo avanti nel percorso di crescita e miglioramento continuo e rappresenta per noi un risultato di grande valore: non solo testimonia la solidità del percorso intrapreso, ma dimostra anche la nostra **capacità di evolvere, migliorare e consolidare** nel tempo le strategie e i processi dedicati alle nostre persone.

A2A pone le proprie persone al centro della strategia aziendale, impegnandosi costantemente nella creazione di un ambiente di lavoro equo, inclusivo, salubre e sostenibile. La Società adotta le migliori pratiche per garantire una crescita salariale adeguata, ridurre le disuguaglianze retributive, tenendo in considerazione il merito individuale, e promuovere opportunità di lavoro eque. In tale contesto si inseriscono alcuni importanti azioni realizzate dalla società:

- Implementazione del sistema di incentivazione variabile formalizzato (MBO), in logica di Bonus Pool, con estensione alla popolazione dei dipendenti con qualifica Quadro dal 2024 e a tutti i Dirigenti dal 2025;
- Analisi approfondita del Gender Pay Gap in ottica di Gender Pay Equity;

- Implementazione del Piano di Azionariato Diffuso 2025-2027;
- Pay Trasparency e Total Reward Statement;
- Performance Dirigenti;
- Policy Molestie e Corsi di Autodifesa;
- A2A Life Campus;
- Progetto Case Lavoratori;
- Rinnovo Contrattazioni.

MBO in Bonus Pool



A supporto dell'attuazione del nuovo Piano Industriale 2024-35 e nel contesto della People Strategy del Gruppo, a partire dall'anno 2023 è stata implementata la revisione del processo MBO Bonus Pool, esteso nel 2025 alla popolazione dirigenziale, 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 modello MBO 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 manager e assegnatario** che diventano gli attori centrali del processo di definizione degli obiettivi
- Maggior focus sugli **obiettivi direttamente indirizzabili** dall'attività degli assegnatari di MBO
- **Mid Year Review** che consente, in contesti sempre più mutevoli, la revisione delle priorità in occasione di specifici eventi
- Fase di **Analisi Distribuzione Fasce**, che consente di valorizzare nella Fascia di Risultato il livello di challenge, effort personale e valutazione delle competenze.

Nell'ambito del sistema di incentivazione delle Prime Linee, il processo è stato ulteriormente irrobustito attraverso l'introduzione di strumenti informativi dedicati. In particolare, è stata predisposta una **Dashboard** a supporto del monitoraggio e della condivisione dello stato di avanzamento degli obiettivi, durante l'anno, al fine di rafforzare la **trasparenza**, la responsabilizzazione e l'allineamento continuo rispetto alle priorità di Business.

Pay ratio 2020-2025



Di seguito vengono riportati i pay ratio tra la remunerazione dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale e la remunerazione media dei dipendenti, calcolati in riferimento sia alla remunerazione fissa sia alla remunerazione totale. Relativamente alla remunerazione fissa, il multiplo retributivo di A2A, nel 2025 pari a 17,26, è in lieve decremento rispetto all'anno precedente (17,90) come conseguenza di un aumento dell'importo retributivo medio dei dipendenti e di una stabilità delle componenti retributive fisse dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale.

Per quanto riguarda la remunerazione totale, il multiplo risulta nel 2025 in incremento in quanto tiene conto dell'erogazione del Piano LTI 2023-2025 ad AG/DG e DIRS

Tabella 4

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Rapporto tra la remunerazione fissa dell'AD/DG e la retribuzione fissa media dei dipendenti	19,15	19,16	18,86	18,41	17,90	17,26
Rapporto tra la remunerazione totale dell'AD/DG e la retribuzione totale media dei dipendenti	22,68	22,67	22,54	21,33	20,69	38,52

Nota: 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 e il 2024 per quanto riguarda il compenso variabile non è stato considerato il valore pro-quotato annuale del LTI assegnato in quanto incluso nel calcolo del 2025 perché erogato alla fine del triennio; per AD/DG è stato considerato il valore di payout del MBO erogato nel 2025.

Analisi approfondita dell'Adjusted Gender Pay Gap 2025



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 2024 sono state 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.

Le analisi condotte hanno riguardato 14.000 dipendenti del Gruppo A2A e sono state estese dal 2024 ai Gruppi AEB e A5. Anche nel 2025 l'analisi ha confermato un Adjusted Pay Gap a livello di Gruppo molto positivo (<1%) e in miglioramento rispetto agli scorsi anni che posiziona A2A come “lead practice” rispetto alle aziende del settore.

Proseguendo il percorso di azzeramento del gap retributivo, come da obiettivo del Piano Strategico, le evidenze di questo lavoro hanno permesso 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).

A2A Life Sharing



Il Piano di Azionariato Diffuso denominato “A2A Life Sharing” (il “Piano”) deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 20 marzo 2025 e dall'Assemblea del 29 aprile 2025, è volto a stimolare la partecipazione e il coinvolgimento attivo dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi aziendali previsti nel Piano di Impresa della Società, affermando, in particolare, il valore della partecipazione azionaria quale strumento efficace per promuovere l'impegno, l'affiliazione e l'allineamento tra gli interessi degli azionisti, del management e di tutta la popolazione dei dipendenti, in un'ottica di valorizzazione e motivazione delle proprie risorse.

Il Piano è rivolto ai dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato e di apprendistato di A2A e delle società da essa controllate facenti parte del perimetro di consolidato integrale di A2A.

Meccanismo di funzionamento

Adesione: durante il periodo di adesione i Beneficiari potranno valutare il Regolamento del Piano e decidere se prendervi parte. L'adesione al Piano è volontaria

Assegnazione iniziale: il Piano prevede tre cicli annuali di assegnazione di azioni ordinarie A2A (2025/2026/2027)

Azioni Acquistate e Azioni Matching: contestualmente all'assegnazione delle Azioni Iniziali, A2A riconoscerà a tutti i Beneficiari l'opportunità di investire ulteriormente in Azioni A2A ad ogni ciclo annuale di assegnazione (“**Azioni Acquistate**”). Per ogni lotto di Azioni Acquistate, la Società attribuirà inoltre ai Beneficiari il diritto di ricevere ulteriori Azioni, nel rispetto delle proporzioni stabilite in funzione della qualifica rivestita da ciascun dipendente (“**Azioni Matching**”).

In particolare, per il personale con qualifica Operaio, si prevede il riconoscimento di un Azione Matching per ogni Azione Acquistata. Per il personale con qualifica Quadro e Impiegato è prevista 1 Azione di Matching ogni 3 Azioni Acquistate. Per i Dirigenti è prevista 1 Azione di Matching ogni 5 Azioni Acquistate. Tale meccanismo risulta pertanto maggiormente premiante per il personale con qualifica Operaio rispetto al personale con qualifiche superiori.

L'assegnazione delle Azioni non è soggetta al raggiungimento di condizioni di performance da parte dei Beneficiari e/o di A2A.

Lock-up: le Azioni Iniziali e le Azioni Matching saranno soggette ad un periodo di **lock-up di 3 anni**. In linea con la prassi di mercato mappate, le Azioni Acquistate saranno invece soggette ad un periodo di **lock-up di 1 anno**.

Per maggiori dettagli, si rimanda al Documento Informativo del Piano redatto ai sensi dell'articolo 114-bis del D.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 (“TUF”) e dell'art. 84-bis della delibera Consob n. 11971 del 14 maggio 1999 (“Regolamento Emittenti”) come successivamente modificati ed integrati, pubblicato sul sito internet della Società.



Nel 2025 è stato implementato il primo ciclo che ha visto una **adesione al Piano di oltre l'86%** e una **percentuale di acquirenti superiore al 54% degli aderenti**.

L'avvio del Piano è stato accompagnato da un importante intervento di **Educazione Finanziaria** volto a formare / sensibilizzare **più di 13.000 dipendenti** (e relative famiglie) sui temi del risparmio, del rischio e degli investimenti finanziari: un lavoro di sensibilizzazione, in stretta partnership con il Business, sull'importanza di una scelta consapevole e sostenibile anche all'interno di un Piano di Azionariato Diffuso.

Pay Transparency e Total Reward Statement

A2A ha avviato un percorso strutturato di adeguamento alla Direttiva Europea sulla Pay Transparency volta ad implementare una roadmap sulla base di un assessment relativo ai processi attualmente in essere sui principali stream identificati: Clusterizzazione e Total Reward, Recruiting, Governance, Reporting, Relazioni Industriali e Change Management. In parallelo alla revisione dei processi interni, A2A si è posta l'obiettivo di supportare la rete dei principali fornitori nel recepimento di quanto sarà descritto dalla normativa italiana in materia di Pay Transparency.

In tale contesto, il **Total Reward Statement** rappresenta l'opportunità per condividere, in una logica di trasparenza, e valorizzare le politiche di remunerazione rivolte a tutti i dipendenti, in coerenza con i principi della Direttiva. L'iniziativa risponde all'esigenza di creare consapevolezza e incrementare la competitività nei confronti del benchmark esterno anche in un'ottica di remunerazione complessiva.

Performance Management Dirigenti

A2A ha previsto un momento strutturato e dedicato di **Performance Management** rivolto alla popolazione dirigenziale, concepito come leva di **sviluppo delle competenze, crescita professionale e rafforzamento della leadership**, in coerenza con le priorità del Piano Industriale. L'iniziativa è finalizzata a favorire una riflessione qualificata sulla performance, non solo in termini di risultati, ma anche di comportamenti manageriali e contributo organizzativo. In prospettiva, a partire dal 2027 (con riferimento alle performance 2026), la Società valuterà l'estensione di analoghi momenti di sviluppo anche agli Operai, nell'ottica di una progressiva diffusione di pratiche strutturate di valorizzazione e crescita delle persone.

Policy Molestie e Corsi di Autodifesa

Nel perimetro delle iniziative di People Care, la Società ha dato evidenza al rafforzamento delle misure di tutela della persona, anche attraverso la pubblicazione di una **Policy dedicata alle molestie e iniziative di sensibilizzazione**. In coerenza con i principi di rispetto e dignità nei luoghi di lavoro, A2A prevede inoltre la possibilità di effettuare segnalazioni in caso di comportamenti non conformi, secondo i presidi previsti dal proprio impianto etico e di controllo. Nel medesimo ambito, sono stati attivati **Corsi di Autodifesa** come iniziativa a supporto della sicurezza personale.

A2A Life Campus

A2A ha avviato il progetto **A2A Life Campus**, relativo alla nuova sede del Gruppo presso la Life Tower, destinata ad accogliere le persone di A2A in un ambiente di lavoro rinnovato e integrato. Il Life Campus è concepito come uno spazio che favorisce **collaborazione, condivisione e benessere**, supportando nuove modalità di lavoro e rafforzando il senso di appartenenza al Gruppo. Il progetto si inserisce in una visione più ampia di attenzione alla qualità degli ambienti di lavoro, in coerenza con il posizionamento di A2A come **Life Company** e con l'obiettivo di creare contesti che facilitino **l'ingaggio, la produttività e la sostenibilità** nel tempo.

Progetto Case Lavoratori

A2A ha aderito al progetto del Comune di Milano “Casa ai lavoratori”, volto a incrementare l’offerta di **soluzioni abitative in locazione a canone calmierato per lavoratrici e lavoratori**. L’iniziativa prevede l’assegnazione di unità abitative comunali da ristrutturare e destinare a dipendenti delle società aderenti, secondo criteri e regole definite dall’Amministrazione. Per A2A il progetto si colloca nel quadro delle politiche di welfare e di attenzione alle condizioni di lavoro, con un focus sulla sostenibilità sociale e sul sostegno alla qualità della vita nelle aree a maggiore tensione abitativa.

