

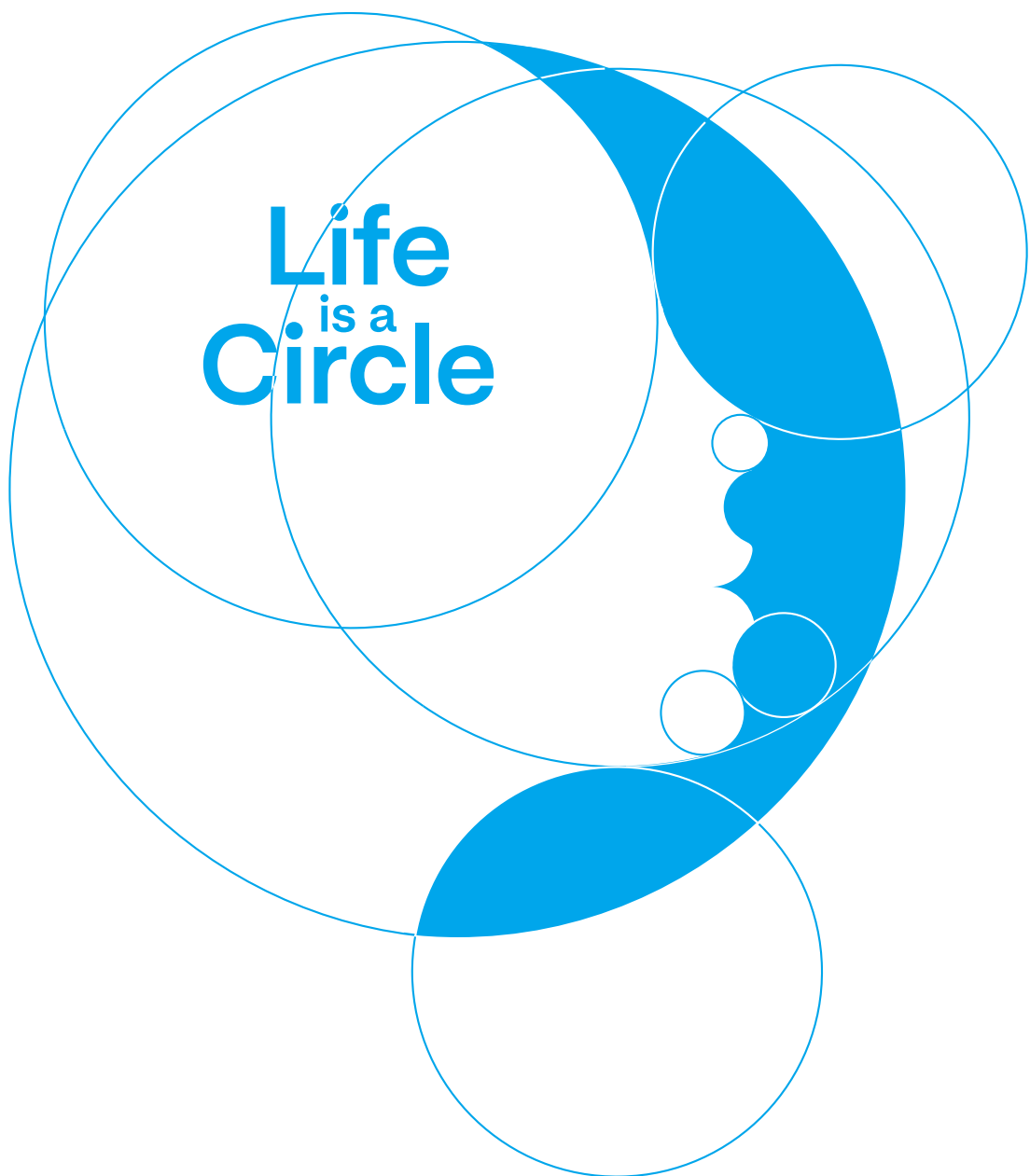


## **NOTA CORREZIONE DEL 9/4/2024**

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

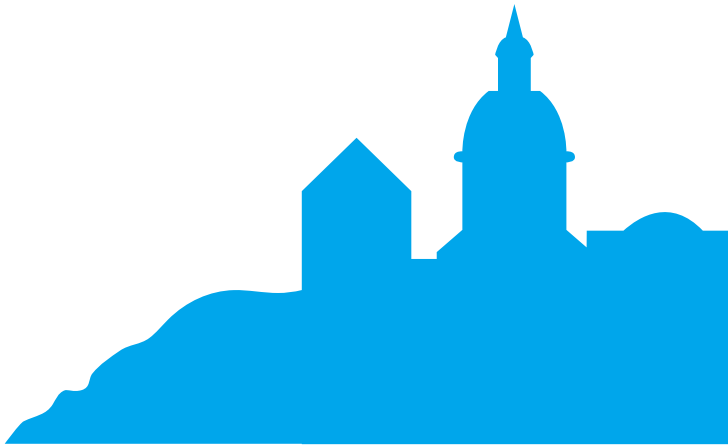
Con l'occasione è stato sistemato anche un refuso grafico nella Figura 22 di pagina 43.

Milano, 9 Aprile 2024



**2024**  
Relazione  
sulla Remunerazione

# Relazione sulla Remunerazione 2024



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

Prima Sezione

Politica di Remunerazione 2024 24

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



Seconda Sezione

Attuazione della Politica di Remunerazione 2023 48

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



# Introduzione

## Lettera della Presidente



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

Susanna Dorigoni

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Premessa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In particolare:

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

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

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

Le informazioni fornite nella presente Relazione sono riferite, salva diversa indicazione, al 11 marzo 2024, data della sua approvazione da parte di Consiglio di Amministrazione di A2A.

La presente Relazione è resa disponibile al pubblico presso il meccanismo di stoccaggio autorizzato 1Info all’indirizzo [www.1info.it](http://www.1info.it), presso la sede della Società sita in Brescia, via Lamarmora 230 e sul sito internet [www.gruppoa2a.it](http://www.gruppoa2a.it) (sezione “Investitori”- “Governance” - “Assemblee”), almeno 21 giorni prima della data dell’Assemblea dei Soci chiamata ad esprimersi, con deliberazione vincolante, sulla Prima Sezione del medesimo documento e, con deliberazione non vincolante, sulla Seconda Sezione del medesimo documento (in ottemperanza alla normativa vigente).



# Inquadramento normativo

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

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

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

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

