



2021
Relazione
sulla Remunerazione



Relazione sulla Remunerazione 2021

il presente documento è consultabile sul sito
www.a2a.eu



Indice

1	Introduzione	4
2	Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A	6
3	Sintesi della Politica di Remunerazione 2021	7
4	Nuova normativa e disclosure remunerazioni (payratio)	12
5	Prima Sezione - Politica di Remunerazione 2021	13
	a. Predisposizione, approvazione e attuazione della Politica di Remunerazione: procedure, organi e soggetti coinvolti	13
	b. Finalità e Principi della Politica di Remunerazione	17
	b1. Premessa: condizioni di lavoro dei dipendenti	17
	b2. Collegamento della Politica di Remunerazione con il Piano Industriale	18
	b3. Finalità della Politica di Remunerazione	18
	c. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione	19
	c1. Premessa	19
	c2. Remunerazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente e Amministratore Delegato	19
	c3. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione	20
	c4. Remunerazione dell'Amministratore Delegato	20
	c5. Remunerazione del Direttore Generale	21
	c6. Remunerazione dei Dirigenti Strategici	22
	c7. Collegio Sindacale	23
	c8. Benefici non monetari	23
	c9. Trattamenti in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	24
	c10. Differimento delle componenti cash e clausole di claw-back e malus	24
	c11. Benchmark di altre società sulle politiche retributive	24
6	Seconda Sezione - Attuazione della Politica di Remunerazione 2020	25

1 Introduzione

La presente Relazione sulla Remunerazione (di seguito anche “Relazione”) approvata in data 26 marzo 2021 dal Consiglio di Amministrazione (di seguito anche “CdA” o “Consiglio”) di A2A S.p.A. (di seguito anche “A2A” o la “Società”), su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine (di seguito anche “Comitato”), è stata redatta ai sensi dell’art. 123-ter del D. Lgs. 58/1998 (Testo Unico della Finanza, o TUF), in conformità all’art. 84-quater del Regolamento Emittenti e al Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana S.p.A. (di seguito anche “Codice di Autodisciplina”), 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 di cui la Prima Sezione è sottoposta al voto vincolante, mentre la Seconda Sezione è sottoposta al voto consultivo, non vincolante.

In particolare:

- la Prima Sezione illustra:
 - la politica adottata da A2A e dalle società da essa controllate in materia di remunerazione dei componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche¹ (di seguito anche “Dirigenti Strategici”) e dei componenti degli Organi di Controllo, fermo restando quanto previsto dall’articolo 2402 del codice civile;
 - le procedure adottate per la predisposizione, l’approvazione e l’attuazione della politica di remunerazione nonché gli organi e i soggetti coinvolti;
- la Seconda Sezione illustra:
 - in forma analitica e nominativa, i compensi corrisposti nell’esercizio 2020 ai componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, ai membri del Collegio Sindacale e al Direttore Generale, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, dalla Società e dalle società controllate / collegate;
 - in forma analitica ed aggregata, i compensi corrisposti nell’esercizio 2020 ai Dirigenti Strategici, a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma, da A2A e dalle società controllate / collegate.

Le due sezioni della Relazione sono precedute da una sintesi delle informazioni principali allo scopo di fornire al mercato e agli investitori un quadro di immediata lettura sugli elementi chiave delle Linee Guida in materia di politica retributiva degli Amministratori esecutivi e dei dirigenti con responsabilità strategiche del Gruppo per l’esercizio 2021.

Si evidenzia che, ai sensi del comma 3-bis dell’art.123-ter del TUF, il Consiglio di Amministrazione di A2A, fermo restando il rispetto delle condizioni procedurali in base alle quali la deroga può essere applicata 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 in materia di Remunerazione illustrati nella presente Relazione, in presenza di circostanze eccezionali, come previste nella suddetta disposizione normativa. Le suddette circostanze eccezionali configurano situazioni in cui la deroga alla Politica in materia di Remunerazione è necessaria ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della Società nel suo complesso o per assicurarne la capacità di stare sul mercato.

La Società si riserva, quindi, in presenza di tali circostanze eccezionali, la possibilità di derogare temporaneamente alla Politica in materia di Remunerazione da ultimo approvata dagli Azionisti sui seguenti elementi specifici: sistemi di incentivazione variabile a breve e lungo termine e premi monetari *a tantum*; attribuzione di particolari indennità; variazione del rapporto tra remunerazione fissa e remunerazione variabile.

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

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

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

Le informazioni fornite nella presente Relazione sono riferite, salva diversa indicazione, al 26 marzo 2021, data della sua approvazione da parte di Consiglio di Amministrazione di A2A.

La presente Relazione è resa disponibile al pubblico presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato 1Info all'indirizzo www.1info.it, presso la sede della Società sita in Brescia, via Lamarmora 230 e sul sito internet www.a2a.eu (sezione "Governance" – "Assemblée"), 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).

2 Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A

Il 13 maggio 2020 l'Assemblea degli Azionisti ha nominato per il triennio 2020 - 2022 un Consiglio di Amministrazione costituito da 12 componenti e un Collegio Sindacale costituito da 3 componenti effettivi e 2 componenti supplenti, determinando, secondo quanto previsto dallo Statuto della Società, i compensi annui spettanti per la carica di Consigliere di Amministrazione e di Membro del Collegio Sindacale.

- Il 14 maggio 2020 il Consiglio di Amministrazione ha:
- nominato Renato Mazzoncini quale Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società;
 - conferito al Presidente l'incarico di curare, in coordinamento con l'Amministratore Delegato per quanto di competenza di quest'ultimo, le relazioni istituzionali e le relazioni esterne ad esse connesse, nonché di promuovere operazioni straordinarie di aggregazione territoriale;
 - attribuito all'Amministratore Delegato e Direttore Generale ampi poteri per la gestione ordinaria e per l'elaborazione di proposte per operazioni straordinarie della Società.

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

	Presidente	Vice-Presidente	Amministratore Delegato e Direttore Generale	Componenti
Consiglio di Amministrazione	Marco Emilio Angelo Patuano	Giovanni Comboni	Renato Mazzoncini	<ul style="list-style-type: none">• Stefania Bariatti• Vincenzo Cariello• Federico Maurizio D'Andrea• Luigi De Paoli• Gaudiana Giusti• Fabio Lavini• Christine Perrotti• Secondina Giulia Ravera• Maria Grazia Speranza

	Presidente	Sindaci
Collegio Sindacale	Giacinto Gaetano Sarubbi	<p>Effettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Maurizio Leonardo Lombardi• Chiara Segala <p>Supplenti:</p> <ul style="list-style-type: none">• Antonio Passantino• Patrizia Tettamanzi

Nella medesima seduta il Consiglio di Amministrazione ha altresì provveduto alla nomina di tre Comitati Endoconsiliari: “Comitato Controllo e Rischi”, “Comitato per la Remunerazione e le Nomine” e “Comitato per la Sostenibilità e il Territorio”, composti, alla data della presente Relazione, come indicato nella tabella di seguito.

La Società potrà, anche in ragione dell'applicazione delle disposizioni di cui al Regolamento Consob n. 17221 del 12 marzo 2010 modificato dalla Delibera n. 21264 del 10 dicembre 2020, oltre che per soddisfare gli adempimenti in corso di natura organizzativa impattanti a livello di governance, perfezionare la separazione del Comitato Parti Correlate dal Comitato Controllo e Rischi. Il tutto potendo prevedere, altresì, il conferimento di compensi aggiuntivi, allineati e coerenti in ragione della nomina a componente del Comitato Parti Correlate.

Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Comitato per la Sostenibilità e il Territorio
<ul style="list-style-type: none">• Luigi De Paoli (Presidente)• Federico Maurizio D'Andrea• Gaudiana Giusti• Christine Perrotti	<ul style="list-style-type: none">• Secondina Giulia Ravera (Presidente)• Stefania Bariatti• Giovanni Comboni	<ul style="list-style-type: none">• Marco Emilio Angelo Patuano (Presidente)• Vincenzo Cariello• Fabio Lavini• Maria Grazia Speranza

3 Sintesi della Politica di Remunerazione 2021

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

	Presidente	Vice-Presidente	Amministratore Delegato	Componenti
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione e determinata sulla base della specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità, riflettendo le competenze tecniche, professionali e manageriali	È composta dal compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione) a cui si somma il compenso integrativo previsto per il particolare ruolo svolto e le responsabilità associate. Il Presidente inoltre percepisce un compenso aggiuntivo per la partecipazione al Comitato per la Sostenibilità e il Territorio.	È composta dal compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione). Il Vice-Presidente inoltre percepisce un compenso aggiuntivo per la partecipazione al Comitato per la Remunerazione e le Nomine e, da novembre 2020, per la responsabilità sull'Internal Audit	È composta dal compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione) a cui si somma il compenso integrativo (deliberato dal Consiglio di Amministrazione) per il particolare ruolo svolto e le responsabilità associate.	È composta da: <ul style="list-style-type: none">• Compenso percepito in qualità di Consigliere (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Consiglio di Amministrazione);• Eventuale compenso aggiuntivo per la partecipazione ai Comitati Consiliari o deleghe / funzioni particolari.
Incentivazione variabile di breve termine: Componente che riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti in correlazione agli obiettivi annuali di budget	Non prevista	Non prevista	È deliberata dal Consiglio di Amministrazione. È previsto un "cancello di accesso", basato su Ebitda e Capex, che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziarie del Gruppo non in linea con il budget. Gli obiettivi sono predefiniti ed assegnati annualmente dal CdA, sentito il parere del Comitato per la Remunerazione e le Nomine. Per l'anno 2021 sono stati deliberati dal Consiglio di Amministrazione i seguenti obiettivi: <ul style="list-style-type: none">• Cash Flow Industriale (peso 50%);• Net Deb / Ebitda Gruppo A2A (peso 50%). Per l'erogazione del compenso è necessario il superamento di un raggiungimento minimo degli obiettivi; al superamento di tale soglia minima il compenso può variare linearmente tra il 26,7% e il 40% della Remunerazione Fissa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi (al raggiungimento del 100% degli obiettivi il pay mix del compenso variabile sul compenso fisso è pari pertanto al 33,3%).	Non prevista
Incentivazione variabile di lungo termine	Non prevista			

	Presidente	Vice-Presidente	Amministratore Delegato	Componenti
Benefici non monetari: integrano il pacchetto retributivo in una logica di Total Reward prevalentemente previdenziale ed assistenziale	<ul style="list-style-type: none">• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita);• Copertura sanitaria integrativa;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti;• Autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card.	<ul style="list-style-type: none">• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.	<ul style="list-style-type: none">• 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 elettrica ad uso promiscuo;• House allowance.	<ul style="list-style-type: none">• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.
Severance: trattamenti di fine rapporto finalizzati a tutelare gli interessi del Gruppo anche da potenziali rischi concorrenziali	<p>Non sono ad oggi previsti accordi tra A2A e gli amministratori in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa.</p> <p>Per il solo Amministratore Delegato, in quanto anche titolare della posizione manageriale di Direttore Generale, è prevista una disciplina convenzionale per la cessazione contestuale del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale.</p>			

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

	Collegio Sindacale	
	Presidente	Sindaci Effettivi
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione e determinata sulla base della specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità, riflettendo le competenze tecniche, professionali e manageriali	È composta dal compenso percepito in qualità di Presidente del Collegio Sindacale (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Collegio Sindacale).	È composta dal compenso percepito in qualità di Sindaco del Collegio Sindacale (deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto di nomina del Collegio Sindacale).
Incentivazione variabile di breve e lungo termine	Non prevista	
Benefici non monetari: integrano il pacchetto retributivo in una logica di Total Reward prevalentemente previdenziale ed assistenziale	<ul style="list-style-type: none">• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.	<ul style="list-style-type: none">• Polizza assicurativa infortuni professionali e extra-professionali;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti.
Severance: trattamenti di fine rapporto finalizzati a tutelare gli interessi del Gruppo anche da potenziali rischi concorrenziali	Non sono previsti accordi tra A2A e i sindaci in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa.	