Rinnovo Contrattazioni

Nel corso del 2025 A2A ha lavorato sull’aggiornamento della contrattazione di secondo livello del Gruppo per l’area Energia e Ambiente: in Area Energia ha gestito temi relativi a orario di lavoro, la videosorveglianza delle sedi, l’adeguamento delle regole di Gruppo ai rinnovi dei CCNL Elettrico e Gas-Acqua, l’aggiornamento di istituti di permessistica aziendale e l’aggiornamento dei valori di trasferta.

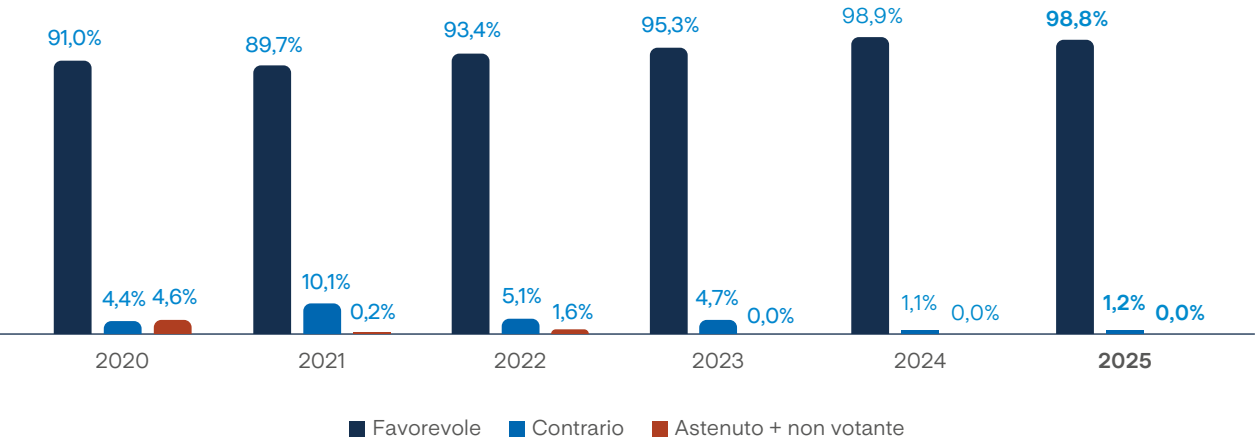
Lato Ambiente si è conclusa la trattativa per il rinnovo del Premio di Risultato dei colleghi con CCNL Servizi Ambientali, per il triennio 25-27, riadeguandone i valori ed armonizzandone le regole di funzionamento.

Nondimeno, si sono raggiunte intese per l’aggiornamento delle regole del Protocollo Relazioni Industriali (la definizione delle regole di interlocuzione tra azienda e organizzazioni sindacali) e del Programma Life Caring destinato alla genitorialità.

Il punto di vista di azionisti e investitori

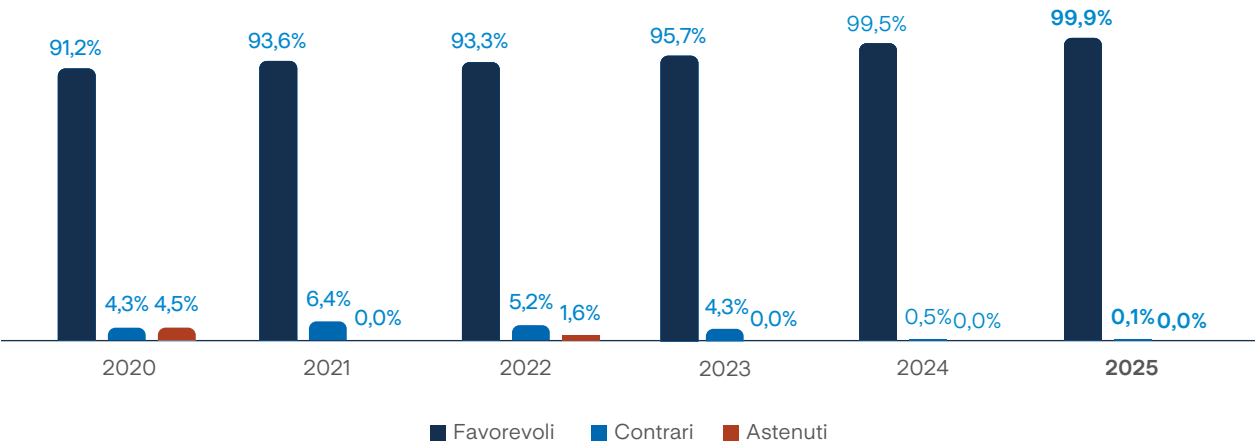
Il 29 aprile 2025 l'Assemblea dei Soci ha espresso voto favorevole sulla Prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2025 (voto vincolante).

Lo schema di seguito illustra gli esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci del 2020 (13 maggio 2020), del 2021 (29 aprile 2021), del 2022 (28 aprile 2022), del 2023 (28 aprile 2023), del 2024 (24 aprile 2024) e del 2025 (29 aprile 2025).



Il 29 aprile 2025 l'Assemblea dei Soci ha inoltre espresso voto favorevole sulla Seconda Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2025 (voto non vincolante).

Lo schema di seguito illustra gli esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci del 13 maggio 2020, del 29 aprile 2021, del 28 aprile 2022, del 28 aprile 2023, del 24 aprile 2024 e del 29 aprile 2025 sulla Seconda Sezione della Relazione sulla Remunerazione.



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 29 aprile 2025, che ha ottenuto elevati livelli di apprezzamento sia sulla Prima Sezione (98,8% dei voti a favore) che sulla Seconda Sezione (99,9%).

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, intensificando nell'ultimo quinquennio gli incontri di engagement 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 and 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.

Introduzione di un sistema di lungo termine shared-based

La Società, tenuto conto delle raccomandazioni espresse dagli esponenti del mercato nel corso degli incontri di engagement e nell'ottica di un continuo allineamento alle migliori prassi di mercato, ha valutato **l'introduzione di un sistema di incentivazione variabile di lungo termine** (Piano LTI) **basato su azioni**. Tale sistema è finalizzato a rafforzare il legame tra la remunerazione del management e la **creazione di valore sostenibile nel lungo periodo**, assicurando al contempo un ancora maggiore allineamento agli interessi degli azionisti. Il Piano LTI sarà sottoposto all'approvazione dell'Assemblea degli Azionisti del 2026, in conformità alla normativa vigente e alle raccomandazioni in materia di corporate governance.

Revisione del KPI ESG “Riduzione degli Infortuni”

A2A, in linea con le raccomandazioni espresse dai proxy advisors nel corso degli incontri di engagement di mercato ed in coerenza con l'evoluzione delle pratiche internazionali di *Safety Management*, ha aggiornato l'algoritmo dell'**MBO Safety** al fine di rafforzare la capacità del sistema incentivante di guidare comportamenti e risultati concreti.

L'evoluzione dell'indicatore, con mantenimento dal gate sull'Indice di Gravità, è finalizzata a renderlo più consistente e rappresentativo, riducendo possibili distorsioni derivanti dal ricorso esclusivo a metriche di esito e valorizzando un approccio integrato che combina risultati, prevenzione e qualità dell'azione manageriale, in linea con i principali standard e framework riconosciuti a livello internazionale (tra cui i principi delle norme **ISO 45001** e **ISO 45004**).

Sintesi delle componenti della retribuzione 2026

I principali elementi retributivi offerti ai destinatari della Politica di Remunerazione 2026 sono sintetizzati nelle tabelle seguenti di riepilogo.

Tabella 5

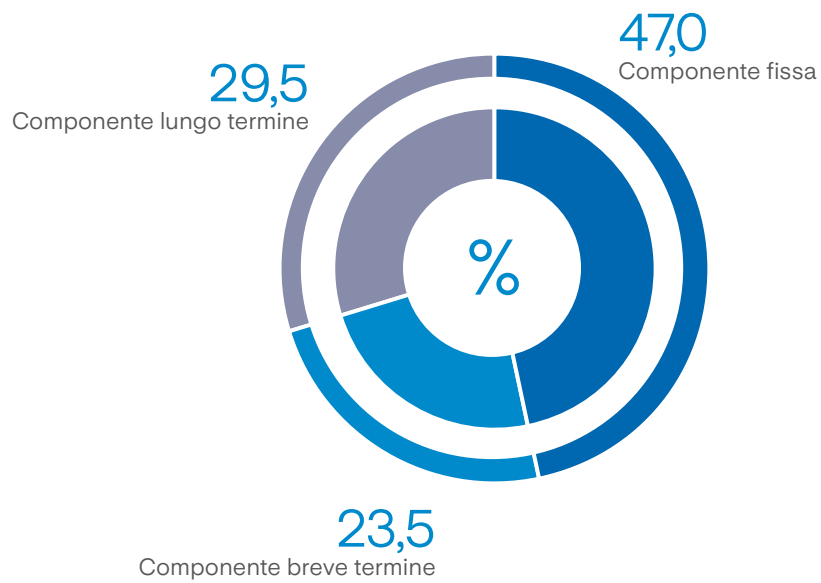
	Compenso annuo fisso (in €)	Benefits non monetari
Presidente del Consiglio di Amministrazione	- Compenso per la Carica di Presidente: 250.000 - Compenso in qualità di Consigliere: 80.000 Compenso Totale: 330.000	- Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente 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 - Servizio di consulenza previdenziale
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 - Servizio di consulenza previdenziale / copertura sanitaria a carico personale, usufruendo delle tariffe aziendali
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	-

Tabella 6

	Finalità	Principali Caratteristiche	Valori (annui in €)	Elementi di novità
 Remunerazione Fissa / Retribuzione Annua 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 È determinata rispetto all'equità interna, per garantire la correttezza su ruoli comparabili, e al mercato esterno, per supportare un adeguato livello di competitività Tiene in considerazione la performance individuale monitorata in un periodo pluriennale	Amministratore Delegato e Direttore Generale (AD/DG): • Compenso per la Carica di Amministratore: 120.000 • Compenso in qualità di Consigliere: 80.000 • Compenso per il ruolo di Direttore Generale (DG): 500.000 Compenso Totale: 700.000 Dirigenti Strategici (DIRS): definita in base al ruolo	
 Retribuzione variabile di breve termine (Piano MBO 2026)	Remunera la performance annuale, sulla base di indicatori oggettivi e misurabili	È legata a predeterminati obiettivi annuali di performance Indicatori di performance AD • Cash Flow Industriale del Gruppo A2A (peso 50%) • FFO/Net Debt (peso 50%) Indicatori di performance DG • Ebitda del Gruppo A2A (peso 30%) • Capex del Gruppo A2A (peso 20%) • Progetti Strategici: - Circular Economy (peso 12%) - Energy Transition (peso 22%) • ESG – KPI Social: - riduzione degli infortuni (peso 8%) - DE&I (peso 8%)	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 Per tutti è inoltre previsto un massimo importo erogabile («Cap») Amministratore Delegato e Direttore Generale (AD/DG): valore al raggiungimento del 100% degli obiettivi 350.000 (50% della complessiva remunerazione fissa); valore massimo 480.000 (68,6% della complessiva remunerazione fissa di AD e DG) Dirigenti Strategici (DIRS): definita in base al ruolo (mediamente circa 35% della RAL)	• Incremento del valore dell'incentivo e del peso dell'MBO dell'AD/DG rispetto alla remunerazione fissa di AD/DG (da 35% a 50%) • Revisione dei KPI di performance dell'MBO del DG
 Retribuzione variabile di lungo termine (Piano LTI 2026 – 2028)	Remunera la performance di medio periodo sulla base di obiettivi triennali. Favorisce la convergenza di interessi verso la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine rafforzando la retention delle risorse chiave	Piano di incentivazione basato su azioni, chiuso e con orizzonte temporale 2026-2028 avente come obiettivi: • Free Cash Flow Operativo 2026-2028 del Gruppo A2A (peso 30%) • Utile Netto Ordinario Cumulato di Gruppo (20%) • Posizionamento del TSR di A2A rispetto a un panel di aziende italiane comparabili (20%) • Sostenibilità, misurata su indicatori trasversali ai business del Gruppo (30%)	Cancello di accesso («gate») basato sul Investment Grade. È previsto un massimo importo erogabile («Cap») Amministratore Delegato e Direttore Generale (AD/DG): 88% della Remunerazione Fissa del DG Dirigenti Strategici (DIRS): 40% della Remunerazione Fissa	• Incremento del peso dell'LTI dell'DG rispetto alla remunerazione fissa di AD / DG (da 35% a 63%) • Nuovo sistema LTI 2026-2028 che differisce dal precedente per le seguenti caratteristiche: - Veicolo azionario - Revisione dei KPI di natura economica finanziaria e ESG