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

# Sistema di governance e assetto organizzativo di A2A

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

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

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

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

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

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

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

Figura 1  Consiglio di Amministrazione

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

Figura 2  Collegio Sindacale

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

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

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

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

Figura 3  Comitati Endoconsiliari

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

## Principali novità e sintesi della Politica di Remunerazione 2023

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Recependo le osservazioni di alcuni proxy/investitori sulla presenza dell'indicatore Ebitda tanto nell'ambito degli obiettivi individuati dal Piano LTI quanto nel MBO (Management by Objectives, di seguito anche “Short Term Incentive”), il Consiglio di Amministrazione di A2A, in data 19 ottobre 2023, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e sentito il Collegio Sindacale, ha deciso di sostituire tale indicatore con il Cash Flow Operativo Cumulato 2023 – 2025 del Gruppo A2A<sup>1</sup> che consente, tra l'altro, di intercettare anche aspetti finanziari della gestione aziendale.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

- Cash Flow Operativo Cumulato 2023 – 2025 del Gruppo A2A<sup>3</sup>, calcolato su base triennale confrontando il consuntivo con quanto previsto a budget - peso 35%;
- Posizionamento del Total Shareholder Return (di seguito "TSR") A2A rispetto ad un peer group composto da: Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam e Terna - peso 35%;
- KPI (Key Performance Indicator) ESG Composito - peso 30%.