Tabella 3: Illustrazione sintetica dei principali elementi della struttura retributiva definita per il Direttore Generale

	Direttore Generale
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione e determinata sulla base della specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità, riflettendo le competenze tecniche, professionali e manageriali	È deliberata dal Consiglio di Amministrazione e determinata in base al ruolo, ai poteri e alle responsabilità assegnate.
Incentivazione variabile di breve termine: Componente che riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti in correlazione agli obiettivi annuali di budget	<p>È deliberata dal Consiglio di Amministrazione.</p> <p>È previsto un "cancello di accesso", basato su Ebitda e Capex, che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziarie del Gruppo non in linea con il budget.</p> <p>Gli obiettivi sono predefiniti ed assegnati annualmente dal CdA, sentito il parere del Comitato per la Remunerazione e le Nomine.</p> <p>Per l'anno 2021 sono stati deliberati dal Consiglio di Amministrazione i seguenti obiettivi:</p> <ul style="list-style-type: none">• Economico – Finanziari (peso 40%): Ebitda fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-5%; Capex fissato, come massimo (120%) sul valore di budget, come minimo (80%) sull'85% del valore di budget e come target (100%) sull'interpolazione lineare tra minimo e massimo;• Progetti Strategici (peso 37%): 10 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale, regolarmente monitorati in CdA;• Sostenibilità (peso 23%): articolato su:<ul style="list-style-type: none">- D&I: % donne nel management; % donne nei CdA delle società controllate / partecipate; % donne nelle short list delle selezioni;- Controllo fenomeno infortunistico: Contenimento del valore If*lg al di sotto del valore massimo definito per il Gruppo;- Emissioni di CO2 (da piano industriale al 2021). <p>Per l'erogazione del compenso è necessario il superamento di un raggiungimento minimo degli obiettivi; al superamento di tale soglia minima il compenso può variare linearmente tra il 32% e il 48% della Remunerazione Fissa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi (al raggiungimento del 100% degli obiettivi il pay mix del compenso variabile sul compenso fisso è pari pertanto al 40%).</p>
Incentivazione variabile di lungo termine	Non prevista
Benefici non monetari: integrano il pacchetto retributivo in una logica di Total Reward prevalentemente previdenziale ed assistenziale	<ul style="list-style-type: none">• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita);• Copertura sanitaria prevista dal CCNL applicato e integrativa;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti;• Autovettura elettrica ad uso promiscuo;• House allowance
Severance: trattamenti di fine rapporto finalizzati a tutelare gli interessi del Gruppo anche da potenziali rischi concorrenziali	<p>È prevista una disciplina convenzionale in caso di cessazione del rapporto su iniziativa della Società o in caso di dimissioni in fattispecie qualificate.</p> <p>L'applicazione di tale disciplina (illustrata nel dettaglio nel paragrafo c9), in caso di cessazione nell'anno 2021, comporterebbe l'erogazione di un importo pari a 10 mensilità di retribuzione.</p>

Tabella 4: Illustrazione sintetica dei principali elementi della struttura retributiva definita per i Dirigenti Strategici

	Dirigenti Strategici
Remunerazione Fissa: Componente non soggetta ad alcuna condizione per l'erogazione e determinata sulla base della specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità, riflettendo le competenze tecniche, professionali e manageriali	È determinata in base al ruolo e alle responsabilità assegnate nonché alla specializzazione professionale e alle competenze tecniche, professionali e manageriali richieste e possedute dal titolare.
Incentivazione variabile di breve termine: Componente che riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti in correlazione agli obiettivi annuali di budget	<p>È previsto un “cancello di accesso”, basato su Ebitda e Capex, che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziarie del Gruppo non in linea con il budget.</p> <p>Il compenso variabile è direttamente correlato al raggiungimento di obiettivi predefiniti e assegnati annualmente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Economico finanziari della Società relativi al rapporto Net Deb/Ebitda e Ebitda, con un peso del 25%, equamente suddiviso sui due parametri, e Ebitda, Capex e/o Costi di Competenza e Capex di sviluppo per area di competenza, con un peso del 25%;• Progetti strategici: selezione di progetti coerenti con l'area di responsabilità, con un peso complessivo del 25%;• Sostenibilità rilevanti/misurabili e coerenti con il Piano Industriale, con un peso complessivo del 15%;• Competenze, con valutazione delle soft skills, per un peso complessivo del 10%. <p>Il valore del compenso è assegnato individualmente e determinato in base al ruolo e alle responsabilità assegnate e al bilanciamento (pay-mix) con la Remunerazione Fissa. Nello specifico la componente variabile di breve termine ha un valore a target pari a circa il 30%-40% (valore medio 34%) dell'importo fisso lordo annuale.</p>
Incentivazione variabile di lungo termine	Non prevista
Benefici non monetari: integrano il pacchetto retributivo in una logica di Total Reward prevalentemente previdenziale ed assistenziale	<ul style="list-style-type: none">• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita);• Copertura sanitaria prevista da CCNL e integrativa;• Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti;• Autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card;• House allowance a fronte di specifiche esigenze.
Severance: trattamenti di fine rapporto finalizzati a tutelare gli interessi del Gruppo anche da potenziali rischi concorrenziali	<p>È previsto il trattamento e le competenze di fine rapporto stabiliti dalle norme di legge e dal contratto collettivo nazionale di riferimento in quanto dirigenti.</p> <p>L'applicazione di quanto sopra, in caso di cessazione nell'anno 2021, comporterebbe l'erogazione di un importo funzione dell'anzianità individuale e con un valore medio pari a 20 mensilità di retribuzione calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del codice civile.</p>

4 Nuova normativa e disclosure remunerazioni (payratio)

La direttiva (UE) 2017/828 (Shareholder Rights Directive II) sull'incoraggiamento dell'impegno a lungo termine degli azionisti contiene, tra le altre, regole volte ad un miglioramento della disclosure e una maggiore trasparenza procedurale con riferimento alla remunerazione degli amministratori delle società quotate.

I nuovi schemi di disclosure si applicheranno alla presente Relazione, in ossequio alle previsioni della Shareholder Rights Directive II nonché del recente Regolamento CONSOB con riferimento alle due Sezioni ed in particolare:

- (i) con riferimento alla Sezione I vi sarà l'inclusione delle informazioni sulla politica di remunerazione degli organi di controllo nonché saranno specificate più analiticamente informazioni riguardanti i criteri utilizzati per la valutazione degli obiettivi di performance e le informazioni attinenti la politica per i trattamenti di fine rapporto o carica;
- (ii) con riferimento alla Sezione II, l'indicazione degli obiettivi di performance raggiunti in confronto a quelli assegnati, le eventuali deroghe alla politica in presenza di circostanze eccezionali nonché i confronti fra le variazioni annuali delle remunerazioni, dei risultati della società e della remunerazione dei dipendenti.

In ottica quindi di una sempre maggiore trasparenza verso gli stakeholder rendiamo noto il rapporto tra la remunerazione (sia nella sua componente fissa che globale, intesa come fissa più variabile) percepita nel corso del 2019 e del 2020 dall'Amministratore Delegato e da Direttore Generale rispetto alla retribuzione media della popolazione di riferimento.

Anno	Compenso fisso AD+DG (3)	Retribuzione fissa media dipendenti (2)	Numero dipendenti (HC)	Pay ratio fisso
2019	700.000	36.568	11.271	19,14
2020	700.000	36.549	11.470	19,15

Anno	Compenso globale AD+DG (3)	Retribuzione globale media dipendenti	Numero dipendenti	Pay ratio globale
2019	976.527	43.434	11.271	22,48
2020	980.665	43.244	11.470	22,67

2 Come dipendenti sono stati considerati tutti i contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato e a tempo determinato, riproporzionati a 100% in caso di part-time.

3 I valori indicati per l'anno 2019 si riferiscono al pacchetto retributivo di Valerio Camerano, in carica come AD + DG in tale anno; i valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono invece al pacchetto retributivo annuale definito per Renato Mazzoncini, in carica come AD + DG dal 13 maggio 2020. In particolare, per l'anno 2020 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.

5 Prima Sezione - Politica di Remunerazione 2021

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

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

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Comitato per la Remunerazione e le Nomine;
- Presidente e Amministratore Delegato;
- Direzione People & Transformation;
- Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Collegio Sindacale.

Assemblea dei Soci

In materia di remunerazione, l'Assemblea dei Soci:

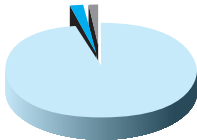
- Definisce il compenso economico dei componenti del Consiglio di Amministrazione in quanto Consiglieri. Il compenso viene stabilito all'atto della nomina dei Consiglieri;
- Definisce il compenso economico dei componenti del Collegio Sindacale. Il compenso viene stabilito all'atto della nomina dei Sindaci;
- Delibera in senso favorevole o contrario (votazione vincolante) sulla Prima Sezione della Relazione prevista dall'art. 123-ter comma 3 del TUF, relativa alla politica della Società in materia di remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo;
- Si esprime in senso favorevole o contrario (votazione consultiva, non vincolante) sulla Seconda Sezione della Relazione, contenente i compensi corrisposti nell'esercizio 2020 ai componenti esecutivi e non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, ai membri del Collegio Sindacale, al Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici.

Il 13 maggio 2020, l'Assemblea dei Soci ha inoltre espresso voto favorevole sulla Prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2020.

Lo schema di seguito (figura 5) illustra gli esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci del 2016 (7 giugno 2016), del 2017 (15 maggio 2017), del 2018 (27 aprile 2018), del 2019 (13 maggio 2019) e del 2020 (13 maggio 2020) sulla Relazione sulla Remunerazione.