	Finalità	Principali Caratteristiche	Elementi di novità
 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	A2A può prevedere per i Dirigenti (inclusi DIRS e Direttore Generale), alla data di assunzione o nel corso del rapporto di lavoro, la sottoscrizione di patti di non concorrenza e di non sollecitazione ovvero di patti di opzione per l'attivazione da parte di A2A di patti di non concorrenza e di non sollecitazione. Il patto di opzione - a fronte dell'erogazione di uno specifico ed autonomo corrispettivo (di importo pari, al massimo, su base annua, al 20% della RAL) - conferisce ad A2A il diritto di attivare un patto di non concorrenza e di non sollecitazione a condizioni predeterminate meglio specificate in Sezione II. Alla data della presente Relazione, 10 DIRS hanno sottoscritto con A2A patti di opzione per l'attivazione di PNC	Intenzione di proporre anche a AD/DG lo strumento di opzione PNC, con corrispettivo pari al 20% della RAL AD/DG, già sottoscritto da altri Dirigenti e 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 con motore full electric, tessera per ricarica su strada e contributo sulla wall-box e sulla ricarica a casa, ove richiesto. • House allowance con limiti economici in linea con Policy aziendali. • Buoni pasto / mensa. In generale anche ai DIRS sono offerti gli stessi benefit previsti per gli altri Dirigenti del Gruppo (es. A2A Life Sharing, A2A Life Caring, convezioni aziendali, webinar educazionali, supporto psicologico, check up, servizi di supporto previdenziale, ect) nell'ottica di miglioramento continuo e di attenzione al welfare.	
 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 2026, per le sole cause sopra indicate che determinano l'attivazione della disciplina, all'attuale 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 (vedi nota 8).	

Pay mix Direttore Generale – Amministratore Delegato 2026



Premessa e inquadramento normativo

La Politica di Remunerazione del Gruppo A2A (di seguito anche il “Gruppo”) è adottata dal Consiglio di Amministrazione di A2A S.p.A. (di seguito anche “CdA”), previa istruttoria e su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine (di seguito anche “Comitato”), 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 presente Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti (di seguito anche “Relazione”) approvata in data 17 marzo 2026 dal CdA, su proposta del 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:

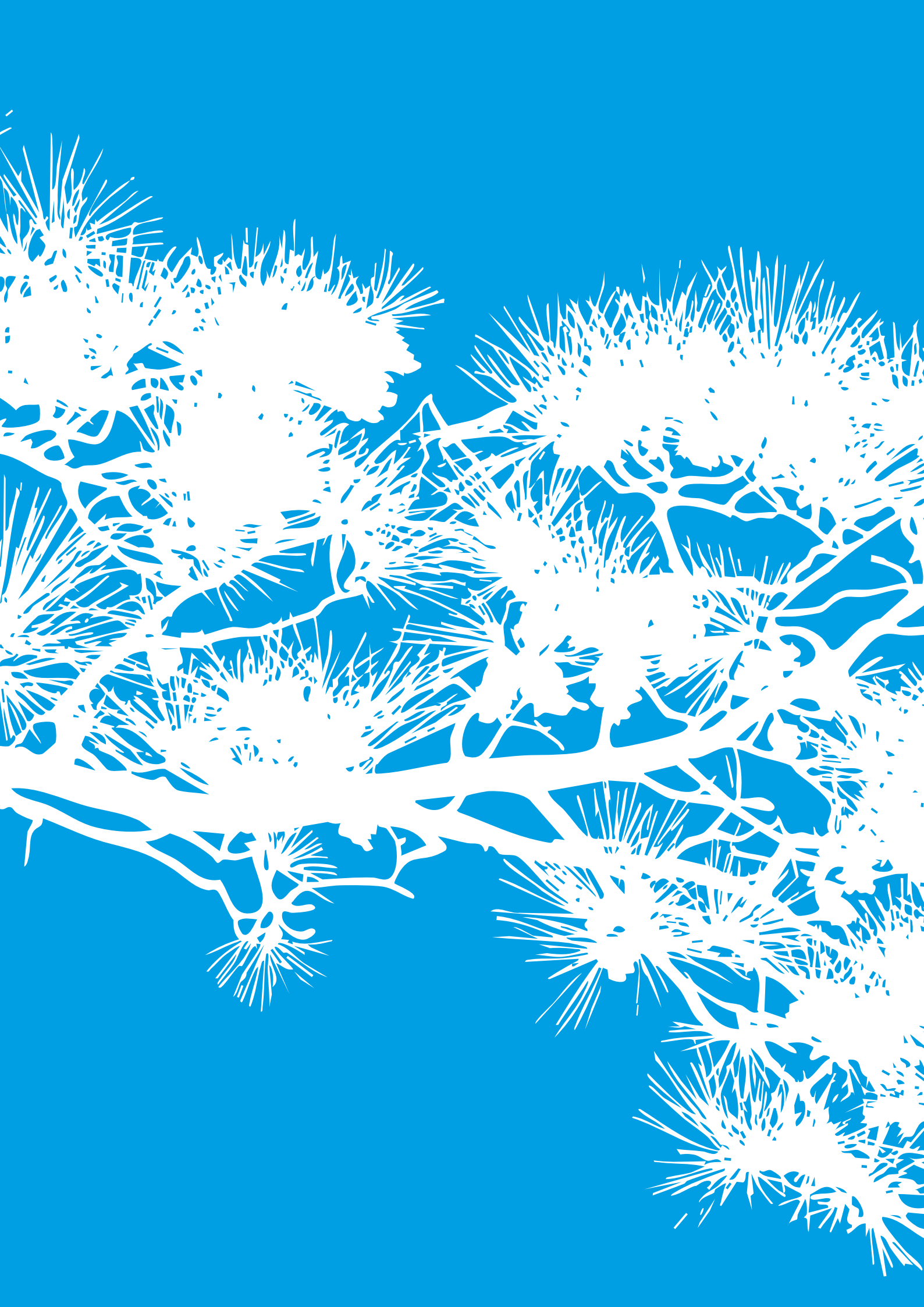
- La **Prima Sezione** illustra: (i) la politica adottata da A2A e dalle società da essa controllate in materia di remunerazione dei Componenti esecutivi e non esecutivi del CdA, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (di seguito anche “*Dirigenti Strategici*” o “*DIRS*”) e dei Componenti degli Organi di Controllo, fermo restando quanto previsto dall’articolo 2402 del Codice Civile; (ii) 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: (i) in forma analitica e nominativa, i compensi corrisposti nell’esercizio 2025 ai Componenti esecutivi e non esecutivi del CdA, ai membri del Collegio Sindacale e al Direttore Generale, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e dalle società controllate / collegate; (ii) in forma analitica e aggregata, i compensi corrisposti nell’esercizio 2025 ai Dirigenti Strategici, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, da A2A e dalle società controllate / collegate.

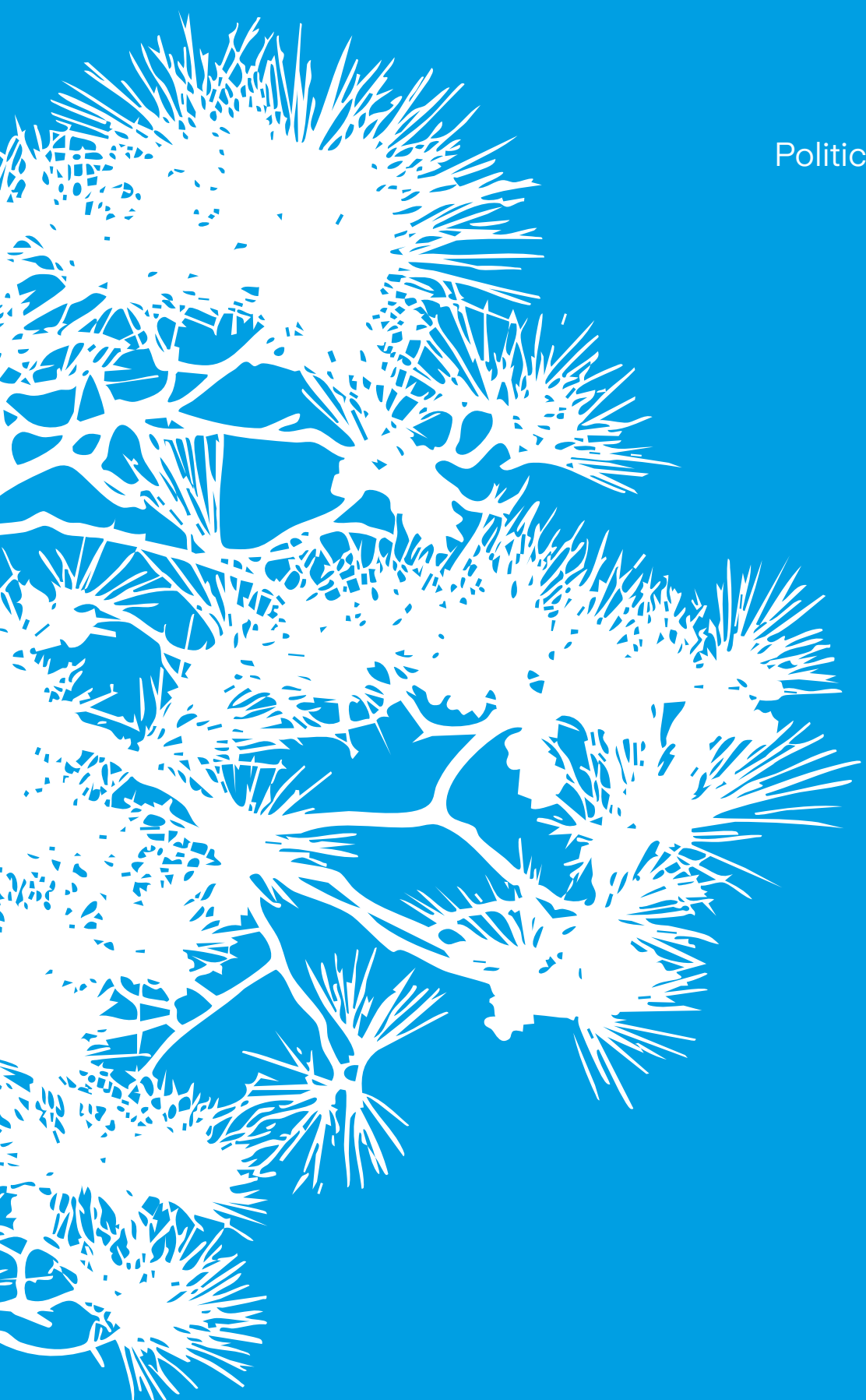
Ai sensi dell’art. 84-quater, quarto comma, del Regolamento Emittenti, la Relazione riporta in apposite tabelle i dati relativi alle partecipazioni

detenute, direttamente o per il tramite di società controllate, di società fiduciarie o per interposta persona, da: Componenti del CdA, membri del Collegio Sindacale, Direttore Generale e Dirigenti Strategici; Coniugi non legalmente separati e figli minori dei Componenti del CdA, membri del Collegio Sindacale, Direttore Generale e Dirigenti Strategici.