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



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

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

#### Remunerazione fissa

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

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

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

#### Benefici non monetari

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

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

#### Remunerazione variabile di breve termine

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

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

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

La componente variabile della remunerazione ha inoltre:

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

#### Remunerazione variabile di lungo termine

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

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

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

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

**Differimento – clausole malus e claw back**

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

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

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

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

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

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

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

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

trasferendo tale priorità anche nella valutazione della performance del management;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Collegamento tra Politica Remunerazione e Strategia/Modello di Business

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

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

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

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

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

Le nostre prassi di governo prevedono:

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

Le nostre prassi di governo NON prevedono:

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

Sintesi delle componenti della retribuzione

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

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

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



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

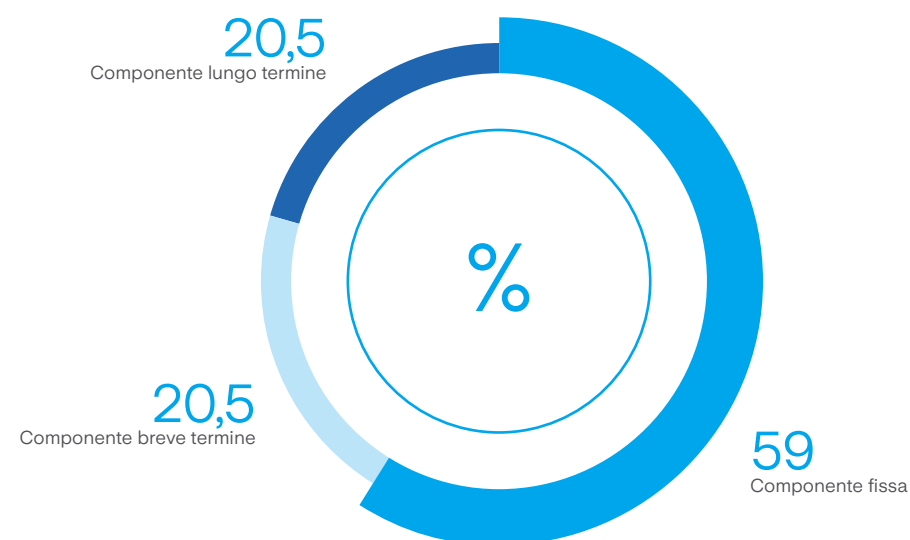
	Finalità	Principali Caratteristiche	Valori (annui in €)
 Remunerazione Fissa / Retribuzione Annuia Lorda (RAL)	Remunera il ruolo ricoperto, per garantire una retribuzione di base adeguata e competitiva	È definita in coerenza con la <b>complessità e le responsabilità del ruolo</b>	<b>Amministratore Delegato (AD):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Compenso per la Carica di Amministratore: 120.000</li></ul>
		È determinata rispetto all' <b>equità interna</b> , per garantire la correttezza su ruoli comparabili, e al mercato esterno, per supportare un adeguato livello di <b>competitività</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Compenso in qualità di Consigliere: 80.000</li></ul> <b>Compenso Totale: 200.000</b>
 Retribuzione variabile di breve termine (Piano MBO 2024)	Remunera la performance annuale, sulla base di indicatori oggettivi e misurabili	Tiene in considerazione la <b>performance individuale</b> monitorata in un periodo pluriennale	<b>Direttore Generale (DG): 500.000</b>
		È legata a predeterminati obiettivi annuali di performance	<b>Dirigenti Strategici (DIRS):</b> definita in base al ruolo
		<b>Indicatori di performance AD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Cash Flow Industriale del Gruppo A2A (peso 50%)</li><li>Net Deb / Ebitda Gruppo A2A (peso 50%)</li></ul> <b>Indicatori di performance DG</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Ebitda del Gruppo A2A (peso 20%)</li><li>Capex del Gruppo A2A (peso 20%)</li><li>Progetti Strategici (peso 37%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale, regolarmente, monitorati in Consiglio di Amministrazione</li><li>Sostenibilità (peso 23%) articolato su:<ul style="list-style-type: none"><li>riduzione degli infortuni</li><li>due progetti strategici sviluppo sostenibile</li><li>miglioramento degli indicatori di DE&amp;I (rispetto all'esercizio precedente: aumento della % di donne managers; incremento della presenza delle donne nei CdA delle società controllate e partecipate; incremento della % di donne assunte).</li></ul></li></ul>	Per tutti è previsto un <b>cancello di accesso («gate»)</b> basato su Ebitda del Gruppo A2A e Capex del Gruppo A2A, che riduce o annulla il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziarie del Gruppo non in linea con il budget
 Retribuzione variabile di lungo termine (Piano LTI 2023 – 2025)	Remunera la performance di medio periodo sulla base di obiettivi triennali	Piano di incentivazione monetario, chiuso e con orizzonte temporale 2023-2025 avente come obiettivi:	Per tutti è inoltre previsto un <b>massimo importo erogabile («Cap»)</b>
			<b>Amministratore Delegato (AD):</b> valore al raggiungimento del 100% degli obiettivi <b>45.000 (22,5% della remunerazione fissa)</b> ; valore massimo <b>54.000</b> (27% della remunerazione fissa)**
			<b>Direttore Generale (DG):</b> valore al raggiungimento del 100% degli obiettivi <b>200.000 (40% della RAL)</b> ; valore massimo 240.000 (48% della RAL)**
 Retribuzione variabile di lungo termine (Piano LTI 2023 – 2025)	Favorisce la convergenza di interessi verso la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine rafforzando la retention delle risorse chiave	Piano di incentivazione monetario, chiuso e con orizzonte temporale 2023-2025 avente come obiettivi:	<b>Dirigenti Strategici (DIRS):</b> definita in base al ruolo ( <b>mediamente 35% della RAL</b> )
			<b>Cancello di accesso («gate»)</b> basato sul mantenimento dell'Investment Grade
			È previsto un <b>massimo importo erogabile («Cap»)</b>
 Retribuzione variabile di lungo termine (Piano LTI 2023 – 2025)	Favorisce la convergenza di interessi verso la creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine rafforzando la retention delle risorse chiave	Piano di incentivazione monetario, chiuso e con orizzonte temporale 2023-2025 avente come obiettivi:	<b>Amministratore Delegato (AD) e Direttore Generale (DG): 35%</b> della Remunerazione Fissa percepita come AD e come DG**
			<b>Dirigenti Strategici (DIRS): 28%</b> della RAL