Figura 5: Esiti del voto consultivo dell'Assemblea dei Soci sulle Relazioni sulla Remunerazione 2017, 2018, 2019 e 2020

Relazione sulla Remunerazione 2017	
Azioni complessive per le quali è stato espresso il voto	2.222.579.359
Capitale Sociale	3.132.905.277
% Azioni per le quali è stato espresso il voto su Capitale Sociale	70,94%
	%
Favorevole	95,43%
Contrario	2,48%
Astenuto + Non votante	2,09%



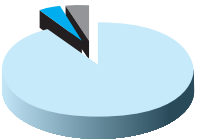
Relazione sulla Remunerazione 2018	
Azioni complessive per le quali è stato espresso il voto	2.121.771.440
Capitale Sociale	3.132.905.277
% Azioni per le quali è stato espresso il voto su Capitale Sociale	67,73%
	%
Favorevole	92,04%
Contrario	3,72%
Astenuto + Non votante	4,24%



Relazione sulla Remunerazione 2019	
Azioni complessive per le quali è stato espresso il voto	2.231.648.559
Capitale Sociale	3.132.905.277
% Azioni per le quali è stato espresso il voto su Capitale Sociale	71,23%
	%
Favorevole	90,22%
Contrario	6,71%
Astenuto + Non votante	3,06%



Relazione sulla Remunerazione 2020	
Azioni complessive per le quali è stato espresso il voto	2.276.275.663
Capitale Sociale	3.132.905.277
% Azioni per le quali è stato espresso il voto su Capitale Sociale	72,66%
	%
Favorevole	91,00%
Contrario	4,38%
Astenuto + Non votante	4,62%



 Favorevoli  Contrari  Astenuti e Non Votanti

Consiglio di Amministrazione

In materia di remunerazione, il Consiglio di Amministrazione:

- ha istituito un Comitato per la Remunerazione e le Nomine e ne ha determinato poteri e regole di funzionamento, tenendo presente che almeno uno dei componenti del Comitato possedesse adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive;
- e secondo quanto previsto dalle norme statutarie del Gruppo:
- stabilisce, sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine e il Collegio Sindacale, i compensi per i Consiglieri investiti di particolari cariche, poteri o funzioni dallo Statuto o dal Consiglio di Amministrazione medesimo;
- può attribuire speciali incarichi o speciali funzioni d'ordine tecnico-amministrativo ad uno o più dei suoi membri, deliberando in tal caso speciali compensi e particolari remunerazioni, sia all'atto del conferimento dell'incarico che successivamente, sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine e il parere del Collegio Sindacale;
- approva la Politica di Remunerazione e la sottopone all'Assemblea dei Soci in sede di approvazione 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 (People & Transformation e Amministrazione, Finanza e Controllo) cura la predisposizione e l'attuazione del sistema di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale, fissandone gli obiettivi di performance e approvando il relativo livello di raggiungimento.

Comitato per la Remunerazione e le Nomine

Il Comitato per la Remunerazione e le Nomine è stato istituito il 14 maggio 2020 dal Consiglio di Amministrazione, con la seguente composizione: Secondina Giulia Ravera (Presidente), Stefania Bariatti (Membro) e Giovanni Comboni (Membro).

Tabella 6: Composizione attuale Comitato per la Remunerazione e le Nomine

Carica		
Dina Ravera	Presidente Comitato	Consigliere di Amministrazione indipendente ai sensi dell'art. 148 TUF e del Codice di Corporate Governance.
Stefania Bariatti	Membro Comitato	Consigliere di Amministrazione indipendente ai sensi dell'art. 148 TUF e del Codice di Corporate Governance.
Giovanni Comboni	Membro Comitato	Consigliere di Amministrazione indipendente ai sensi dell'art. 148 TUF.

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

In particolare al Comitato sono attribuiti i seguenti compiti:

- valutare periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, avvalendosi a tale ultimo riguardo delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato;
- formulare al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
- presentare proposte o esprimere pareri al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli amministratori esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche o funzioni nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione;
- valutare la possibilità di istituire sistemi di incentivazione di lungo termine per Presidente, Amministratore Delegato e Management di primo livello;
- monitorare l'applicazione delle decisioni adottate dal consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- esaminare preventivamente la relazione annuale sulla remunerazione da mettere a disposizione del pubblico in vista dell'Assemblea annuale di bilancio;
- proporre al Consiglio di Amministrazione candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti;
- effettuare l'istruttoria sulla predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi, nel caso in cui il Consiglio di Amministrazione abbia valutato di adottare tale piano;
- sottoporre al Consiglio di Amministrazione le proposte di nomina e remunerazione negli organi sociali delle società partecipate sulla base delle "Linee Guida per la nomina e la remunerazione dei componenti degli organi sociali delle società partecipate";
- svolgere gli ulteriori compiti che gli vengono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione.

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

b.
Finalità e Principi
della Politica di
Remunerazione

c.
Struttura di
dettaglio della
Politica di
Remunerazione

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

Nei termini stabiliti dal Consiglio di Amministrazione e nei limiti del budget annuale approvato dal Consiglio di Amministrazione stesso, il Comitato, laddove ritenga opportuno, può altresì avvalersi della consulenza di società esterne esperte sulle tematiche affrontate, purché queste ultime non intrattengano con il Gruppo relazioni tali da compromettere l'indipendenza di giudizio.

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

Le deliberazioni possono essere assunte solo con voto favorevole della maggioranza dei componenti in carica.

Alle riunioni del Comitato partecipa anche il Presidente del Collegio Sindacale, che può designare altro Sindaco effettivo a partecipare in sua vece. Possono comunque partecipare anche gli altri Sindaci effettivi. Alle riunioni partecipa inoltre la Responsabile della Segreteria Societaria, individuata, sulla base delle competenze e delle responsabilità aziendali assegnate, segretaria del Comitato e il Direttore People & Transformation per la sua competenza sulle tematiche affrontate.

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

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

Le convocazioni degli incontri contengono l'indicazione degli argomenti all'ordine del giorno e sono trasmesse, almeno tre giorni lavorativi prima della data fissata (salvo in casi di urgenza in cui il termine è ridotto ad un giorno), a ciascun membro del Comitato e ai membri del Collegio Sindacale.

Nel corso del 2020 il Comitato si è riunito 20 volte; la partecipazione dei suoi componenti è stata del 99%. Tutte le riunioni sono state regolarmente indette mediante preventiva convocazione trasmessa a tutti gli interessati e per ciascuna seduta sono stati redatti verbali con i temi trattati e le decisioni prese. Agli incontri ha sempre partecipato il Collegio Sindacale. In taluni casi hanno partecipato agli incontri anche altri soggetti invitati dal Presidente del Comitato.

Le informazioni di dettaglio in merito al meccanismo di funzionamento del Comitato sono disponibili sul Regolamento pubblicato sul sito internet www.a2a.eu (sezione "Governance" – "Comitati").

Nel corso del 2020, le attività svolte dal Comitato, relativamente ai soli aspetti della remunerazione, sono state le seguenti:

- definizione delle proposte per la nomina e la remunerazione di Componenti degli Organi sociali delle Società partecipate;
- attestazione dei risultati dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale relativamente all'esercizio 2019;
- definizione del sistema di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale in relazione all'esercizio 2020;
- predisposizione della Relazione sulla Remunerazione relativa all'esercizio 2020 (Sezione I e II) da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione in vista della successiva presentazione all'Assemblea Annuale degli Azionisti;
- definizione della proposta per la determinazione dei compensi dei Consiglieri investiti di particolari cariche, poteri o funzioni e per i componenti dei Comitati endoconsiliari;
- esame, con l'intervento di un consulente legale, delle condizioni economiche relative alla cessazione del rapporto con il precedente Amministratore Delegato e Direttore Generale;
- esame delle condizioni economiche di assunzione del nuovo Direttore Generale e discussione circa la clausola di collegamento tra il rapporto di lavoro subordinato di Direttore Generale e il mandato di Amministratore Delegato;
- revisione del piano di incentivazione a breve termine di Amministratore Delegato / Direttore Generale e Linee Guida per il piano di incentivazione a breve termine della prima linea di management, ivi compresi i Dirigenti Strategici;
- analisi del posizionamento retributivo dei dirigenti della Società e relativo benchmarking con il supporto di un consulente esterno della Società leader di settore ("Mercer");
- analisi del voto assembleare e delle politiche di voto degli investitori istituzionali e dei proxy advisors;
- consuntivazione dei risultati dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale e dei Dirigenti Strategici in merito al piano di incentivazione a breve termine relativo all'esercizio 2020;
- predisposizione della proposta della struttura piano di incentivazione a breve termine relativo all'esercizio 2021 dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale e dei Dirigenti Strategici.

Nel corso dei primi mesi del 2021 il Comitato si è riunito 7 volte; la partecipazione dei suoi componenti è stata del 100%. Tutte le riunioni sono state regolarmente indette mediante preventiva convocazione trasmessa a tutti gli interessati e per ciascuna seduta sono stati redatti verbali con i temi trattati e le decisioni prese. Agli incontri ha sempre partecipato il Collegio Sindacale. In taluni casi hanno partecipato agli incontri anche altri soggetti invitati dal Presidente del Comitato.

Nel corso del 2021, le attività svolte dal Comitato sono state le seguenti:

- Nomina e remunerazione negli organi sociali delle società partecipate con la definizione di proposte da sottoporre al Consiglio di Amministrazione;
- Sistemi di incentivazione a breve termine dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale ai fini sia della definizione della proposta per l'anno 2021 sia della verifica di raggiungimento degli obiettivi di performance per l'anno 2020;
- Sistemi di incentivazione a breve termine dei Direttori Strategici ai fini sia della definizione della proposta per l'anno 2021 sia della verifica di raggiungimento degli obiettivi di performance per l'anno 2020;
- Relazione sulla Remunerazione con la predisposizione del presente documento da sottoporre in approvazione al Consiglio di Amministrazione;
- Analisi e discussione delle clausole di clawback da introdurre nell'incentivazione di breve termine del 2021;
- Analisi e discussione del progetto della Direzione People & Transformation per l'introduzione di un Piano di Successione;
- Analisi e discussione della People Strategy del Gruppo;
- Analisi e discussione in merito all'introduzione di meccanismi di incentivazione a lungo termine per ruoli chiave organizzativi.

Presidente e Amministratore Delegato

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

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

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

People & Transformation e Amministrazione, Finanza e Controllo

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

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

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. Finalità e Principi della Politica di Remunerazione

b1. Premessa: condizioni di lavoro dei dipendenti

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

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

- Potenziamento degli strumenti di welfare
- Allineamento del Premio di Risultato agli obiettivi aziendali
- Stretto controllo del fenomeno infortunistico, incluso negli obiettivi dei manager del gruppo
- Forte attenzione alla rappresentanza femminile sia in posizioni di responsabilità che di rappresentatività complessiva (anche questo indicatore sarà parte del set di obiettivi dei vertici aziendali nel 2021).

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

b.
Finalità e Principi
della Politica di
Remunerazione

c.
Struttura di
dettaglio della
Politica di
Remunerazione

Altri strumenti sui quali il gruppo si è impegnato sono le politiche per la disabilità e l'allineamento dell'offerta ricreativa per i dipendenti e le loro famiglie che stiamo ridisegnando in accordo con le Organizzazioni Sindacali.

b2. Collegamento della Politica di Remunerazione con il Piano Industriale

A Gennaio 2021 A2A ha comunicato il nuovo Piano Industriale decennale 2021-2030 ed il riposizionamento da multi-utility a Life Company.