Le informazioni fornite nella presente Relazione sono riferite, salva diversa indicazione, al 17 marzo 2026 data della sua approvazione da parte di CdA.

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).





Prima Sezione
Politica di Remunerazione
2026

Prima Sezione

Politica di Remunerazione 2026

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

La Politica di Remunerazione 2026, definita sulla base delle best practice di mercato e nel rispetto dei principi di equità, competitività, meritocrazia, sostenibilità e trasparenza, ha le finalità illustrate nell'Executive Summary.

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 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, Amministratore Delegato e Direttore Generale;
- Direzione *People and Transformation*;
- Direzione *Amministrazione, Finanza e Controllo*;
- Direzione *Strategy and Growth*;
- Direzione *Communication, Sustainability and Regional Affairs*;
- 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 CdA 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 CdA, ai membri del Collegio Sindacale, al Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici.

Consiglio di Amministrazione

Responsabilità del 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 **adequata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive**;



Secondo quanto previsto dalle norme statutarie del Gruppo

il Consiglio di Amministrazione:

- 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 and Transformation e Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo, Direzione Strategy and Growth, Direzione Communication, Sustainability and Regional Affairs) 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

Composizione e responsabilità del Comitato per la Remunerazione e le Nomine



Composizione

Susanna Dorigoni

*Presidente del Comitato,
Consigliere non esecutivo
e indipendente ai sensi
del Codice e del TUF*

Giovanni Comboni

*Consigliere non
esecutivo e indipendente
ai sensi del TUF*

Elisabetta Pistis

*Consigliere non esecutivo
e 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 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 dell'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 ESG 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".

Numero di riunioni svolte nel 2025: **13**

Percentuale di partecipazione: **100%**

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 CdA 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 and 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.

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).

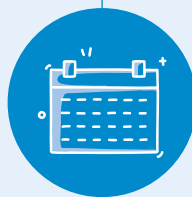
Nel corso del 2025 il Gruppo A2A si è avvalso della consulenza delle società Cutillo&Partners e TEHA, primarie controparti specializzate nelle tematiche di executive compensation, che hanno operato in regime di indipendenza nei confronti della Società.

Nel corso del 2025, le attività svolte dal Comitato, con il supporto della Direzione People and Transformation, relativamente ai soli aspetti della remunerazione, si sono articolate come illustrato di seguito:

Definizione delle **proposte per la nomina e la remunerazione di Componenti degli Organi sociali delle Società partecipate**, prestando particolare attenzione **all'equilibrio di genere nella loro composizione** anche in assenza di prescrizioni legge;

Gennaio – Marzo 2025

- **Attestazione** del raggiungimento degli **obiettivi assegnati all'Amministratore Delegato / Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici** (esercizio 2024);
- Definizione del **modello** e degli **obiettivi dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale e dei Dirigenti Strategici** (esercizio 2025);
- Predisposizione della **Relazione sulla Remunerazione 2025** (Sezione I e II) da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in vista della successiva presentazione all'Assemblea Annuale dei Soci;
- Definizione del **Piano di Azionariato Diffuso "A2A Life Sharing"**;
- Condivisione del progetto **Gender Pay Equity**.



Settembre – Dicembre 2025

- **Benchmark retributivo** Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale e proposta nuova compensation AD;
- **Analisi retributiva di Gruppo** con pilota su Total Reward Statement;
- **Mid Year Review MBO 2025** dei Dirigenti Strategici;
- Monitoraggio del sistema **LTI 2023-2025**;
- Benchmark LTI e Disegno Nuovo Piano **LTI 2026-2028**;
- Aggiornamenti sul **Piano di Azionariato Diffuso**;
- **Avvio attestazione** del raggiungimento degli **obiettivi assegnati all'Amministratore Delegato / Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici** (esercizio 2025);
- Individuazione nuovo **Dirigente con responsabilità Strategiche**;
- Avvio definizione del **modello** e degli **obiettivi dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale e dei Dirigenti Strategici** (esercizio 2026);
- Analisi **Succession Planning** per Direttore Generale;
- **Pay Trasparenza** – Induction.

Aprile – Luglio 2025

- Aggiornamento **piani di successione** DIRS e prima linea Presidente/AD;
- Aggiornamento processo **revisione retributiva DIRS**;
- Aggiornamenti sul **Piano Azionariato Diffuso**;
- Attività di **benchmark sui piani LTI**;
- Analisi retributiva di gruppo per i **dirigenti**;
- Analisi del **voto assembleare** e delle **politiche di voto degli investitori istituzionali e dei proxy advisors**.

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.

Per l'esercizio 2026 sono programmate almeno 12 riunioni.

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

Gennaio – Marzo 2026



- **Attestazione** del raggiungimento degli **obiettivi assegnati all'Amministratore Delegato / Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici** (esercizio 2025);
- Definizione del **modello** e degli **obiettivi dell'Amministratore Delegato / Direttore Generale e avvio definizione MBO dei Dirigenti Strategici** (esercizio 2026);
- Proposta degli **obiettivi di sostenibilità** nell'ambito del sistema **MBO 2026**;
- Definizione del Piano LTI 2026-2028;
- Predisposizione della **Relazione sulla Remunerazione 2026** (Sezione I e II) da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in vista della successiva presentazione all'Assemblea Annuale dei Soci;
- **Consuntivazione** degli obiettivi **LTI 2023-2025**;
- Aggiornamento Policy **House Allowance**;
- Aggiornamento indicatore **Gender Pay Equity** su perimetro di Gruppo, incluso **Acinque e AEB**.

Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale

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. Per il Direttore Internal Audit, è richiesto parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione.

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

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 annualmente il Comitato analizza le valutazioni di diversi candidati basate sulla valutazione di competenze critiche per il ruolo e su *soft skills*, 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.

People and Transformation, Amministrazione, Finanza e Controllo, Strategy and Growth, Communication, Sustainability and Regional Affairs

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

- la Direzione People and 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 di natura economico-finanziaria alla base dei sistemi di incentivazione variabile e l'accertamento ex-post del loro livello di raggiungimento;
- la Direzione Strategy and Growth, per l'individuazione e la valorizzazione degli obiettivi legati al Piano Strategico;
- la Direzione Communication, Sustainability and Regional Affairs, per la definizione e valorizzazione dei parametri ESG.

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. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione

La struttura della Politica per l'anno 2026, 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 2026 da parte del nuovo Consiglio di Amministrazione e dei competenti organi delegati, nel rispetto di quanto sarà stabilito dai Soci in occasione dell'Assemblea.

B1. 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.

Tabella 7

Presidente del CdA		330.000 € (inclusivo del compenso come Consigliere)	
Consigliere		80.000 €	
Comitati endoconsiliari			
Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Comitato ESG e Rapporti con i Territori	Comitato Parti Correlate
Presidente: 35.000 € Membro: 25.000 €	Presidente: 30.000 € Membro: 20.000 €	Presidente: 30.000 € Membro: 20.000 €	Presidente: 30.000 € Membro: 20.000 €

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

L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025, nominerà i componenti del nuovo Consiglio di Amministrazione per la durata di tre esercizi, determinandone il compenso.

B2. 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.

Anche 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.

B3. Remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale

Il Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta da parte del Comitato Remunerazione e Nomine e sentito il parere del Collegio Sindacale, ha valutato una proposta di adeguamento del pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale composto come segue:

Tabella 8

Componente fissa

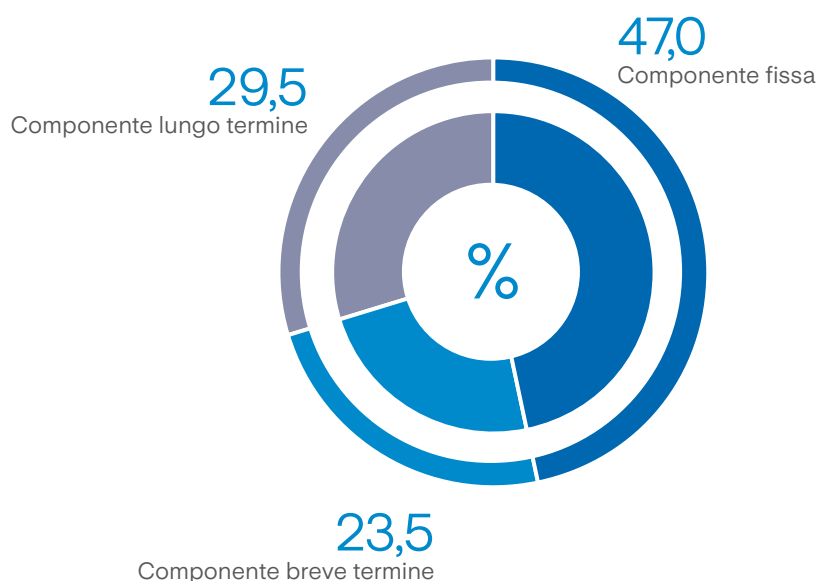
Consigliere	80.000 €/anno , deliberato dall'Assemblea dei Soci
Amministratore Delegato	120.000 €/anno lordi
Direttore Generale	500.000 €/anno lordi

Tabella 9

Componente variabile target

Variabile di breve termine (MBO)	350.000 €/anno lordi , al raggiungimento del 100% degli obiettivi di breve termine, assegnati annualmente dal CdA
Variabile di lungo termine (LTI)	440.000 €/anno lordi , al raggiungimento del 100% degli obiettivi di lungo termine (2026-2028), assegnati dal CdA

Pay-mix 2026 dell'Amministratore Delegato - Direttore Generale



Compenso variabile di breve termine

Il compenso variabile di breve termine annuale prevede per il 2026:

Tabella 10

GATE	Ebitda 2026 Capex al 31/12/2026	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			
Scheda Amministratore Delegato (14% su MBO complessivo AD+DG)					
	KPI	Peso	Minimo	Target ³	Massimo
Eco-Fin	Cash Flow Industriale	50%	92,5% Target	Target	107,5% Target
	Funds From Operations (FFO) / Net Debt	50%	Target-0,2%	Target	Target+0,2%
PAY-OUT MBO AD			80%	100%	120%
Scheda Direttore Generale (86% su MBO complessivo AD+DG)					
	KPI	Peso	Minimo	Target ³	Massimo
Eco-Fin	EBITDA	30%	92,5% Target	Target	107,5% Target
	Capex Gruppo	20%	85% Target	92,5% Target	Target
ESG – Progetti Strategici	Circular Economy: 1. Data Center Platform	12%	Somma achievement dei singoli obiettivi pesati		
	Energy Transition 1. Cantieri FER 2. Crescita Customer Base EE 3. Riduzione impatti black-out	8% 6% 8%	Somma achievement dei singoli obiettivi pesati		
	Riduzione degli infortuni ²	8%	Minimo	Target	Massimo
ESG – KPI SOCIAL	DE&I 1. Aumento % Donne Manager 2. Incremento presenza donne nei CdA delle società controllate/ partecipate 3. Certificazioni societarie sulla parità di genere	3% 3% 2%	Somma achievement dei singoli obiettivi pesati		
	Pay-Out MBO DG		60%	100%	140%

2 Il livello di raggiungimento dell'obiettivo sarà calcolato, per AD/DG e DIRS, sulla base di una matrice che incrocia l'Indice di Performance Infortunistica rispetto allo stesso periodo del triennio precedente e l'Indice di Performance delle Segnalazioni, che misura quanto stiamo migliorando nella prevenzione degli infortuni rispetto all'anno precedente, sempre a condizione di aver superato il gate previsto dell'Indice di Gravità.