	Finalità	Principali Caratteristiche
 Patti di non concorrenza (PNC)	Protegge la società dal trasferimento di know how su aziende concorrenti a seguito dell'uscita di risorse con competenze chiave	A partire dal 2022, A2A può prevedere, alla data di assunzione o nel corso del rapporto di lavoro, patti di non concorrenza e di non sollecitazione ovvero opzioni per l'attivazione di patti di non concorrenza e di non sollecitazione. Alla data della presente Relazione, non sono attivi PNC verso l'AD-DG e sono invece presenti opzioni per PNC per 7 DIRS
 Benefits non monetari	Integrano il pacchetto retributivo in un'ottica di total reward	<ul style="list-style-type: none"><li>Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita)</li><li>Copertura sanitaria prevista dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro applicato e integrativa</li><li>Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti</li><li>Autovettura ad uso promiscuo e, se con motore termico o ibrido, fuel card, se con motore full elettrico, tessera per ricarica su strada e contributo sulla wall-box e sulla ricarica a casa;</li><li>House allowance con limiti economici</li><li>Buoni pasto/mensa</li></ul>
 Trattamento in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	Supporta il recruiting e la retention delle risorse chiave	Non sono a oggi previsti accordi tra A2A e gli amministratori in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa. Presente solo per Amministratore Delegato-Direttore Generale una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale, in considerazione del fatto che il rapporto di lavoro subordinato del Direttore Generale e l'incarico di Amministratore Delegato sono, per natura dell'attività oggetto della mansione rispetto a quella dell'incarico, connessi, complementari e inscindibili.
		Il trattamento è dovuto esclusivamente se la risoluzione del rapporto avviene da parte della Società per motivi differenti dalla giusta causa o da parte dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale per dimissioni per giusta causa per eventi che hanno provocato un effettivo e concreto demansionamento, ovvero per effetto di modifiche organizzative all'interno della Società che abbiano provocato una riduzione delle mansioni (ivi inclusi la revoca o il mancato rinnovo della carica di Amministratore Delegato in assenza di giusta causa).
 Trattamento in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	Supporta il recruiting e la retention delle risorse chiave	La disciplina convenzionale prevede il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste per legge dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro a lui applicato, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro. <b>In caso di cessazione nell'anno 2024</b> , per le sole cause sopra indicate che determinano l'attivazione della disciplina, all'Amministratore Delegato-Direttore Generale dovrebbe essere erogato un importo pari <b>a 14 mensilità complessive e inclusive del periodo di preavviso di retribuzione</b> calcolata secondo la disciplina convenzionale.