Il Piano Industriale prevede due filoni che sono l'Economia Circolare e la Transizione Energetica, nonché un focus importante sulla Sostenibilità, sia nei comportamenti agiti da A2A che dai cittadini. Un aspetto particolarmente rilevante del piano è la forte accelerazione negli investimenti infrastrutturali e verso le energie rinnovabili.

In fase di presentazione del piano sono stati comunicati target ambiziosi che vengono utilizzati per le principali metriche del sistema di remunerazione variabile dell'AD/DG e dei Dirigenti Strategici, nonché, a cascata, su tutto il management aziendale soggetto ad MBO.

In particolare si è deciso di garantire un elevato commitment di tutto il management verso il raggiungimento di un obiettivo minimo di EBITDA di Gruppo, nonché di un raggiungimento minimo di investimenti (CAPEX) sia di sviluppo che di manutenzione e miglioramento.

La focalizzazione del management sul raggiungimento dei due obiettivi (Ebitda e Capex) sarà ottenuta attraverso un cancello di accesso al sistema MBO uguale per tutta l'azienda che, appunto, incrocia questi due parametri.

Il concetto di essere parte di una stessa squadra è enfatizzato all'interno del sistema di MBO del management attraverso una parte consistente degli obiettivi legati sia a risultati derivanti dalla propria attività, che a quella di un livello superiore (c.d. one level up). Ciò al fine di spingere ulteriormente uno spirito di collaborazione e di squadra, elemento chiave della realizzazione del Piano Industriale.

È importante rilevare che tutti i Dirigenti Strategici avranno una parte consistente (il 15% dell'MBO) legati a obiettivi di sostenibilità, declinati in funzione delle proprie responsabilità (ad es. riduzione fenomeno infortunistico di gruppo, rappresentatività di genere, recupero di energia/materia, riduzione perdite ciclo idrico, riduzione CO2, incremento energia prodotta da fonti rinnovabili, etc.).

Un elemento chiave di misurazione dell'MBO del Direttore Generale, per garantire un forte allineamento con la strategia di business, è la presenza di un meccanismo che premi il raggiungimento di milestone specifiche relativi a obiettivi pluriennali del piano. In tal senso si è ritenuto di dare, pur nella momentanea assenza di un piano di incentivazione a lungo termine, un set di obiettivi che traguardi progetti a valenza pluriennale.

Come indicato nelle attività previste nel 2021 per il Comitato Remunerazioni e Nomine, la valutazione di meccanismi di incentivazione a lungo termine per ruoli chiave organizzativi è peraltro un lavoro già programmato; tale attività è stata intrapresa anche tenendo in considerazione i voti espressi in assemblea su questo specifico tema.

Si evidenzia inoltre che, anche in relazione alle interlocuzioni avvenute a valle di tale votazione, A2A ha ritenuto di introdurre una clausola di clawback da applicare a partire dall'esercizio 2021 a tutti i percettori di MBO, per un periodo di 3 anni successivi all'erogazione del bonus.

b3. Finalità della Politica di Remunerazione

La Politica di Remunerazione di A2A è finalizzata a:

- contribuire alla strategia aziendale, al perseguimento degli interessi a medio-lungo termine e alla sostenibilità della Società;
- attrarre, motivare e trattenere le persone dotate delle qualità professionali necessarie per il proficuo perseguimento dei target e per la gestione con successo della Società;
- allineare gli interessi del management al perseguimento dell'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti e al raggiungimento di predeterminati risultati economici, attraverso l'uso delle componenti variabili;
- riconoscere il merito professionale nonché il rispetto del Codice Etico della Società e l'integrità dei comportamenti;
- garantire condizioni di equità all'interno dell'organizzazione e di competitività rispetto ad altre realtà aziendali di settori comparabili per business e dimensione.

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

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

c. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione

La struttura della Politica di Remunerazione per l'anno 2021, descritta di seguito nel dettaglio, riflette le determinazioni assunte in materia di remunerazione il 13 maggio 2020 dall'Assemblea dei Soci, il 14 maggio 2020, il 18 giugno 2020 e il 30 luglio 2020 dal Consiglio di Amministrazione.

c1. Premessa

L'Assemblea degli Azionisti, tenutasi il 13 maggio 2020, ha nominato un nuovo Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale per il triennio 2020 – 2022, determinando, secondo quanto previsto dallo Statuto della Società, i compensi annui spettanti per la carica di Consigliere di Amministrazione e per i componenti del Collegio Sindacale.

Successivamente, il 14 maggio 2020, il Consiglio di Amministrazione ha:

- nominato Renato Mazzoncini quale Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società, deliberando il compenso per i due ruoli;
- definito la composizione dei tre Comitati endoconsiliari, indicandone i componenti e i compensi.

Inoltre, nel mese di luglio 2020, è stata deliberata una Macro-Organizzazione che ha modificato l'elenco delle posizioni organizzative i cui dirigenti sono da considerarsi quali "Dirigenti con responsabilità strategiche", passando da un numero di 8 posizioni (coperte da 7 titolari) a 7 posizioni (coperte da altrettanti titolari).

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

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

- il compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci all'atto della nomina, percepito in qualità di membro del Consiglio 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 in tabella 7. 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: Compensi fissi lordi annuali per la partecipazione ai Comitati Consiliari

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

Non sono previsti gettoni di presenza alle sedute dei Comitati Consiliari né, in considerazione del ruolo non esecutivo, sistemi di incentivazione variabili monetari o basati su strumenti finanziari azionari. Per i Consiglieri iscritti a casse professionali di competenza è inoltre previsto il versamento della contribuzione pari al 4% come da normativa, interamente a carico della Società.

Il trattamento spettante per la partecipazione ai Comitati Consiliari è stato deliberato dal Consiglio di Amministrazione una prima volta nel 2014 e successivamente confermato nel 2017 e nel 2020, tenendo in considerazione:

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

Il 12 novembre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha stabilito che la funzione di "Internal Audit" riporti funzionalmente al Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione (Giovanni Comboni), con la corresponsione, pro-quota, del compenso annuo lordo integrativo già deliberato per detto incarico di complessivi 40.000 €/anno, da sommare al compenso percepito in qualità di Amministratore secondo quanto deliberato dall'Assemblea di nomina.

c3. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il trattamento economico del Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo quanto indicato in tabella 7;
- un compenso fisso per la specifica carica di Presidente pari a 250.000€/anno lordi, che si aggiunge all'importo sopra indicato.

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

Il trattamento economico del Presidente è completato dal riconoscimento dei benefici non monetari previsti per la popolazione dirigenziale del Gruppo (dettaglio disponibile nel paragrafo c8).

Inoltre considerando la tipologia di contratto di lavoro di carattere non subordinato che lega il Presidente alla Società, vengono versati ed assunti a proprio esclusivo carico da parte della Società i contributi ai fini pensionistici nel trattamento di gestione separata.

Il trattamento economico spettante al Presidente sopra descritto è stato deliberato nel 2020 dal Consiglio di Amministrazione considerando:

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

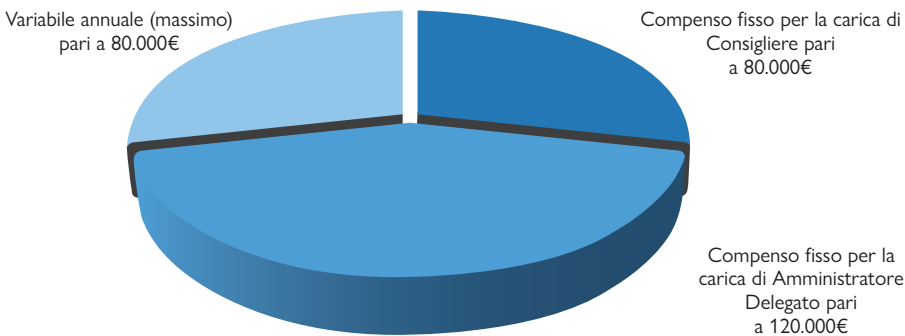
c4. Remunerazione dell'Amministratore Delegato

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato prevede:

- un compenso fisso lordo annuale, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio, pari a 80.000€/anno;
- un compenso fisso per la specifica carica di Amministratore Delegato pari a 120.000€/anno lordi, che si aggiunge all'importo sopra indicato;

- un compenso variabile annuale lordo, legato al raggiungimento di obiettivi di breve termine, assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con un valore massimo erogabile pari al 40% dell'emolumento complessivo (200.000€=120.000€+80.000€) e quindi pari a 80.000€/anno.

Non è al momento presente per l'Amministratore Delegato un piano di incentivazione a lungo termine.



Il compenso variabile annuale prevede:

- un “cancello di accesso”, basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2021 e Capex al 31/12/2021 che riduce del 30% o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;
- due obiettivi:
 - Cash Flow Industriale, fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-5%;
 - Net Deb/Ebitda, fissato, come target, sul valore 3.3x e con oscillazione 3.5x (corrispondente al raggiungimento minimo dell'obiettivo) e 3.1x (corrispondente al raggiungimento massimo dell'obiettivo)⁴.

Rispetto al “cancello di accesso” usato negli anni precedenti, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha deciso di sostituire il Cash Flow Industriale con i Capex Totali (mantenimento e sviluppo) di Gruppo in considerazione dell'importanza degli investimenti per uno sviluppo sostenibile dell'azienda, key point anche del Piano Strategico.

In aggiunta al “cancello di accesso” è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente tra il 26,7% e il 40% dell'emolumento complessivo (200.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi (al raggiungimento del 100% degli obiettivi il pay mix del compenso variabile sul compenso fisso è pari pertanto al 33,3%).

Il 40% dell'emolumento complessivo (80.000€) 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.

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

Inoltre considerando la tipologia di contratto di lavoro di carattere non subordinato che lega l'Amministratore Delegato alla Società, vengono versati ed assunti a proprio esclusivo carico da parte della Società i contributi ai fini pensionistici nel trattamento di gestione separata.

c5. Remunerazione del Direttore Generale

Il pacchetto retributivo del Direttore Generale prevede:

- una retribuzione fissa pari a 500.000€/anno lordi;
- un compenso variabile annuale, legato al raggiungimento di obiettivi di breve termine, assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con un valore a target erogabile pari al 40% della retribuzione fissa (500.000€) e quindi pari a 200.000€/anno.

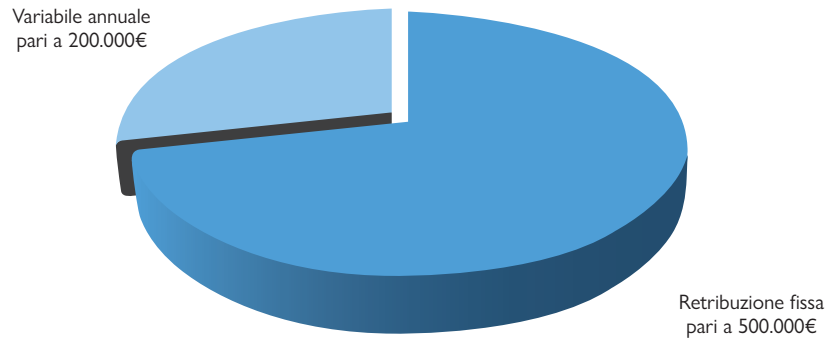
Non è al momento presente per il Direttore Generale, un piano di incentivazione a lungo termine.