3 Target / consuntivi «economici – finanziari» potranno essere modificati considerando (i) cambi del perimetro aziendale rilevanti e non previsti dal Piano Strategico; (ii) modifiche rilevanti relative all'applicazione / revisione dei principi contabili e non previsti dal Piano Strategico (iii) modifiche normative/legislative/regolatorie significative non previste dal Piano Strategico. Nei casi sopra menzionati, la Direzione AFC proporrà un'appropriata riclassificazione che mantenga coerenza con il Piano Industriale e, previa valutazione dell'AD/DG, sottoporrà tali cambiamenti all'approvazione del CRN nel caso impattino su MBO DIRS e anche del CdA di A2A nel caso impattino su MBO AD/DG.

La sostenibilità è parte integrante della strategia di business di A2A e si sostanzia in:

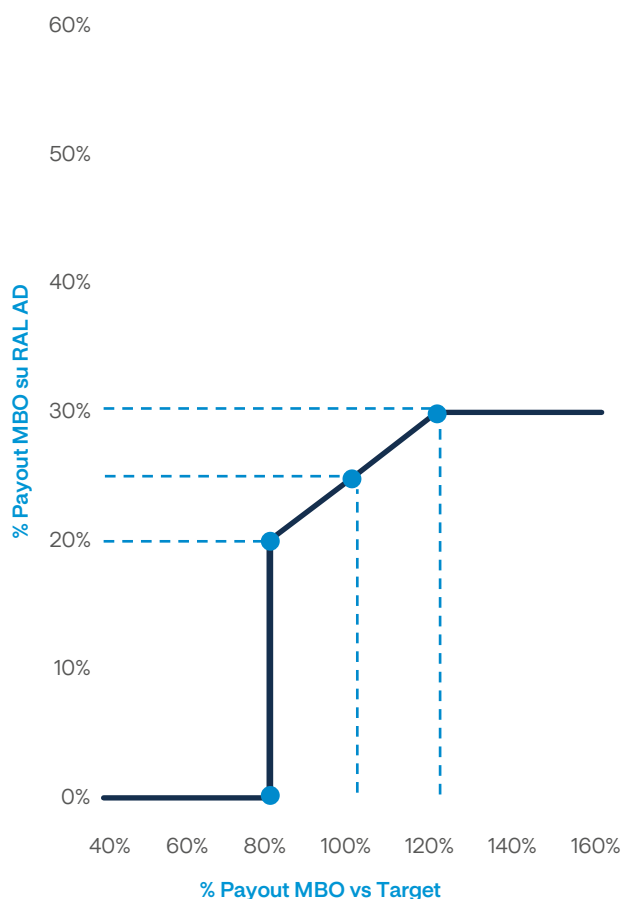
- indicatori progettuali collegati ai driver strategici Circular Economy e Energy Transition, ritenuti più rilevanti ai fini del successo sostenibile dell'organizzazione;
- riduzione degli infortuni: a dimostrazione dell'assoluta priorità delle tematiche HSE e, in particolare, della tutela della sicurezza 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;
- 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.

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

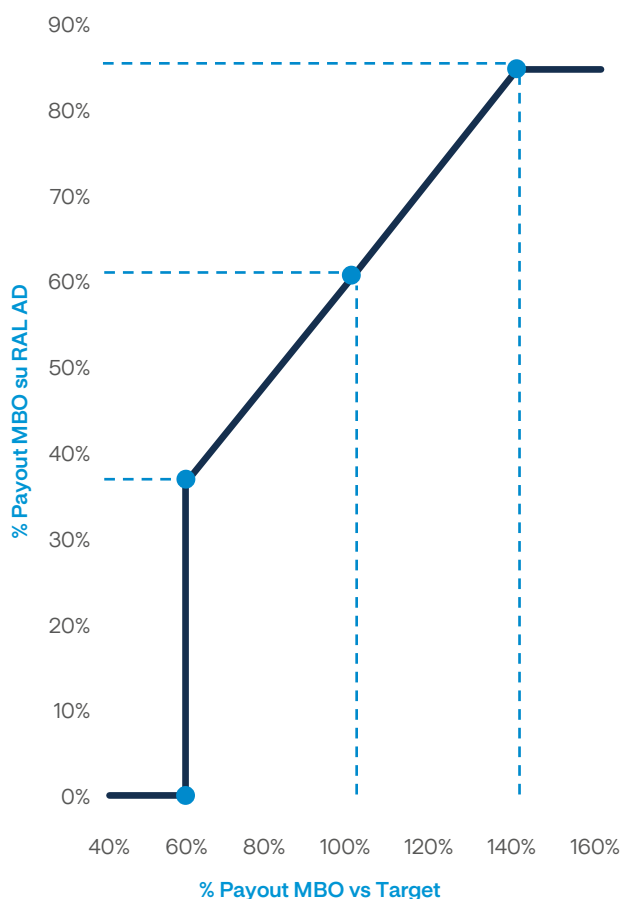
- per Amministratore Delegato: tra il 20% e il 30% della componente fissa (pari a 200.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi;
- per Direttore Generale: tra il 36% e l'84% della componente fissa (pari a 500.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi.

Le % superiori sopra indicate (30% e 84%) 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.

MBO – Amministratore Delegato



MBO – Direttore Generale



Compenso variabile di lungo termine

Il nuovo piano di incentivazione di lungo termine, approvato dal CdA il 17 marzo 2026 e che sarà oggetto dell’approvazione dell’Assemblea degli Azionisti il 28 aprile 2026, prevede:

- l’assegnazione di azioni ordinarie A2A;
- un periodo di misurazione degli obiettivi di 3 anni (2026 – 2028) con assegnazione delle azioni, sulla base del raggiungimento degli obiettivi, dopo l’approvazione del bilancio al 31 dicembre 2028 da parte dell’Assemblea dei Soci;
- un periodo di lock-up di due anni con riferimento al 50% delle azioni maturate, o che residuano dall’eventuale applicazione della procedura di Sell To Cover. L’orizzonte

temporale nel quale si sviluppa l’intero piano, in termini di assegnazione, maturazione delle azioni e periodo di lock-up, è di 5 anni, in linea con le previsioni del Codice di Corporate Governance;

- un Gate relativo al rating di A2A come ‘Investment Grade’ da parte delle agenzie di rating, incaricate dalla Società, con riferimento all’anno 2028;
- la facoltà del Consiglio di Amministrazione di apportare rettifiche e/o adeguamenti ai termini e condizioni del Piano (ivi inclusi quelle inerenti il livello di raggiungimento degli obiettivi di performance), ai termini e alle condizioni previste al paragrafo 3.3. del Documento Informativo del Piano;
- gli obiettivi indicati nella tabella che segue.

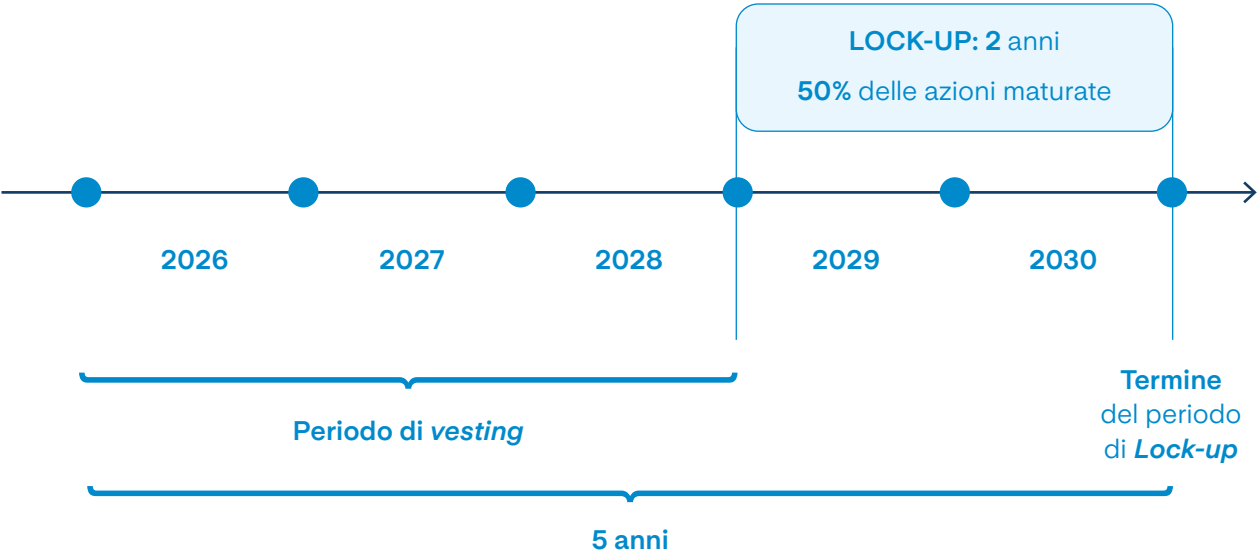


Tabella 11

Scheda LTI 2026-2028					
	KPI	Peso	Minimo	Target	Massimo
Eco-Fin	Free Cash Flow Operativo di Gruppo cumulato sui tre esercizi di Piano	30%	92,5% Target	Budget	107,5% Target
	Utile Netto Ordinario Cumulato di Gruppo	20%	92,5% Target	Budget	107,5% Target
TSR	Posizionamento TSR A2A rispetto ad un panel di aziende quotate in Italia comparabile ad A2A (Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Snam e Terna)	20%	Mediana		Terzo quartile
ESG	KPI ESG Composito	30%	Minimo	Target	Massimo
	Pay-Out LTI		70%	100%	130%

Il KPI ESG⁴ Composito è costituito da 8 obiettivi fondamentali per la creazione di valore sostenibile di A2A nel lungo periodo.

Tabella 12

KPI ESG Composito	Unità di Misura	SDG di riferimento	Peso
Riduzione intensità emissioni - comparto Termoelettrico	gr CO ₂ /KWh	 	14%
FER gestite	GW		14%
Energia elettrica venduta su Mercato Libero, di cui almeno 50% verde	TWh	 	14%
Volumi avviati a recupero energia e materia	Mt	  	14%
Rete Elettrica posata nel triennio	Km	 	14%
Adjusted Pay Gap	%		10%
% Debito ESG	%		10%
Ordinato assegnato a fornitori valutati con <i>scoring</i> integrato ESG	%	  	10%

In caso di payout massimo (130%), l'incidenza dell'LTI rispetto al compenso fisso dell'AD/DG sarà pari a circa l'82% (considerando stabile il valore dell'azione).

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

Quanto ai trattamenti previsti a favore dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro, si veda il seguente paragrafo B7.

Infine, è intenzione dell'azienda proporre anche a AD/DG lo strumento di opzione PNC, con corrispettivo pari 20% RAL AD/DG, in linea con quanto gli accordi già sottoscritti da altri Dirigenti e DIRS.

⁴ La descrizione di dettaglio dei singoli KPI e le metriche di calcolo saranno formalizzati in una Nota Metodologica LTI condivisa con il CRN.

B4. Remunerazione dei Dirigenti Strategici

La Macro-Organizzazione in essere di A2A prevede un numero pari a 10 posizioni 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:

- Responsabile della Business Unit Circular Economy;
- Responsabile della Business Unit Mercato;
- Responsabile della Business Unit Generazione e Trading;

- Responsabile People and Transformation;
- Responsabile Digital&Innovation;
- Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Responsabile Strategy and Growth;
- Responsabile Affari Legali and Compliance;
- Responsabile Communication, Sustainability and Regional Affairs;
- Responsabile della Business Unit Smart Infrastructures.

Alla data della presente Relazione, dunque, sono inclusi nella definizione di "Dirigenti con responsabilità strategiche" anche i dieci dirigenti responsabili delle funzioni sopra ricordate.