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

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

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



## Disclosure remunerazioni (payratio)

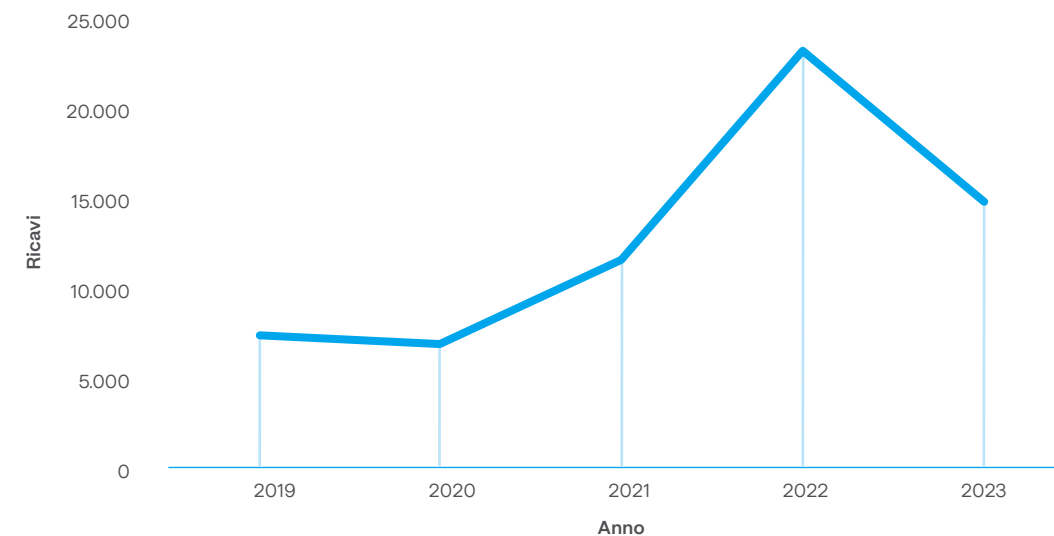
In ottica di una sempre maggiore trasparenza verso gli *stakeholder* si riportano di seguito le tabelle che illustrano l'andamento dei risultati aziendali e la relativa correlazione con i multipli di retribuzione tra l'Amministratore Delegato e la retribuzione media dei dipendenti (sia a livello di retribuzione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

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

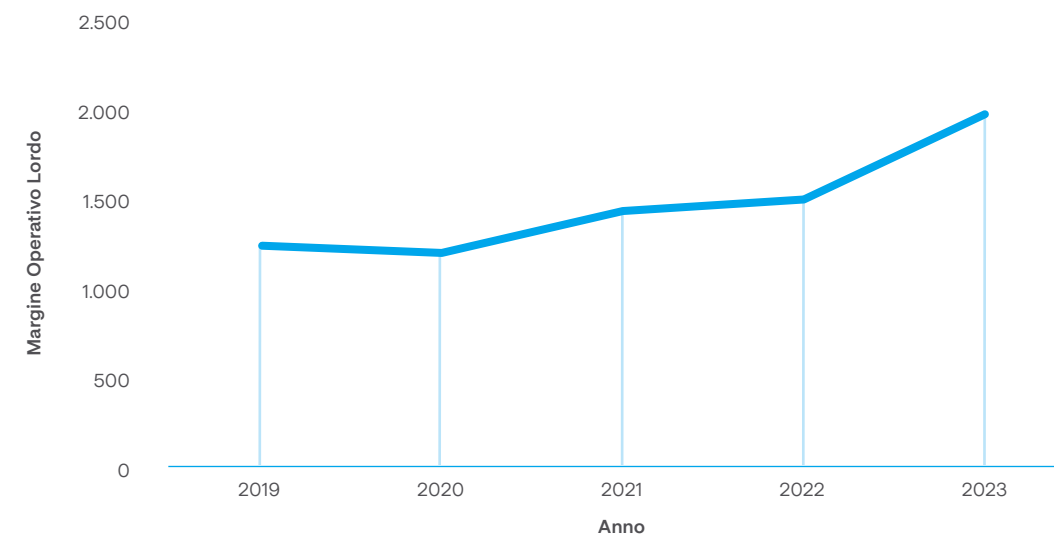
I dati 2022 sono “restated” per recepire la riclassifica IFRS 5 del ciclo idrico.