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

b.
Finalità e Principi
della Politica di
Remunerazione

c.
Struttura di
dettaglio della
Politica di
Remunerazione

4 Il Net Deb / Ebitda include l'apporto differenziale derivante dalle nuove acquisizioni (operazioni M&A) e la quota di Ebitda proveniente da tale fonte (Ebitda «acquisito»), ai fini del calcolo del rapporto, dovrà essere proformata su 12/12. Le acquisizioni superiori a 500 Milioni non concorrono né al Net Debt né all'EBITDA, salvo diversa delibera del CdA.



Il compenso variabile annuale prevede:

- un “cancello di accesso”, basato su EBITDA della Società nell’anno finanziario 2021 e Capex della Società al 31/12/2021 che riduce del 30% o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell’esercizio di riferimento;
- i seguenti obiettivi:
 - Economico – Finanziari (peso 40%): Ebitda fissato, come target, sul valore previsto a budget per l’esercizio di riferimento e con oscillazione +/-5%; Capex fissato, come massimo (120%) sul valore di budget, come minimo (80%) sull’85% del valore di budget e come target (100%) sull’interpolazione lineare tra minimo e massimo⁵;
 - Progetti Strategici (peso 37%): 10 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale, regolarmente monitorati in CdA
 - Sostenibilità (peso 23%): articolato su:
 - D&I: % donne nel management; % donne nei CdA delle società controllate / partecipate; % donne nelle short list delle selezioni
 - Controllo fenomeno infortunistico: Contenimento del valore If*Ig al di sotto del valore massimo definito per il Gruppo
 - Emissioni di CO2 (da piano industriale al 2021)

Come per l’Amministratore Delegato, rispetto al “cancello di accesso” usato negli anni precedenti, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha deciso di sostituire il Cash Flow Industriale con i Capex Totali (mantenimento e sviluppo) di Gruppo in considerazione dell’importanza degli investimenti per uno sviluppo sostenibile dell’azienda, key point anche del Piano Strategico.

In aggiunta al “cancello di accesso” è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente tra il 32% e il 48% della Retribuzione Fissa (500.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi (al raggiungimento del 100% degli obiettivi il pay mix del compenso variabile sul compenso fisso è pari pertanto al 40%).

Il 48% dell’emolumento complessivo (240.000€) rappresenta un tetto massimo (“Cap”) al di sopra del quale, anche in presenza di over-performance della Società e del Direttore Generale, non è previsto alcun ulteriore incremento dell’importo spettante.

c6. Remunerazione dei Dirigenti Strategici

Nel mese di luglio 2020, è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione una Macro-Organizzazione che ha modificato l’elenco delle posizioni organizzative i cui dirigenti sono da considerarsi quali “Dirigenti con responsabilità strategiche”.

A fronte di quanto sopra, nel 2020 le posizioni organizzative ricoperte da Dirigenti con responsabilità strategiche sono passate da un numero di 8 posizioni (coperte da 7 titolari) a 7 posizioni (coperte da altrettanti titolari).

Alla data di pubblicazione del presente documento tale numerica non ha subito variazioni.

5 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 dalla nuove acquisizioni (operazioni M&A) e la quota di Ebitda proveniente da tale fonte (Ebitda «acquisito»), ai fini del calcolo del rapporto, dovrà essere proformata su 12/12. Le acquisizioni superiori a 500 Milioni non concorrono né al Net Debt né all'EBITDA, salvo diversa delibera del CdA.

Le predette posizioni organizzative sono state individuate sulla base dei seguenti criteri definiti nel 2019 da parte del Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine:

- posizione in organigramma come prima linea di riporto all'Amministratore Delegato o al Direttore Generale;
 - effettività dei poteri assegnati tramite deleghe specifiche;
 - possibilità effettiva di incidere sull'attività corrente del Gruppo nonché sull'evoluzione e sulle prospettive future dello stesso;
 - essere prioritaria per l'attuazione del Piano Strategico;
- evidenziando in particolare l'importanza del legame con il Piano Industriale.

I pacchetti retributivi dei Dirigenti Strategici prevedono:

- una componente fissa annuale determinata:
 - in base al ruolo e alle responsabilità assegnate considerando i livelli retributivi medi applicati, per ruoli di comparabile complessità, da aziende nazionali confrontabili per dimensioni;
 - in base alla specializzazione professionale e alle competenze tecniche e manageriali richieste e possedute dal titolare;
- una componente variabile di breve termine correlata ad obiettivi individuali con un valore a target pari a circa il 30%-40% (valore medio 34%) dell'importo fisso lordo annuale.

Il valore del compenso è caratterizzato da un range di oscillazione con un importo minimo (80% del valore a target), erogabile solo al superamento di un raggiungimento minimo degli obiettivi, un importo a target, erogabile al raggiungimento del 100% degli obiettivi di breve termine assegnati, un importo massimo ("cap"; 120% del valore a target) erogabile in condizioni di over-performance.

Il compenso variabile è direttamente correlato al raggiungimento di obiettivi predefiniti e assegnati annualmente:

- Economico finanziari della Società relativi a Net Deb/Ebitda e Ebitda, con un peso del 25%, equamente suddiviso sui due parametri, e Ebitda, Capex e/o Costi di Competenza e Capex di sviluppo per area di competenza, con un peso del 25%⁶;
- Progetti strategici: selezione di progetti coerenti con l'area di responsabilità, con un peso complessivo del 25%;
- Sostenibilità rilevanti/misurabili e coerenti con il Piano Industriale, con un peso complessivo del 15%;
- Competenze, con valutazione delle soft skills, per un peso complessivo del 10%.

Come per l'Amministratore Delegato e per il Direttore Generale, anche per i Dirigenti Strategici è previsto un "cancello di accesso", basato su Ebitda e Capex, che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziarie del Gruppo non in linea con il budget.

Non è al momento presente per i Dirigenti Strategici, un piano di incentivazione a lungo termine.

c7. Collegio Sindacale

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

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

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

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

c8. 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 e internazionale, il trattamento economico complessivo degli Amministratori, del Direttore Generale 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.

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

Al Presidente, all'Amministratore Delegato, al Direttore Generale e ai Dirigenti Strategici è previsto il riconoscimento di benefici non monetari quali:

- polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita);
- copertura sanitaria integrativa;
- assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti;
- autovettura ad uso promiscuo e utilizzo della fuel card.

In aggiunta ai benefici 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.

c9. Trattamenti in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro

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

Per i Dirigenti con responsabilità strategiche si applicano i trattamenti previsti dalla legge e dal CCNL per i dirigenti delle imprese aderenti alle associazioni della Confservizi; il trattamento individuale complessivo, pertanto, può raggiungere, escludendo l'indennità sostitutiva del preavviso (che può – in funzione dell'anzianità arrivare fino ad un massimo di 12 mensilità), un numero massimo di 24 mensilità di retribuzione calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del codice civile.

Per il solo Amministratore Delegato - Direttore Generale è prevista una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale, in base alla quale, a fronte della risoluzione contestuale sia del rapporto di lavoro subordinato sia di quello di amministrativo, è previsto il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste dal CCNL, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro⁷.

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

L'applicazione di quanto sopra, in caso di cessazione nell'anno 2021, comporterebbe:

- per l'Amministratore Delegato – Direttore Generale l'erogazione di un importo pari a 10 mensilità di retribuzione calcolata secondo la disciplina convenzionale;
- per i Dirigenti Strategici l'erogazione di un importo funzione dell'anzianità individuale e con un valore medio pari a 20 mensilità di retribuzione calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del codice civile.

c10. Differimento delle componenti cash e clausole di claw-back e malus

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

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

c11. Benchmark di altre società sulle politiche retributive

La predisposizione delle linee guida e la valutazione delle politiche attuate sono effettuate con il supporto di Mercer, advisor esterno specializzato e leader nel settore, utilizzando benchmark retributivi.

I riferimenti retributivi utilizzati sono indicati di seguito:

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

⁷ Tale importo sarà calcolato per quanto riguarda la parte fissa, assumendo quale riferimento la Retribuzione Fissa effettivamente percepita al momento della risoluzione del rapporto di lavoro; per quanto concerne la parte variabile, assumendo quale riferimento la media dei compensi tutti effettivamente percepiti o maturati negli ultimi tre anni a titolo di Retribuzione Variabile. Ove la risoluzione dovesse intervenire prima della conclusione del terzo anno, quale trattamento di miglior favore, verrà preso a riferimento il trattamento migliorativo tra il 60% dell'importo della Retribuzione Variabile – come determinata come sopra – e la Retribuzione Variabile effettivamente percepita nell'anno precedente (qualora il rapporto abbia avuto durata inferiore ai due anni) o la media della Retribuzione Variabile effettivamente percepita nei precedenti due anni.

6 Seconda Sezione – Attuazione della Politica di Remunerazione 2020

La presente sezione della Relazione sulla Remunerazione fornisce:

- una rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione relativa all'esercizio precedente (2020) per Componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, dei Direttori Generali e dei Dirigenti con Responsabilità Strategica;
- un'analitica illustrazione dei compensi corrisposti nell'esercizio precedente (2020), mostrandone la coerenza con la Sezione Prima della precedente Relazione sulla Politica di Remunerazione e raffrontando gli obiettivi di performance raggiunti con quelli previsti.

Come illustrato nella Sezione Prima della presente Relazione il 13 maggio 2020, l'Assemblea degli Azionisti ha:

- nominato, per il triennio 2020 – 2022, un Consiglio di Amministrazione costituito da 12 componenti;
- nominato Presidente del Consiglio di Amministrazione Marco Patuano;
- nominato Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Comboni;
- nominato, per il triennio 2020 – 2022, un Collegio Sindacale costituito da 3 componenti effettivi e 2 componenti supplenti;
- determinato, secondo quanto previsto dallo Statuto della Società, i compensi annui spettanti per la carica di Consigliere di Amministrazione (80.000€/anno lordi, pro-quotati per il periodo di carica), di Presidente del Collegio Sindacale (130.000€/anno lordi, pro-quotati per il periodo di carica) e di Membro del Collegio Sindacale (80.000€/anno lordi, pro-quotati per il periodo di carica).

Successivamente, il 14 maggio 2020, il Consiglio di Amministrazione ha nominato Amministratore Delegato e Direttore Generale della Società Renato Mazzoncini.

In medesima data, la Società ha raggiunto un accordo per la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro subordinato di Luca Valerio Camerano, nell'ambito del quale Luca Valerio Camerano ha rinunciato, con effetto immediato, al ruolo di Direttore Generale e ad ogni delega e potere conferitogli.

A fronte di quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di assumere Renato Mazzoncini con contratto di dirigente a tempo indeterminato.

Il 18 giugno 2020, 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 in considerazione del momento storico di grave crisi economica che non ha permesso di ipotizzare aumenti delle remunerazioni pur in presenza di due nuove figure apicali di importante rilievo di:

- attribuire a Marco Patuano - 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;
- attribuire 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.