Il pacchetto retributivo 2026 dei Dirigenti Strategici è composto come segue:

Tabella 13

Pacchetto retributivo 2026 dei Dirigenti Strategici	
Componente Fissa	• Determinata in base al ruolo e alle responsabilità assegnate considerando i livelli retributivi applicati, per ruoli di comparabile complessità, da aziende nazionali confrontabili per dimensioni • Determinata in base alla specializzazione professionale e alle competenze tecniche e manageriali richieste e possedute dal titolare
Variabile di breve termine (MBO)	35% dell'importo fisso lordo annuale a target (valore medio)
Variabile di lungo termine (LTI)	40% dell'importo fisso lordo annuale a target, al raggiungimento del 100% degli obiettivi di lungo termine (2026-2028)

In merito alla componente di breve termine, la Politica di Remunerazione 2026 prevede il mantenimento, introdotto per i Dirigenti lo scorso anno, del **meccanismo di MBO Dirigenti in Bonus Pool**, con l'obiettivo di rispondere alle finalità descritte in precedenza.

Inoltre per i DIRS, come per tutti i Dirigenti, si applicano le policy aziendali in materia di salary review con periodicità annuale.

Funzionamento del Sistema MBO e del Bonus Pool Dirigenti

Il Bonus Pool Target è determinato dalla somma dei Target MBO del personale eligibile all'interno del Pool. Sono previsti tre pool: 1) Prima Linea del Vertice (inclusi i DIRS); 2) Dirigenti Gruppo A2A;

3) Dirigenti Società in Unbundling.

Tale valore potrà aumentare o diminuire in base ad un Fattore Correttivo, calcolato sull'andamento di due obiettivi economico-finanziari, soggetto a revisione annuale: EBITDA e CAPEX di Gruppo⁵. Il Fattore ha un effetto incrementale o decrementale sul Bonus Pool, in funzione dei risultati conseguiti. Qualora il Fattore Correttivo risultasse inferiore al livello minimo previsto, esso opererà anche come gate di accesso al sistema. Si prevede inoltre che il Fattore Correttivo possa essere soggetto a revisione annuale.

Lo schema incentivante associato prevede:

- **Obiettivi centrali** economico-finanziari: per i DIRS il peso associato è **tra il 40% e il 50%**;

⁵ Per le società in Unbundling gli indicatori economici –finanziari faranno riferimento al perimetro delle società in Unbundling.

- **Obiettivi ESG:** per i DIRS il peso associato è pari **almeno al 25%**, lasciando la possibilità ai DIRS di integrare con ulteriori obiettivi ESG / progettualità con valenza ESG;
- **Obiettivi individuali:** per i DIRS il peso associato è **tra il 35% e il 25%**

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 ESG, a titolo esemplificativo, così declinati:

- **Environmental:**

- Sviluppo e implementazione del Transition Plan, con declinazioni operative specifiche (es. azioni di decarbonizzazione integrate nel Piano Strategico e avanzamento delle progettualità previste per il 2026).
- Carbon Capture: iniziative volte a implementare tecnologie di Carbon Capture su impianti del Gruppo, con attenzione agli impatti sul Climate Transition Plan (BU Circular Economy e BU Generazione e Trading).
- Sviluppo della mobilità elettrica, attraverso target quantitativi di installazione di nuovi punti di ricarica (BU Smart Infrastructures).
- Energia Verde venduta (BU Mercato), misurata in termini di GWh complessivi venduti.
- Obiettivo trasversale "Data Center", con rilevanza ambientale e strategica: sviluppo del modello di data center platform attraverso partnership industriali, progettazione preliminare e analisi degli impatti ambientali rispetto alla Tassonomia europea degli investimenti sostenibili.

- **Social:**

- Sicurezza sul lavoro: conferma di KPI legati agli infortuni, con soglie di miglioramento progressivo.
- Diversity, Equity & Inclusion (D&I): target di incremento della percentuale di donne in posizioni di responsabilità (con traiettorie di medio-lungo periodo già definite nel Piano di Sostenibilità), monitoraggio della presenza femminile nei CdA delle società del Gruppo, anche in coerenza con la normativa vigente⁶ (Legge Golfo-Mosca) omettere prosecuzione del percorso di certificazione e consolidamento delle pratiche

di pari opportunità nelle diverse società del perimetro.

- **Governance:**

- Compliance formativa, con KPI legati al completamento dei corsi prioritari in materia di compliance e controllo interno, a presidio della diffusione della cultura del rischio e dell'aderenza normativa.
- Obiettivi cross-funzionali a rilevanza regolatoria e autorizzativa che richiedono un elevato livello di coordinamento tra funzioni AFC, Strategy, Legal & Compliance e Business.

Sulla base della percentuale di raggiungimento complessiva, sarà determinata una fascia di risultato a cui corrisponderà una percentuale di payout massima. Il nuovo sistema MBO supera la logica della percentuale di raggiungimento individuale, adottando un approccio di pool: il payout sarà quindi determinato redistribuendo il Bonus Pool Target in base alle fasce di risultato. La percentuale di raggiungimento corrispondente alle fasce e i relativi cap in termini di payout potranno essere aggiornati annualmente.

Qualora la valutazione delle competenze della risorsa, nell'ambito del processo di Performance Management risultasse pari al livello minimo, il payout sarà ridotto del 50%.

Durante il periodo di competenza è prevista una fase di Mid-Year Review, nell'ambito della quale sarà possibile riaprire e modificare la scheda di assegnazione degli obiettivi assegnati a fronte di eventi straordinari disciplinati nel Regolamento MBO e Policy aziendali. Per quanto concerne i DIRS tali eventi possono essere:

- 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 2026-2035;
- 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;
- revoche o modifiche temporali sostanziali del Piano Strategico 2026-2035.

⁶ Il KPI si applica anche alle società escluse dal perimetro di applicazione della stessa.

L'eventuale modifica degli obiettivi assegnati ai DIRS richiederà un passaggio autorizzativo in sede di Comitato Remunerazione e Nomine.

All'interno del processo di consuntivazione è inoltre prevista una fase di analisi della distribuzione delle fasce di risultato all'interno della quale l'Amministratore Delegato può modificare la fascia di risultato (di un livello in più o in meno). Eventuali cambiamenti di fascia per i DIRS dovranno essere validati dal Comitato di Remunerazione e Nomine con successiva informativa al Consiglio di Amministrazione.

Sintesi del funzionamento del sistema MBO Bonus Pool dei Dirigenti

Bonus pool

Definizione del Bonus Pool

Somma dei Target MBO Assegnati.
3 Pool: Prima Linea del Vertice (inclusi i DIRS); Dirigenti; Dirigenti Unbundling.

Fattore Correttivo K

Calcolato su andamento **EBITDA e CAPEX di Gruppo*** e con **effetto incrementale/decrementale**.
Se il Fattore K scende al di sotto del livello minimo previsto, esso funge da **gate di accesso** al sistema.

Performance individuale

Scheda di incentivazione

Scheda MBO DIRS	Peso
Obiettivi centrali Eco-Fin	40% - 50%
Obiettivi ESG	25%
Obiettivi individuali	35% - 25%
Totale	100%

Obiettivi Eco-Fin depurati da
CAPEX e EBITDA di Gruppo

Assegnazione fascia di risultato

6 fasce di risultato sulla base della performance individuale (% achievement).
A ciascuna fascia è assegnato un **CAP** sul payout
Nella fascia massima e con K correttivo massimo, il payout massimo è pari al 140% del target.

Valutazione delle competenze

Se la valutazione delle competenze nel Performance Management risulta **inferiore al livello minimo** stabilito, il **payout viene dimezzato**.

Revisione della scheda

Mid-year review

Revisione della scheda obiettivi in presenza di:
Eventi esogeni - cambiamenti strategici o di priorità cambiamenti organizzativi

* Con riferimento alle società in *Unbundling Ebitda* e *Capex* sarà relativo alle sole società in *Unbundling*.

Con specifico riferimento all'Head of Business Unit Smart Infrastructures, si precisa che lo stesso non rientra nel sistema MBO Bonus Pool e mantiene un MBO tradizionale con payout previsto in un intervallo tra il 60% e il 140% del target. Tale esclusione è riconducibile al ruolo di Gestore Indipendente ai sensi della disciplina in materia di Unbundling funzionale, che prevede il divieto di assegnazione di politiche retributive o sistemi incentivanti, connessi, direttamente o indirettamente, all'andamento dell'attività di vendita o di produzione di energia elettrica o di gas naturale. In considerazione di tale vincolo normativo, è stato pertanto definito uno schema MBO caratterizzato da una struttura e da parametri coerenti con la logica del sistema MBO di Gruppo, ma declinati in modo specifico rispetto al perimetro di responsabilità del ruolo. In particolare, i KPI economico-finanziari e gli obiettivi ESG sono perimetrati alla Business Unit Smart Infrastructures, al fine di assicurare il pieno allineamento tra ambito di responsabilità, leve gestionali effettivamente presidiate e meccanismo incentivante, nel rispetto della normativa applicabile.

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

Con specifico riferimento all'Head of Business Unit Smart Infrastructures, si precisa che lo stesso non rientra tra i beneficiari del Piano di Performance Shares 2026-2028. Anche tale esclusione è motivata dal ruolo di Gestore Indipendente ai sensi della disciplina in materia di Unbundling, che non consente il possesso di strumenti finanziari rappresentativi del capitale di A2A. In considerazione di tale vincolo normativo, è stato pertanto definito un piano di incentivazione di lungo termine esclusivamente monetario (LTI cash), relativo allo stesso orizzonte temporale 2026-2028 e caratterizzato da una struttura e da parametri coerenti con la logica del sistema LTI di Gruppo, ma declinati in modo specifico rispetto al ruolo ricoperto. In particolare, i KPI economico-finanziari e gli obiettivi ESG sono perimetrati alla Business Unit Smart Infrastructures.

B5. 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 28 aprile 2023, 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.

L'Assemblea Ordinaria degli Azionisti convocata per l'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2025, nominerà anche il nuovo Collegio Sindacale per la durata di tre esercizi, determinandone il compenso.

B6. 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.

Per il Presidente, l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i 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 con motore full electric, 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 e con le previsioni della Policy aziendale dedicata.

Per il Direttore Generale e i Dirigenti Strategici sono inoltre resi disponibili / fruibili gli stessi trattamenti di welfare adottati per tutti i Dirigenti del Gruppo (es. convenzioni aziendali, A2A Life Caring, etc).

B7. Trattamenti in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro

Per quanto riguarda l'attuale 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, nel contratto di lavoro subordinato individuale, è prevista una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale. In particolare, tale pattuizione prevede il pagamento in favore dell'attuale Amministratore Delegato e Direttore Generale – subordinatamente alla sottoscrizione di un accordo transattivo - di un importo forfetario e omnicomprensivo (a titolo di incentivo all'esodo) pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare di tempo in tempo previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti delle imprese aderenti alle associazioni della Confservizi applicato dalla Società⁷, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro⁸.

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

⁷ Tale contratto collettivo attualmente prevede che il termine di preavviso (ovvero la relativa indennità sostitutiva) dovuto in caso di recesso ad iniziativa aziendale non possa essere superiore a 12 mesi. In particolare, i termini correlati all'anzianità aziendale del dirigente sono i seguenti: a) mesi sei di preavviso per i dirigenti fino a sei anni di anzianità aziendale; b) mesi otto di preavviso per i dirigenti fino a dieci anni di anzianità aziendale; c) mesi dieci di preavviso per i dirigenti fino a quindici anni di anzianità aziendale; d) mesi dodici di preavviso per i dirigenti oltre quindici anni di anzianità aziendale. Il medesimo contratto collettivo prevede che l'indennità supplementare sia compresa tra un minimo di 4 mensilità a un massimo di 24 mensilità a seconda dell'anzianità aziendale del dirigente. In particolare, l'indennità supplementare è pari a: a) fino a due anni di anzianità aziendale, quattro mensilità pari al corrispettivo del preavviso; b) oltre i due e sino a sei anni di anzianità aziendale, da quattro a otto mensilità pari al corrispettivo del preavviso; c) oltre i sei e sino a dieci anni di anzianità aziendale, da otto a dodici mensilità pari al corrispettivo del preavviso; d) oltre i dieci e sino a quindici anni di anzianità aziendale, da dodici a diciotto mensilità pari al corrispettivo del preavviso; e) oltre i quindici anni di anzianità aziendale, da diciotto a ventiquattro mensilità pari al corrispettivo del preavviso.