I sopra-citati compensi, decorsi pro-quota dalla data di nomina nelle rispettive cariche sociali, sono in piena coerenza con la Politica di Remunerazione della Società.

Nella medesima seduta del 18 giugno 2020, 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 di attribuire ai Presidenti e ai Componenti dei Comitati endoconsiliari i compensi lordi annui, pro-quotati per il periodo di carica, indicati nella tabella sottostante.

Tabella 9: Compensi fissi lordi erogati per la partecipazione ai Comitati Consiliari

Comitato	Emolumento per la partecipazione ai Comitati (importi in €)	
	Presidente	Membro
Controllo e Rischi	30.000 €	20.000 €
Per la Remunerazione e le Nomine	20.000 €	19.000 €
Per la Sostenibilità e il Territorio	20.000 €	19.000 €

Per ultimo il 12 novembre 2020 il Consiglio di Amministrazione ha:

- deliberato di nominare, per il triennio 2020 – 2022 (fino all'approvazione del bilancio al 31/12/2022), il Consigliere Indipendente Vincenzo Cariello “Lead Independent Director” attribuendogli un compenso pari a 10.000€ lordo/anno pro-quotato per il periodo di carica;
- stabilito, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, che la funzione “Internal Audit” riporti funzionalmente al Vice Presidente Giovanni Comboni attribuendogli per tale responsabilità, con parere favorevole del Collegio Sindacale, un compenso integrativo di 40.000€ lordo/anno, pro-quotato e in linea con quanto già deliberato dal precedente Consiglio per tale incarico, da sommare al compenso percepito in qualità di Amministratore.

Inoltre, nell'ambito del contratto di assunzione del Direttore Generale e di alcuni Dirigenti Strategici, in aggiunta ai benefici monetari di norma previsti per la popolazione dirigenziale è stato attribuito, a fronte di specifiche esigenze, una house allowance in linea con gli standard di mercato di aziende confrontabili con la Società.

Tale trattamento in deroga alla Politica Retributiva 2020 è stato approfonditamente analizzato, anche da un punto di vista economico, dal Comitato per la Remunerazione e le Nomine e dal Comitato per le Parti Correlate ed è stato inserito nella Politica Retributiva 2021, come descritto nella prima sezione del presente documento.

A fronte di quanto sopra di seguito sono descritti i compensi corrisposti nell'esercizio 2020 in favore di:

- Componenti del Consiglio di Amministrazione uscenti e entranti;
- Componenti del Collegio Sindacale;
- Direttore Generale uscente e entrante;
- Dirigenti Strategici.

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

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

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

€/mio

Anno	Ricavi	Margine operativo lordo	Risultato operativo
2018	6.494	1.231	588
2019	7.324	1.234	687
2020	6.862	1.204	550

€/000 - retribuzione

Anno	Compenso fisso AD+DG (2)	Retribuzione fissa media dipendenti (1)	Numero dipendenti (HC)	Pay ratio fisso
2019	700.000	36.568	11.271	19,14
2020	700.000	36.549	11.470	19,15

€/000 – retribuzione globale

Anno	Compenso fisso AD+DG (2)	Retribuzione globale media dipendenti	Numero dipendenti	Pay ratio fisso
2019	976.527	43.434	11.271	22,48
2020	980.665	43.244	11.470	22,67

1 Come dipendenti sono stati considerati tutti i contratti di lavoro subordinato a tempo indeterminato e a tempo determinato, riproporzionati a 100% in caso di part-time.

2 I valori indicati per l'anno 2019 si riferiscono al pacchetto retributivo di Valerio Camerano, in carica come AD + DG in tale anno; i valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono invece al pacchetto retributivo annuale definito per Renato Mazzoncini, in carica come AD + DG dal 13 maggio 2020. In particolare, per l'anno 2020 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.

Variazione annuale compensi

Cariche/Ruoli	2019	Δ % 19-20	2020
Presidente CdA	330.000	-	330.000
Amministratori	80.000	-	80.000
AD	266.667	-	266.667
Presidente Collegio Sindacale	130.000	-	130.000
Sindaci Effettivi	80.000	-	80.000

I compensi indicati nella tabella sovrastante sono annuali e:

- 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 e gli oneri di lordizzazione;
- 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;
- Amministratore Delegato: includono il compenso per il ruolo di Consigliere e il compenso fisso e variabile per la carica di Amministratore. Non includono gli oneri di lordizzazione.

Si ritiene opportuno evidenziare il fatto che, anche in presenza di una variazione del vertice aziendale (Presidente e Amministratore Delegato), i compensi siano stati mantenuti costanti.

Componenti del Consiglio di Amministrazione uscenti e entranti, escluso Amministratore Delegato

Nel 2020, ai singoli Consiglieri di Amministrazione sono stati erogati i seguenti compensi, pro-quotati in caso di uscita o ingresso alla nomina del 13 maggio 2020:

- un compenso fisso lordo, deliberato dall'Assemblea dei Soci, percepito in qualità di membro del Consiglio e pari a 80.000€/anno;
- un importo fisso lordo, deliberato dal Consiglio di Amministrazione, per la partecipazione ai Comitati Consiliari, secondo lo schema in tabella 9.

In aggiunta ai precedenti importi, sempre pro-quotati per l'uscita e l'ingresso alla nomina del 13 maggio 2020, secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, al Presidente è stato riconosciuto un compenso pari a 250.000€/anno per la specifica carica assegnata.

Sia al Presidente del Consiglio di Amministrazione uscente (Giovanni Valotti) sia al Presidente del Consiglio di Amministrazione entrante (Marco Patuano), in coerenza con quanto indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2020 e nel presente documento, considerando la tipologia di contratto di lavoro di carattere non subordinato, sono stati versati ed assunti a proprio esclusivo carico da parte della Società i contributi ai fini pensionistici nel trattamento di gestione separata.

Inoltre:

- in coerenza con quanto indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2020, al Consigliere uscente Corrali è stato corrisposto, in aggiunta al compenso percepito in qualità di Amministratore, un compenso lordo annuo pari a 40.000€ pro-quotato fino al 13 maggio 2020 (e quindi pari a 14.575€ lordi) per la responsabilità sulla funzione "Internal Audit", mantenuta fino alla data di fine mandato;
- essendo stato stabilito - il 12 novembre 2020 - dal Consiglio di Amministrazione che la medesima funzione riportasse funzionalmente al Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Comboni, con la corresponsione, pro-quota, dello stesso compenso annuo lordo integrativo (40.000€), l'importo erogato a Giovanni Comboni è stato incrementato del valore derivante (e quindi pari a 5.370€ lordi);
- al Consigliere Indipendente Vincenzo Cariello è stato erogato un compenso ulteriore pari a 10.000€ lordo/anno pro-quotato per il periodo di carica (e quindi pari a 1.342€ lordi) per il ruolo di "Lead Independent Director".

Secondo quanto previsto dallo Statuto di A2A, ai componenti del Consiglio di Amministrazione è stato corrisposto un importo pari al rimborso delle spese effettivamente sostenute in ragione del loro ufficio. Per i Consiglieri iscritti a casse professionali di competenza è stato inoltre previsto il versamento della contribuzione pari al 4% come da normativa, interamente a carico della Società.

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

Amministratore Delegato e Direttore Generale uscente

Nel 2020, sono stati erogati all'Amministratore Delegato nonché Direttore Generale uscente (Valerio Camerano) i seguenti importi:

- In relazione al rapporto di amministrazione:
 - 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 (e quindi pari a 29.151 €/lordi);
 - un importo fisso lordo, deliberato dal Consiglio di Amministrazione per la specifica carica assegnata e pari a 120.000€/anno, pro-quotato per il periodo di carica (e quindi pari a 43.728 €/lordi);
- In relazione al rapporto di lavoro subordinato quale Direttore Generale e a titolo di componente fissa, per il periodo gennaio – maggio 2020, 208.333€ lordi.

Come conseguenza del termine del mandato alla data del 13 maggio 2020, all'Amministratore Delegato uscente non è stato erogato un compenso variabile.

Inoltre, in piena coerenza con la Politica di Remunerazione della Società, all'Amministratore Delegato non è stato erogato alcun trattamento di fine mandato.

Nella tabella allegata (1a) è inoltre indicato, per l'Amministratore Delegato il valore dei benefici non monetari riconosciuti fino alla data di cessazione della carica.

A fronte della rinuncia, sempre con effetto alla data del 13 maggio 2020, al ruolo di Direttore Generale e ad ogni delega e potere conferito, è stato definito un accordo che prevede, in coerenza con quanto previsto dalla politica di remunerazione da ultimo approvata dall'assemblea degli Azionisti del 13 maggio 2020:

- il riconoscimento di un incentivo all'esodo pari a quanto previsto dal vigente contratto collettivo applicato dalla Società e dunque pari alla sommatoria:
 - di un importo di Euro 468.618, pari al costo azienda dell'indennità sostitutiva del preavviso (pari a 6 mesi);
 - di un importo di Euro 458.034, pari ad ulteriori 8 mensilità circa della c.d. retribuzione globale di fatto (di cui Euro 10.000 a fronte delle più ampie rinunce del Manager in relazione agli intercorsi rapporti di lavoro e di amministrazione);
 per un importo complessivo pari a Euro 926.652;
- la stipulazione di un patto di non concorrenza e non sollecitazione fino al 31 ottobre 2020, riferito a soggetti che operano nel settore della generazione, distribuzione e vendita di energia elettrica, vendita e distribuzione del gas, della produzione, distribuzione e vendita di calore tramite reti di teleriscaldamento, della raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti, della gestione del ciclo idrico integrato, dello sviluppo, della gestione e/o della fornitura di servizi di Smart Cities, a fronte di un corrispettivo pari ad Euro 273.348 (da corrispondersi il 50% immediatamente e il 50% alla fine del periodo di validità del patto di non concorrenza), assistito da obblighi di comunicazione (in capo al Direttore Generale uscente) e penali in caso di violazione del medesimo.

Amministratore Delegato entrante

Nel 2020 sono stati erogati all'Amministratore Delegato entrante (Renato Mazzoncini) 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, pro-quotato per il periodo di carica (e quindi pari a 50.849 €/lordi);
- un compenso fisso lordo, deliberato dal Consiglio di Amministrazione per la specifica carica assegnata e pari a 120.000€/anno, pro-quotato per il periodo di carica (e quindi pari a 75.600 €/lordi).

Come indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2020, il compenso variabile annuale prevedeva, per tutta la popolazione assegnataria di incentivazione variabile, un "cancello di accesso", basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2020 e Cash Flow Industriale della Società al 31/12/2020 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.