⁸ In forza della disciplina convenzionale del recesso pattuita, considerando l'anzianità aziendale dell'attuale Amministratore Delegato e Direttore Generale, allo stesso potrà essere riconosciuto a tale titolo, alla data di pubblicazione della presente relazione, un importo corrispondente a 14 mensilità. A decorrere dal mese di maggio 2026, in considerazione dell'incremento dell'anzianità aziendale dell'attuale Amministratore Delegato e Direttore Generale e in applicazione dei criteri del CCNL, l'importo complessivo dell'indennità, eventualmente dovuta in applicazione della predetta disciplina convenzionale, sarà pari a 20 mensilità. Tale importo sarà calcolato assumendo quale riferimento la Retribuzione Fissa effettivamente percepita al momento della risoluzione del rapporto di lavoro e la media dei compensi tutti effettivamente percepiti o maturati negli ultimi tre anni a titolo di Retribuzione Variabile.

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 (si veda nota n 7); 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.

L'applicazione di quanto sopra, in caso di cessazione nell'anno 2026, comporterebbe:

- per l'Amministratore Delegato-Direttore Generale, l'erogazione di un importo pari a 14 mensilità (si veda nota n 8) 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 calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del Codice Civile (rispetto a quelli attualmente in forza, il minimo è 10 mesi e il massimo è 36 mesi).

Inoltre, la Società può stipulare patti di non concorrenza e di non sollecitazione ("PNC") - ovvero patti di opzione per la sottoscrizione di PNC - con dirigenti, incluso il Direttore Generale con le seguenti principali caratteristiche:

- l'impegno a non svolgere attività in concorrenza con il Gruppo nei 12 mesi successivi alla cessazione del rapporto di lavoro;

- limitazione territoriale alla Repubblica Italiana, alla Città del Vaticano e alla Repubblica di San Marino;
- corrispettivo pari a un importo fino al 100% della retribuzione globale annua, la cui erogazione potrà avvenire tanto in costanza di rapporto (per un importo pari, su base annua, al massimo al 20% della RAL) quanto alla cessazione del rapporto (con rate trimestrali posticipate sino alla cessazione del periodo di non concorrenza)

Alternativamente al PNC la Società può stipulare, con i medesimi soggetti, un patto di opzione che - a fronte dell'erogazione di uno specifico ed autonomo corrispettivo (di importo pari, al massimo, su base annua, al 20% della RAL) - conferisce ad A2A il diritto di attivare un patto di non concorrenza e di non sollecitazione a condizioni predeterminate (analoghe a quelle sopra descritte in termini di durata e corrispettivo).

Alla data di pubblicazione della presente Relazione la Società ha stipulato con 10 Dirigenti Strategici 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 DIRS, qualora A2A e il DIRS giungano a sottoscrivere una scrittura privata al fine di disciplinare le condizioni di uscita, la stessa conterrà di norma le clausole usualmente previste in tali fattispecie di accordi e, in particolare, (i) obblighi di non sollecitazione a carico del DIRS, (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 (ferme le prerogative assembleari), (iii) risoluzione consensuale al PNC (a fronte dell'esercizio dell'opzione di cui si è

precedentemente dato atto), (iv) riconoscimento a vari titoli al DIRS di eventuali contributi anche monetari (di entità ordinariamente applicata in precedenti cessazioni del rapporto di lavoro a seguito di dimissioni) a fronte 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.

B8. Differimento nelle componenti cash e clausole di *claw-back* e *malus*

Tutte le componenti variabili della remunerazione (e dunque tanto la componente variabile di breve termine quanto quella di lungo termine) sono soggette (fermo il rispetto dei termini di prescrizione stabiliti dalle vigenti norme di legge e indipendentemente dalla intervenuta cessazione del rapporto di lavoro) a meccanismi di correzione *ex post* di *claw-back* e *malus* che consentono alla Società al verificarsi di determinate circostanze di (i) attivare iniziative volte alla restituzione, in tutto o in parte ed entro 3 anni dalla relativa erogazione, di componenti variabili della remunerazione (c.d. *claw-back*), ovvero di (ii) non procedere all'erogazione, in tutto o in parte, delle stesse (c.d. *malus*).

Tali meccanismi di correzione *ex post* trovano applicazione:

- qualora emerga che la remunerazione variabile assegnata a un soggetto sia stata determinata sulla base di obiettivi il cui livello di raggiungimento sia stato alterato da comportamenti dolosi o gravemente colposi del soggetto stesso;
- qualora la remunerazione variabile sia stata conseguita sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati;

- con riferimento ad erogazioni di remunerazione variabile nei confronti di 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 che comunque abbiano tenuto comportamenti dolosi o gravemente colposi che abbiano recato danno della Società.

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

A oggi non sono previsti meccanismi di differimento nel pagamento della componente fissa o variabile, di breve e/o di lungo termine.

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 (anche con riguardo alle dinamiche concorrenziali del mercato del lavoro).

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 significativi sull'utile netto del Gruppo;
- 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, ovvero di trattenere figure chiave.

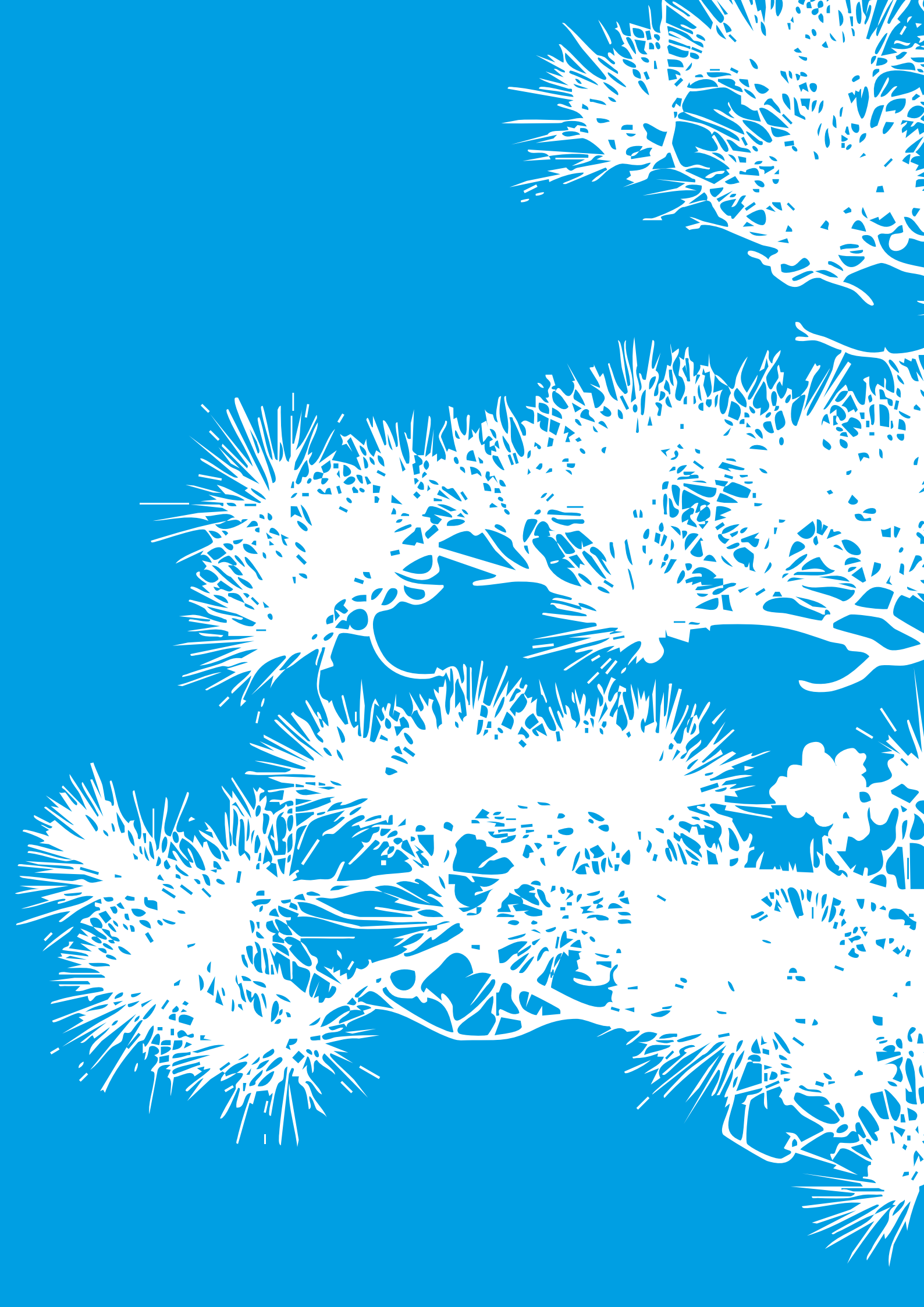
In presenza di tali circostanze eccezionali, la Società si riserva, quindi, la possibilità di derogare temporaneamente alla Politica da ultimo approvata dall'Assemblea dei Soci sui seguenti elementi:

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

- riconoscimento di specifici trattamenti a fronte e in occasione della cessazione del rapporto di lavoro.

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 and 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.





Seconda Sezione

Attuazione della Politica
di Remunerazione 2025

Seconda Sezione

Attuazione della Politica di Remunerazione 2025

La presente sezione della Relazione sulla Remunerazione fornisce:

- una rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione relativa all'esercizio precedente (2025) 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 (2025) e un raffronto tra gli obiettivi di performance raggiunti con quelli previsti.

L'Assemblea degli azionisti del 28 aprile 2023, che ha nominato per il triennio 2023 – 2025 un Consiglio di Amministrazione costituito da

12 Componenti, ha deliberato un compenso fisso lordo annuale percepito in qualità di Componente del Consiglio di Amministrazione pari a 80.000€/anno.

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.

Comitati endoconsiliari

Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Comitato ESG e Rapporti con i Territori	Comitato Parti Correlate
Presidente: 35.000 € Membro: 25.000 €	Presidente: 30.000 € Membro: 20.000 €	Presidente: 30.000 € Membro: 20.000 €	Presidente: 30.000 € Membro: 20.000 €

Il 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.

Per ultimo:

- In data 20 febbraio 2024 il Consiglio di Amministrazione di A2A ha deliberato di attribuire un compenso annuale pari a Euro 60.000 al Vicepresidente Comboni per l'incarico di riporto funzionale per la Funzione di Internal Audit, con decorrenza dall'approvazione dell'Assemblea dei Soci del 24 aprile 2024.

A fronte di quanto sopra di seguito sono descritti di seguito i compensi corrisposti nell'esercizio 2025 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.

Anche per il 2025 il Consiglio di Amministrazione non si è avvalso della facoltà di Deroga alla politica di remunerazione in vigore.

A1 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 riporta di seguito la tabella che illustra le informazioni di confronto, per gli ultimi cinque esercizi,

dell'andamento dei risultati della Società, della remunerazione totale delle principali Cariche della Società, degli Amministratori e dei Sindaci, e della retribuzione annua lorda media dei dipendenti del Gruppo.