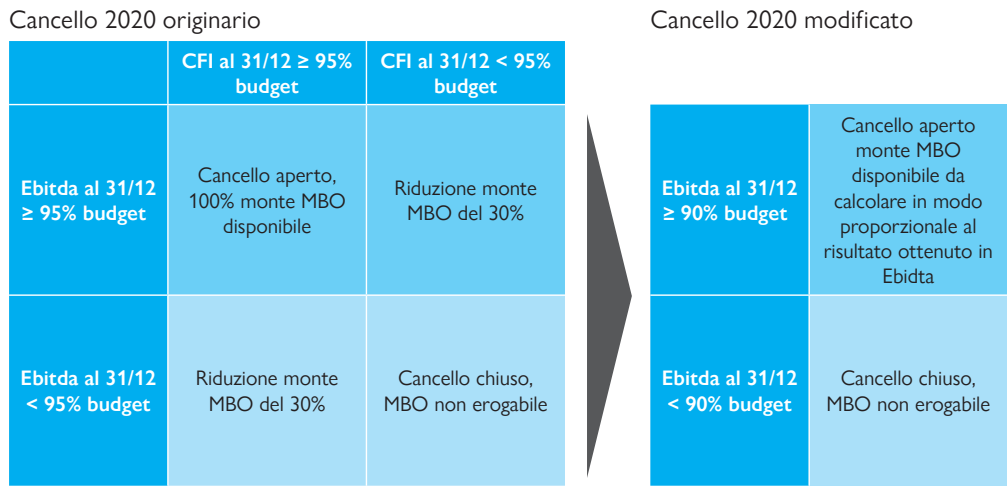
In corso d'anno, in considerazione della grave crisi economica e di business che si stava verificando come conseguenza della pandemia, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha preso atto che, con il forecast dei dati economico-finanziari, il "cancello di accesso" avrebbe inibito il pagamento degli MBO a tutta la popolazione assegnataria di tale strumento di incentivazione.

A valle di una approfondita analisi e discussione di quanto sopra, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha valutato opportuno apportare alcune minime modifiche allo schema del "cancello di accesso" al fine di:

- garantire il massimo commitment di tutto il management verso l'attuazione del piano di recovery;
- commisurare il monte MBO sulla base dell'effettivo risultato raggiunto dal Gruppo;
- rendere possibile una politica l'attuazione di una politica retributiva variabile.

Nello specifico il Consiglio di Amministrazione ha deciso, per l'intera popolazione assegnataria di MBO, di:

- eliminare – dal “cancello di accesso” – il parametro di Cash Flow Industriale;
- ampliare la soglia minima di Ebitda all'accesso (da 95% a 90%);
- riparametrare, in decremento, il target individuale dell'MBO sulla base del risultato di Ebitda raggiunto.



Inoltre, con specifico riferimento alla scheda dell'Amministratore Delegato, il Consiglio di Amministrazione, ha valutato di mantenere la struttura che era stata definita ad inizio anno e descritta nella Relazione sulla Remunerazione 2020, apportando esclusivamente una variazione sull'obiettivo del Cash Flow industriale, nello specifico settandolo sul forecast 4+8 invece che sul budget.

Per l'anno 2020 la scheda MBO dell'Amministratore Delegato era pertanto così composta:

- Cancello di accesso:
- redditività al 31 dicembre ≥ 90% budget 2020: Valore economico dell'MBO target ridotto percentualmente secondo il rapporto consuntivo vs budget 2020 e compenso variabile di breve termine da erogare calcolato applicando all'importo a target dell'incentivo di breve termine la % di raggiungimento degli obiettivi (determinata come somma pesata dei raggiungimenti dei singoli obiettivi assegnati).
 - redditività al 31 dicembre < 90% Budget: Compenso variabile di breve termine da erogare pari a 0, indipendentemente dal risultato raggiunto sugli obiettivi assegnati.

- Scheda Obiettivi: composta da quattro obiettivi:
- EBITDA (peso 29%) della Società nell'anno finanziario 2020, fissata, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento;
 - Cash Flow Industriale (peso 29%) della Società al 31/12/2020, fissata, come target, sul valore previsto a forecast 4+8 per l'esercizio di riferimento;
 - Progetti strategici per il Gruppo (peso 31%) individuati dal Consiglio di Amministrazione e collegati alle direttrici strategiche relative ad aggregazioni territoriali, sviluppo della base clienti e sviluppo dell'economia circolare;
 - Obiettivo sulla sostenibilità (peso 11%) calcolato come media dei raggiungimenti dei singoli obiettivi assegnati ai Dirigenti a diretto riporto del Direttore Generale.

Ad inizio 2021, 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 105,6%), a fronte della quale è stato erogato all'Amministratore Delegato un compenso variabile pro-quotato per il periodo di carica e pari a 43.640€ (pari al 34,5% del compenso fisso), come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti:

Cancello di accesso: riduzione del target del 97,9%						
Descrizione obiettivo	Peso	Target	Consuntivo	Livello di raggiungimento	Pay-out (Full year)	Pay-out (Pro-quota anno)
Ebitda	29,00%	1.213	1.188	95,9%	18.154	11.490
Cash Flow Industriale	29,00%	261	444	120,0%	22.722	14.381
Progetti strategici	31,00%			100,0%	20.241	12.811
Obiettivo sulla sostenibilità	11,00%			109,1%	7.835	4.959

È rilevante specificare che, nell'ambito della consuntivazione, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha verificato quale sarebbe stato il risultato dell'MBO dell'Amministratore Delegato se il meccanismo del cancello di accesso non fosse stato modificato in corso d'anno. Per effetto di una chiusura economico-finanziaria migliore delle attese e dell'introduzione – nella revisione di un meccanismo di riduzione del target MBO in funzione del rapporto tra il consuntivo e il budget 2020 – il risultato dell'MBO dell'Amministratore Delegato con il meccanismo di cancello originario sarebbe stato migliore. Nello specifico il risultato variabile di AD + DG con il cancello originario si sarebbe attestato ad un valore di 180.713 verso l'effettivamente erogato di 178.763€ (101%). Una riduzione (stimabile intorno al 2%) si realizzerà anche sul sistema di incentivazione variabile del management aziendale.

Nella tabella allegata (1a) è inoltre indicato, per l'Amministratore Delegato il valore dei benefici non monetari riconosciuti dalla data di nomina in carica. Per l'Amministratore Delegato - Direttore Generale è prevista una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale, in base alla quale, a fronte della risoluzione contestuale sia del rapporto di lavoro subordinato sia di quello di amministrativo, è previsto il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste dal CCNL, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro³. Tale trattamento è dovuto se la risoluzione del rapporto avviene da parte della Società per motivi differenti dalla giusta causa o da parte dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale per dimissioni per giusta causa per eventi che hanno provocato un effettivo e concreto demansionamento, ovvero per effetto di modifiche organizzative all'interno della Società che abbiano provocato una riduzione delle mansioni (ivi inclusi la revoca o il mancato rinnovo della carica di Amministratore Delegato in assenza di giusta causa).

Componenti del Collegio Sindacale

Ai componenti del Collegio Sindacale sono stati erogati i compensi approvati dall'Assemblea dei Soci il 15 maggio 2017 e il 13 maggio 2020. In particolare sono stati erogati:

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

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

Infine, secondo quanto previsto dallo Statuto di A2A, ai componenti del Collegio Sindacale è stato corrisposto un importo pari al rimborso delle spese effettivamente sostenute in ragione del loro ufficio.

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

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

Direttore Generale entrante

Nel 2020, a titolo di componente fissa, sono stati erogati al Direttore Generale Entrante (Renato Mazzoncini) 500.000€/anno riparametrati pro rata temporis con decorrenza dal mese di maggio 2020, pari a 317.061€ lordi.

Anche per il Direttore Generale vale quanto descritto sopra in merito alla variazione del cancello di accesso alla componente variabile.

Come per l'Amministratore Delegato, con specifico riferimento alla scheda del Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione, ha valutato di mantenere la struttura che era stata definita ad inizio anno e descritta nella Relazione sulla Remunerazione 2020, apportando esclusivamente una variazione sull'obiettivo del Cash Flow industriale, nello specifico settandolo sul forecast 4+8 invece che sul budget.

Per l'anno 2020 la scheda MBO del Direttore Generale era pertanto così composta:

Cancello di accesso:

- Redditività al 31 dicembre ≥ 90% budget 2020: Valore economico dell'MBO target ridotto percentualmente secondo il rapporto consuntivo vs budget 2020 e compenso variabile di breve termine da erogare calcolato applicando all'importo a target dell'incentivo di breve termine la % di raggiungimento degli obiettivi (determinata come somma pesata dei raggiungimenti dei singoli obiettivi assegnati).
- Redditività al 31 dicembre < 90% Budget: Compenso variabile di breve termine da erogare pari a 0, indipendentemente dal risultato raggiunto sugli obiettivi assegnati.

Scheda Obiettivi: composta da quattro obiettivi:

- EBITDA (peso 25%) della Società nell'anno finanziario 2020, fissata, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento;
- Cash Flow Industriale (peso 25%) della Società al 31/12/2020, fissata, come target, sul valore previsto a forecast 4+8 per l'esercizio di riferimento;
- Progetti strategici per il Gruppo (peso 40%) individuati dal Consiglio di Amministrazione e collegati alle direttrici strategiche relative a sviluppo della generazione a gas per favorire la transizione energetica, sviluppo della base clienti, sviluppo di impianti di trattamento e recupero a sostegno dell'economia circolare e aumento resilienza della rete di distribuzione;
- Obiettivo sulla sostenibilità (peso 10%) calcolato come media dei raggiungimenti dei singoli obiettivi assegnati ai Dirigenti a diretto riporto del Direttore Generale (dettaglio nella tabella di seguito).

Ad inizio 2021, 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 109,0%), a fronte della quale è stato erogato al Direttore Generale un compenso variabile pro-quotato per il periodo di carica e pari a 135.123€ (pari al 42,6% della componente fissa), come di illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti:

Cancello di accesso: riduzione del target del 97,9%						
Descrizione obiettivo	Peso	Target	Consuntivo	Livello di raggiungimento	Pay-out (Full year)	Pay-out (Pro-quota anno)
Ebitda	25,00%	1.213	1.188	95,9%	46.951	29.715
Cash Flow Industriale	25,00%	261	444	120,0%	58.763	37.191
Progetti strategici	40,00%			110,3%	86.411	54.690
Obiettivo sulla sostenibilità	10,00%			109,1%	21.368	13.524

È rilevante specificare che, nell'ambito della consuntivazione, il Comitato per la Remunerazione e le Nomine ha verificato quale sarebbe stato il risultato dell'MBO del Direttore Generale se il meccanismo del cancello di accesso non fosse stato modificato in corso d'anno.

Per effetto di una chiusura economico-finanziaria migliore delle attese e dell'introduzione – nella revisione di un meccanismo di riduzione del target MBO in funzione del rapporto tra il consuntivo e il budget 2020 – il risultato dell'MBO del Direttore Generale con il meccanismo di cancello originario sarebbe stato migliore. Nello specifico il risultato variabile di AD + DG con il cancello originario si sarebbe attestato ad un valore di 180.713 verso l'effettivamente erogato di 178.763€ (101%).

Una riduzione (stimabile intorno al 2%) si realizzerà anche sul sistema di incentivazione variabile del management aziendale.

OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

Incremento delle quote di produzione energetica da fonti rinnovabili
Incremento dell'attività in ambito Ambiente/Economia Circolare
Sviluppo di idee innovative con impatto di riduzione di carbon footprint di A2A o dei suoi clienti
Organizzazione di Regulatory Breakfast sul Green Deal UE
Contenimento e riduzione dell'indice sintetico di rischio IF*IG
Riduzione percentuale di abitanti serviti senza accesso al servizio di depurazione
Numero di contratti con Bollett@mail
Volumi di energia verde venduta al segmento Mass Market
Numero di colonnine di ricarica per vetture elettriche
Sistema di Risk Intelligence specifico sui rischi ESG
Incremento rifiuti trattati (urbani + speciali) finalizzati al recupero di materia
Incremento del numero di mezzi raccolta rifiuti a basso impatto ambientale (veicoli Euro 6, metano, elettrici)
Sviluppo di un piano di avviamento del Procurement sostenibile
Definizione di un piano di Digital e Green ICT di Gruppo
Concept, design e progettazione di una nuova sezione sul sito a2a.eu-sostenibilità dedicata ai Bilanci territoriali di A2A
Sviluppo di un programma di sensibilizzazione sulla cultura della Compliance mediante opportune iniziative di formazione e informazione
Estensione dell'uso della piattaforma di Legal Procurement per l'affido degli incarichi attraverso lo strumento del Beauty Contest Digitale
Sviluppo di un programma di sensibilizzazione sui temi antifrode
Esecuzione di una campagna di sensibilizzazione sui rischi cyber (es. di intrusione tramite fishing nei PC e furto di dati sensibili)

Dirigenti Strategici

Come descritto nella prima sezione del presente documento, nel mese di luglio 2020, è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione una Macro-Organizzazione che ha modificato l'elenco delle posizioni organizzative i cui dirigenti sono da considerarsi quali "Dirigenti con responsabilità strategiche".

A fronte di quanto sopra, nel 2020 le posizioni organizzative ricoperte da Dirigenti con responsabilità strategiche sono passate da un numero di 8 posizioni (coperte da 7 titolari) a 7 posizioni (coperte da altrettanti titolari).

I valori economici sotto indicati sono pertanto pro-quotati – sia per la componente fissa che per la componente variabile – sulla base dei mesi dell'anno 2020 in cui i singoli titolari sono stati Dirigenti con responsabilità strategiche. La % di raggiungimento degli obiettivi è invece una media dei raggiungimenti individuali.

Nel 2020, a titolo di componente fissa, sono stati erogati ai Dirigenti Strategici complessivamente 1.886.442 €/anno; il totale della componente variabile della remunerazione ammonta complessivamente a 606.471€ (pari al 32,1% della componente fissa) a fronte di un raggiungimento medio degli obiettivi assegnati pari al 108,85%.

Anche per i Dirigenti Strategici vale quanto descritto sopra in merito alla variazione del cancello di accesso alla componente variabile e, anche per loro, per effetto di una chiusura economico-finanziaria migliore delle attese e dell'introduzione di un meccanismo di riduzione del target MBO in funzione del rapporto tra il consuntivo e il budget 2020, il risultato dell'MBO con il meccanismo di cancello originario sarebbe stato migliore. Nello specifico il risultato variabile con il cancello originario si sarebbe attestato ad un valore di 619.246€ verso l'effettivamente erogato di 606.471€ (102%).

Quanto alla componente variabile della remunerazione, di seguito è riportato un dettaglio che esplicita, per macro-area, la % media di raggiungimento.

Macro-descrizione obiettivo	% media di raggiungimento
Ebitda di Gruppo	95,9%
Obiettivi economico - finanziari	115,4%
Progetti Strategici	107,7%
Sostenibilità	115,6%

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)	(1)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi
		dal	al		
Patuano Marco Emilio Angelo	Presidente A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	181.288 (*)
	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849 (*)
Comboni Giovanni	Vice Presidente A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	-
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
Bariatti Stefania	Vice Presidente A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	31.12.2022	-
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato A2A S.p.A.	14.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	75.945 (*)
	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849
Cariello Vincenzo	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849
D'Andrea Federico Maurizio	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849
De Paoli Luigi	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
Giusti Gaudiana	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
Lavini Fabio	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849
Perrotti Christine	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849
Ravera Secondina Giulia	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
Speranza Maria Grazie	Consigliere A2A S.p.A.	13.05.2020	31.12.2020	31.12.2022	50.849
Valotti Giovanni	Presidente A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	103.318 (*)
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151 (*)
Camerano Luca Valerio	Amministratore Delegato A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	52.008 (*)
	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151
Brivio Giambattista	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151
Coralì Enrico	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151
Fracassi Alessandro	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151
Franceschetti Maria Chiara	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151
Rosini Norberto	Consigliere A2A S.p.A.	01.01.2020	13.05.2020	13.05.2020	29.151
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					1.372.559
(II) Compensi da Controllate e Collegate					
(III) TOTALE					1.372.559

(*) Comprendono gli oneri di lordizzazione
(**) Compenso percepito per la carica di Presidente di AMSA S.p.A.
Nell'ambito del rinnovo del Consiglio di Amministrazione di Amsa S.p.A. il Comitato Parti Correlate ha esaminato e espresso parere favorevole in merito alla candidatura dell'avv. Federico Maurizio d'Andrea per la carica di Presidente del Consiglio di Amministrazione di Amsa, con relativa attribuzione di un compenso determinato nell'importo massimo di Euro 180.000,00 per la durata triennale del mandato

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

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi
		dal	al		
Sarubbi Giacinto Gaetano	Presidente	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	130.000
Lombardi Maurizio Leonardo	Sindaco effettivo	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
Segala Chiara	Sindaco effettivo	01.01.2020	31.12.2020	31.12.2022	80.000
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					290.000
(II) Compensi da Controllate e Collegate					
(III) TOTALE					290.000

(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Compensi per la partecipazione ai Comitati (**)	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
			3.209		184.497		
12.657 (1)					63.506		
			324		324		
24.683 (2)					104.683		
			324		324		
18.948 (3)					98.948		
	43.640				119.585		
					50.849		
13.367 (4)			206		64.422		
12.658 (5)			206	38.137 (**)	101.850		
29.918 (6)			324		110.242		
19.945 (7)			324		100.269		
12.025 (8)			206		63.080		
12.658 (9)			206		63.713		
19.945 (10)			324		100.269		
12.025 (11)			206		63.080		
7.288 (12)			1.544		104.862		
					36.439		
					52.008		
					29.151		
6.923 (13)			118		36.192		
21.863 (14)			118		51.132		
6.923 (15)			118		36.192		
6.923 (16)			118		36.192		
6.923 (17)			118		36.192		
245.672	43.640		7.993		1.669.864		
				38.137	38.137		
245.672	43.640		7.993	38.137	1.708.001		

(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Compensi per la partecipazione ai Comitati (**)	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
			411		130.411		
			324		80.324		
			324		80.324		
			1.060	-	291.059		
			1.060	-	291.060		

1/c - Compensi al Direttore Generale (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi
		dal	al		
Luca Valerio Camerano	Direttore Generale	01.01.2020	13.05.2020		208.333
Mazzoncini Renato	Direttore Generale	14.05.2020	31.12.2020		317.061
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					525.394
(II) Compensi da Controllate e Collegate					
(III) TOTALE					525.394

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

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi
		dal	al		
Dirigenti Strategici (8 posizioni, coperte da 7 titolari, fino al 30 luglio 2020 e 7 posizioni, coperte da altrettanti titolari, dal 30 luglio 2020).					1.886.442

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

(1) Di cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (Presidente) (dal 14.05.2020)	12.657
(2) Di cui: INTERNAL AUDIT (dal 12.11.2020)	5.370
COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (dal 14.05.2020)	12.025
COMITATO CONTROLLO E RISCHI (fino al 13.05.2020)	7.288
(3) Di Cui: COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (dal 01.01.2020 al 31.12.2020)	18.948
(4) Di Cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (dal 14.05.2020)	12.025
LEAD INDEPENDENT DIRECTOR (dal 12.11.2020)	1.342
(5) Di cui: COMITATO CONTROLLO E RISCHI (dal 14.05.2020)	12.658
(6) Di cui: COMITATO CONTROLLO E RISCHI (Presidente) (dal 01.01.2020 al 31.12.2020)	29.918
(7) Di cui: COMITATO CONTROLLO E RISCHI (dal 01.01.2020 al 31.12.2020)	19.945
(8) Di cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (dal 14.05.2020)	12.025
(9) Di Cui: COMITATO CONTROLLO E RISCHI (dal 14.05.2020)	12.658
(10) Di Cui: COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (Presidente) (dal 01.01.2020 al 31.12.2020)	19.945
(11) Di cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (dal 14.05.2020)	12.025
(12) Di Cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (Presidente) (fino al 13.05.2020)	7.288
(13) Di cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (fino al 13.05.2020)	6.923
(14) Di cui: COMITATO CONTROLLO E RISCHI (fino al 13.05.2020)	7.288
RESPONSABILITÀ INTERNAL AUDITING (fino al 13.05.2020)	14.575
(15) Di cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (fino al 13.05.2020)	6.923
(16) Di Cui: COMITATO PER LA SOSTENIBILITÀ E IL TERRITORIO (fino al 13.05.2020)	6.923
(10) Di Cui: COMITATO PER LA REMUNERAZIONE E LE NOMINE (fino al 13.05.2020)	6.923

(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Compensi per la partecipazione ai Comitati (**)	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
			5.760		214.093		1.200.000
	135.123		8.179		460.363		
	-		13.939		674.456		1.200.000
	-		13.939		674.456		

(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Compensi per la partecipazione ai Comitati (**)	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
	626.471		69.660		2.582.573		776.147

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

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A) Erogabile/ Erogato	(B) Differito	(C) Periodo di differimento	(A) Non più erogabili	(B) Erogabile/ Erogato	(C) Differiti	
Mazzoncini Renato Amministratore Delegato									
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2020	43.640		Delibera 18/3/2021				
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			43.640						
Mazzoncini Renato Direttore Generale									
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2020	135.123		Delibera 18/3/2021				
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			135.123						
Dirigenti Strategici									
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2020	606.471		Delibera 18/3/2021				
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			606.471						
TOTALE			785.234						

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

Nelle tabelle seguenti vengono riportate le partecipazioni detenute da tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio 2020 hanno ricoperto, anche per una frazione di anno, le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di direttore generale o di dirigente con responsabilità strategiche.

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

Cognome Nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2019 (o alla data di nomina 13/05/2020)	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2020	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2020	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2020 (o alla data di cessazione dalla carica 13/05/2020)
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato e Direttore Generale (dal 13 05 2020)	A2A S.p.A.	=====	150.000	=====	150.000
Guerra Cristina	Coniuge di Mazzoncini Renato	A2A S.p.A.	=====	550	=====	550
Franceschetti Maria Chiara	Consigliere di Amministrazione (sino al 13 05 2020)	A2A S.p.A.	1.000	=====	=====	1.000

TABELLA 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategica

Numero dirigenti con responsabilità strategica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2019 (o alla data di nomina)	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2020	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2020	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2020 (o alla data di cessazione dalla carica se intervenuta prima)
Dirigenti Strategici (8 posizioni, coperte da 7 titolari, fino al 30 luglio 2020 e 7 posizioni, coperte da altrettanti titolari, dal 30 luglio 2020).	A2A S.p.A.	=====	=====	=====	=====