	2021	2022	2023	2024	2025	Delta % 2025 vs. 2024
Ricavi (M€)	11.549	23.156	14.758	12.857	14.014	-9%
Margine operativo Lordo (M€)	1.428	1.498	1.971	2.328	2.251	-3%
Risultato Operativo (M€)	660	682	1.017	1.317	1.190	-10%
Compenso Presidente CDA	330.000	330.000	330.000	330.000	330.000	0%
Compenso Amministratori	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	0%
Compenso AD e DG	983.880	998.506	959.309	960.100	1.877.400	95%
Compenso Presidente del Collegio Sindacale	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	0%
Compenso Sindaci Effettivi	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	0%
Retribuzione globale media dipendenti	43.342	44.299	44.975	46.399	48.741	5%

Nota: I dati 2022 dell'andamento dei ricavi, del margine operativo lordo e del risultato operativo sono "restated" per recepire la riclassifica IFRS 5 del ciclo idrico.

I compensi indicati nella tabella sopra riportata 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 per la carica di Amministratore Delegato e la retribuzione fissa e variabile prevista per il Direttore Generale (incluso l'LTi erogato nel 2025 ma di competenza del triennio 2023-2025). Non includono gli oneri di lordizzazione dell'Amministratore Delegato.

A2 Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato

Nel 2025, 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 2025, 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 60.000€ per la responsabilità sulla funzione "Internal Audit".

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.

A3 Componenti del Collegio Sindacale

Ai componenti del Collegio Sindacale sono stati erogati i compensi approvati dall'Assemblea dei Soci in data 28 aprile 2023.

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.

A4 Amministratore Delegato

Nel 2025 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 2025, 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 2025 e Capex al 31/12/2025 che riduceva del 30% o annullava il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo inferiore al livello minimo previsto 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 +/-7,5%;
 - Funds from operations (FFO)/Net Debt, fissato, come target, previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-0,2%.

Per l'Amministratore Delegato, come descritto nella Relazione sulla Remunerazione 2025, 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 2026, 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:

Descrizione indicatore	Peso	Scala di performance			Raggiungimento	
		Minimo	Target	Massimo	Consuntivo	Raggiungimento %
Cash Flow Industriale (budget 2025)	50%	622,54	673,02	723,50	754,65	120%
FFO/Net Debt (budget 2025)	50%	23,8%	24%	24,2%	25,1%	120%

A5 Direttore Generale

Nel 2025, 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 2025, 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 2025 e Capex al 31/12/2025 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 30%), 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 massimo⁹;

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.

- Progetti Strategici (peso 34%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale;
 - Sostenibilità (peso 16%), articolato su:
 - Miglioramento dei KPI di DE&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 soglia;

Descrizione indicatore	Peso	Scala di performance			Raggiungimento	
		Minimo	Target	Massimo	Consuntivo	Raggiungimento %
Economico-finanziari						
Ebitda (budget 2025)	30%	2.013	2.177	2.340	2.251	118,3%
Capex (budget 2025; mantenimento e sviluppo)	20%	1.463	1.592	1.721	1.702	134,2%
Specifici – Progetti Strategici						
8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale, periodicamente monitorati in CdA	34%			Media pesata		101,4%
Sostenibilità						
Riduzione degli infortuni	8%	60%	100%	140%		140%
KPI DE&I	8%			Media pesata		140%

Ad inizio 2026, 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 119,23 %), a fronte della quale è stato erogato al Direttore Generale un compenso variabile pari a 238.460€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti.

Per ciò che riguarda il sistema LTI 2023-2025, il sistema prevedeva:

- 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 mantenuto;

- i seguenti obiettivi:

- Cash Flow Operativo di Gruppo cumulato sui tre esercizi di Piano (peso 35%), fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-7,5%;
- Posizionamento TSR A2A (peso 35%) rispetto ad un panel di aziende quotate in Italia comparabile ad A2A;
- Sostenibilità (peso 30%), articolato su 7 obiettivi fondamentali per la creazione di valore sostenibile di A2A nel lungo periodo.

Obiettivi	Peso	Target	Raggiungimento	
			Consuntivo	Raggiungimento %
Economico-finanziari				
Cash Flow operativo cumulato 2023 – 2025 (€ mio)	35%	3.879	4.613	130,00%
TSR				
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)	35%	% raggiungimento lineare tra mediana e terzo quartile	Posizionamento al di sopra del terzo quartile	122,71%
Sostenibilità				
KPI ESG Composito	30%	Media pesata	Media pesata	106,49%
			Totale	120,40%

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 120,40 %), a fronte della quale è stato erogato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale un compenso variabile di lungo periodo pari a 884.940€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti.

A6 Dirigenti Strategici

La Macro-Organizzazione al 31/12/2025 di A2A prevede un numero pari a 9 posizioni 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:

- Responsabile della Business Unit Circular Economy;
- Responsabile della Business Unit Mercato;
- Responsabile della Business Unit Generazione e Trading;

- Responsabile People&Transformation;
- Responsabile Digital&Innovation;
- Responsabile Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Responsabile Strategy&Growth;
- Responsabile Affari Legali and Compliance;
- Responsabile Communication, Sustainability and Regional Affairs.

Al 31/12/2025 sono pertanto presenti 9 posizioni (coperte da 9 titolari) riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche.

Nel 2025 sono stati erogati ai Dirigenti Strategici:

- a titolo di componente fissa, complessivamente 2.893.847 €;
- a titolo di componente variabile annuale complessivamente 1.169.850 € a fronte di un raggiungimento medio degli obiettivi assegnati pari al 113,2%;
- a titolo di componente variabile di lungo termine complessivamente 2.208.340€ a fronte di un raggiungimento medio degli obiettivi assegnati pari al 120,4% (in linea con quanto presentato per l'Amministratore Delegato e Direttore Generale).

In coerenza con quanto definito dalla Politica 2025, il sistema MBO in Bonus Pool prevede la possibilità di procedere, nel corso dell'esercizio,

alla revisione degli obiettivi assegnati (Mid Year Review) al ricorrere delle circostanze disciplinate nella Politica stessa. Nell'ambito di tale processo e previo parere favorevole del Comitato Remunerazione e Nomine, sono state approvate modifiche riguardanti alcuni obiettivi individuali riferiti a Dirigenti con Responsabilità Strategiche. Le variazioni hanno interessato esclusivamente obiettivi individuali, con incidenza percentuale

contenuta – in media minore del 2% sul peso complessivo della scheda - e senza alterare il valore target dell'incentivo, in coerenza con le linee guida del sistema MBO e con il principio di pay for performance.

Nel 2025 sono stati inoltre erogati, a titolo di patto di non concorrenza e di non sollecitazione, complessivamente 374.769 €.

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

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

(A)	(B)	(C)		(D)	(I)	(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 Bonus e altri incentivi Partecipazione agli utili	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal	al									
Tasca Roberto (**)	Presidente A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	250.000					250.000		
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	30.000 ⁽¹⁾		25.773		135.773		
Comboni Giovanni	Vice Presidente A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025						-		
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	20.000 ⁽²⁾		208		100.208		
	Responsabilità sulla funzione Internal Audit di A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	-	60.000					60.000		
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	120.000		216.540			336.540		
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000					80.000		
Bombana Elisabetta Cristiana	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	25.000 ⁽³⁾		208		105.208		
Cariello Vincenzo	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	50.000 ⁽⁴⁾		208		130.208		
D'Amico Maria Elisa	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	20.000 ⁽⁵⁾		208		100.208		
Dorigoni Susanna	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	30.000 ⁽⁶⁾		208		110.208		
Lavini Fabio	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	20.000 ⁽⁷⁾		208		100.208		
Motta Mario Gualtierio Francesco	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	25.000 ⁽⁸⁾		208		105.208		
Pistis Elisabetta	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	40.000 ⁽⁹⁾		208		120.208		
Speranza Maria Grazia	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	45.000 ⁽¹⁰⁾		208		125.208		
Zunino Alessandro	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000	35.000 ⁽¹¹⁾		208		115.208		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					1.390.000	340.000	216.540	27.853		1.974.393		
(II) Compensi da Controllate e Collegate												
(III) Totale					1.390.000	340.000	216.540	27.853		1.974.393		

(*) Compensi per la partecipazione ai Comitati (vedi foglio "Comitati").

(**) Nei Compensi Fissi non sono inclusi i contributi ai fini pensionistici e previdenziali 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. Nei Benefici Non Monetari sono inclusi la quota assoggettata a tassazione, a titolo di compenso in natura, relativa alla polizza infortuni per rischi extraprofessionali, il valore dell'auto non assegnata e monetizzata al valore del canone annuo, la Polizza Vita, la Polizza Generale IPM e la Polizza Sanitaria Integrativa.

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

<i>(1) Di cui:</i>	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI (Presidente)	30.000,00
<i>(2) Di cui:</i>	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE	20.000,00
<i>(3) Di Cui:</i>	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	25.000,00
<i>(4) Di Cui:</i>	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI	20.000,00
COMITATO PARTI CORRELATE (Presidente)	30.000,00
<i>(5) Di cui:</i>	
COMITATO PARTI CORRELATE	20.000,00
<i>(6) Di cui:</i>	
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (Presidente)	30.000,00
<i>(7) Di cui:</i>	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI	20.000,00
<i>(8) Di cui:</i>	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	25.000,00
<i>(9) Di Cui:</i>	
COMITATO ESG E RAPPORTI CON I TERRITORI	20.000,00
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE	20.000,00
<i>(10) Di Cui:</i>	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI	25.000,00
COMITATO PARTI CORRELATE	20.000,00
<i>(11) Di cui:</i>	
COMITATO CONTROLLO E RISCHI (Presidente)	35.000,00

1/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	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	130.000				264		130.264		
Dalocchio Maurizio	Sindaco effettivo	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000				208		80.208		
Segala Chiara	Sindaco effettivo	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000				208		80.208		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					290.000				680		290.680		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) Totale					290.000				680		290.680		

1/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 carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal				al	Bonus e altri incentivi					
Dirigenti Strategici (9)*				2.893.847		3.378.190		141.077	378.401	6.791.515		

* Nella tabella sono inclusi i dati relativi a tutti coloro che nel corso dell'esercizio 2025 hanno ricoperto le funzioni di Dirigenti con responsabilità strategiche.

1/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	01.01.2025	31.12.2025		500.000		960.860		21.174		1.482.034		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					500.000		960.860		21.174		1.482.034		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) Totale					500.000		960.860		21.174		1.482.034		

Tabella 3/B 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 e Direttore Generale								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2025	292.460 Delibera 17/3/2026						
		Piano LTI 2023-2025	884.940 Delibera 17/3/2026						
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) Totale			1.177.400						
Dirigenti Strategici	-								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2025	1.169.850 Delibera 17/3/2026						
		Piano LTI 2023-2025	2.208.340 Delibera 17/3/2026						
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) Totale			3.378.190						
Totale			4.555.590						

Figura 3: 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 2025 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 3/1 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 2024	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2025	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2025	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2025
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato e Direttore Generale	A2A S.p.A.	198.500	1 ¹⁰	=====	198.501
Guerra Cristina	Coniuge di Mazzoncini Renato	A2A S.p.A.	550	=====	550	=====
Bombana Elisabetta Cristiana	Amministratore	A2A S.p.A.	2.600	8.400	=====	11.000
Lavini Fabio	Amministratore	A2A S.p.A.	30.000	21.219	=====	51.219
Speranza Maria Grazia	Amministratore	A2A S.p.A.	=====	8.000	=====	8.000

Figura 3/2 Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Numero dirigenti con responsabilità strategiche	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2024	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2025	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2025	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2025
9 titolari	A2A S.p.A.	71.000	118.009 ¹¹	===	189.009

10 Azione assegnata nell'ambito del Piano di Azionariato Diffuso "A2A Life Sharing" in qualità di Direttore Generale.

11 Include l'azione assegnata nell'ambito del Piano di Azionariato Diffuso "A2A Life Sharing" a ciascun dirigente con responsabilità strategica.