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

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



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



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

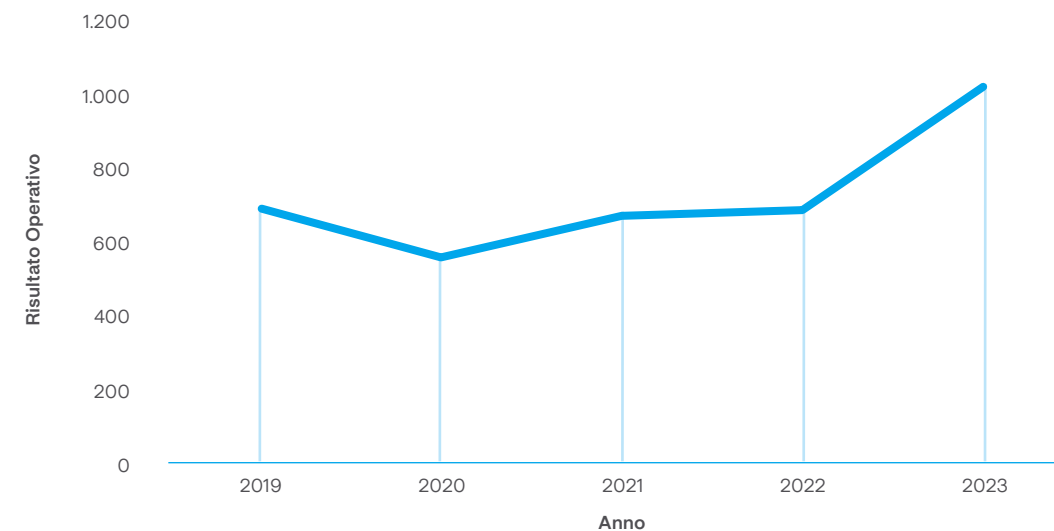


Figura 11 Confronto tra compenso fisso dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale con la retribuzione fissa media dei dipendenti del Gruppo (in €).

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

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

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

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

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

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

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

## Deroghe alla Politica di Remunerazione

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

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

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

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

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

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

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



# Prima Sezione

## Politica di Remunerazione 2024

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

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

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

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

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

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

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

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

La predisposizione, l'approvazione e l'attuazione della Politica richiedono il coinvolgimento e il contributo di organi e soggetti diversi a seconda dei destinatari a cui essa si rivolge e nello specifico:

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

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

### Assemblea dei Soci

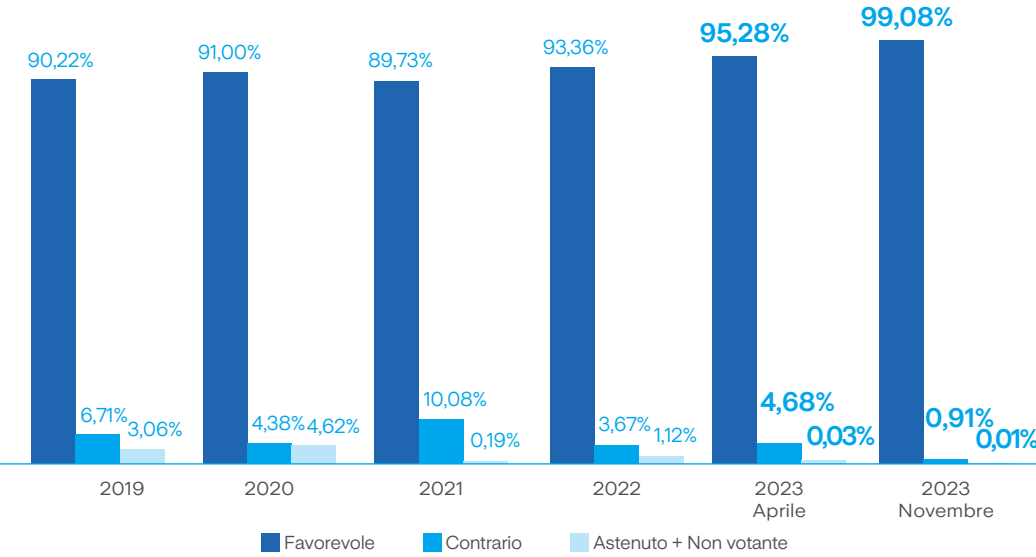
In materia di remunerazione, l'Assemblea dei Soci:

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

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

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

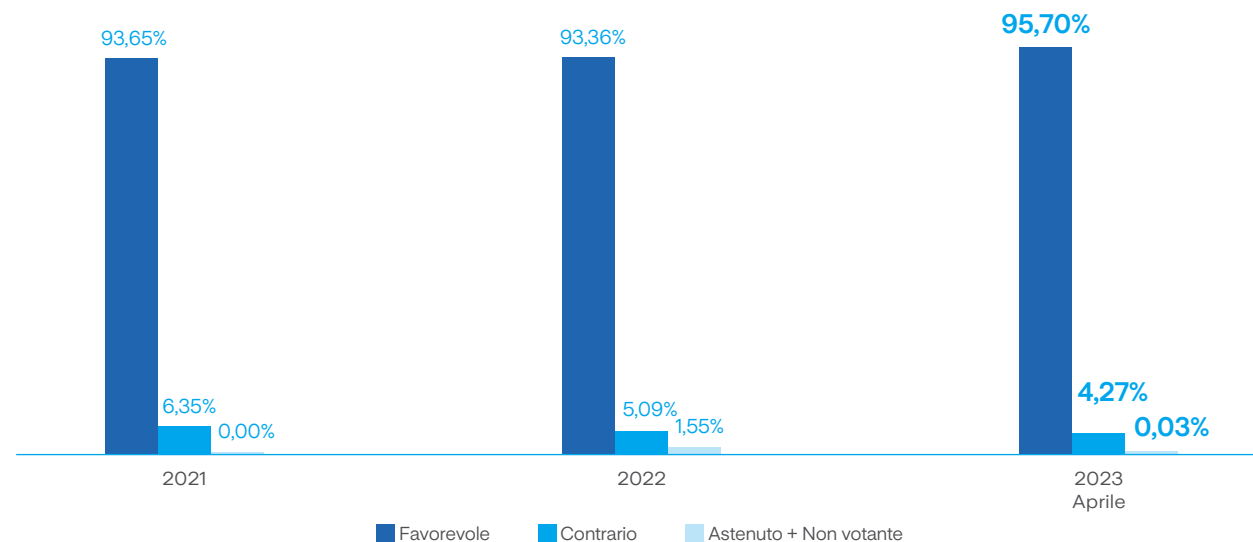
Figura 13



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

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

Figura 14



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

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

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

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

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

#### Consiglio di Amministrazione

In materia di remunerazione, il Consiglio di Amministrazione:

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

e secondo quanto previsto dalle norme statutarie del Gruppo:

- stabilisce, sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine e il Collegio Sindacale, i compensi per i Consiglieri investiti di particolari cariche, poteri o funzioni dallo Statuto o dal Consiglio di Amministrazione medesimo;
- può attribuire speciali incarichi o speciali funzioni d'ordine tecnico-amministrativo a uno o più dei suoi membri, deliberando in tal caso speciali compensi e particolari remunerazioni, sia all'atto del conferimento dell'incarico che successivamente, sentito il Comitato per la Remunerazione e le Nomine e il parere del Collegio Sindacale;

- approva la Politica di Remunerazione e la sottopone all'Assemblea dei Soci in sede di approvazione del bilancio.

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

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

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

#### Comitato per la Remunerazione e le Nomine

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

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

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

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

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

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

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

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

**Responsabilità del Comitato**

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato:

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

**Altre attività del Comitato**

Il Comitato altresì:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nel corso del 2023 il Comitato si è riunito 14 volte per una durata media delle riunioni di 2 ore. Tutte le riunioni sono state regolarmente indette mediante preventiva convocazione trasmessa a tutti gli interessati e per ciascuna seduta sono stati redatti verbali con i temi trattati e le decisioni prese. Agli incontri ha sempre partecipato il Collegio Sindacale. In taluni casi hanno partecipato agli incontri anche altri soggetti invitati dal Presidente del Comitato.

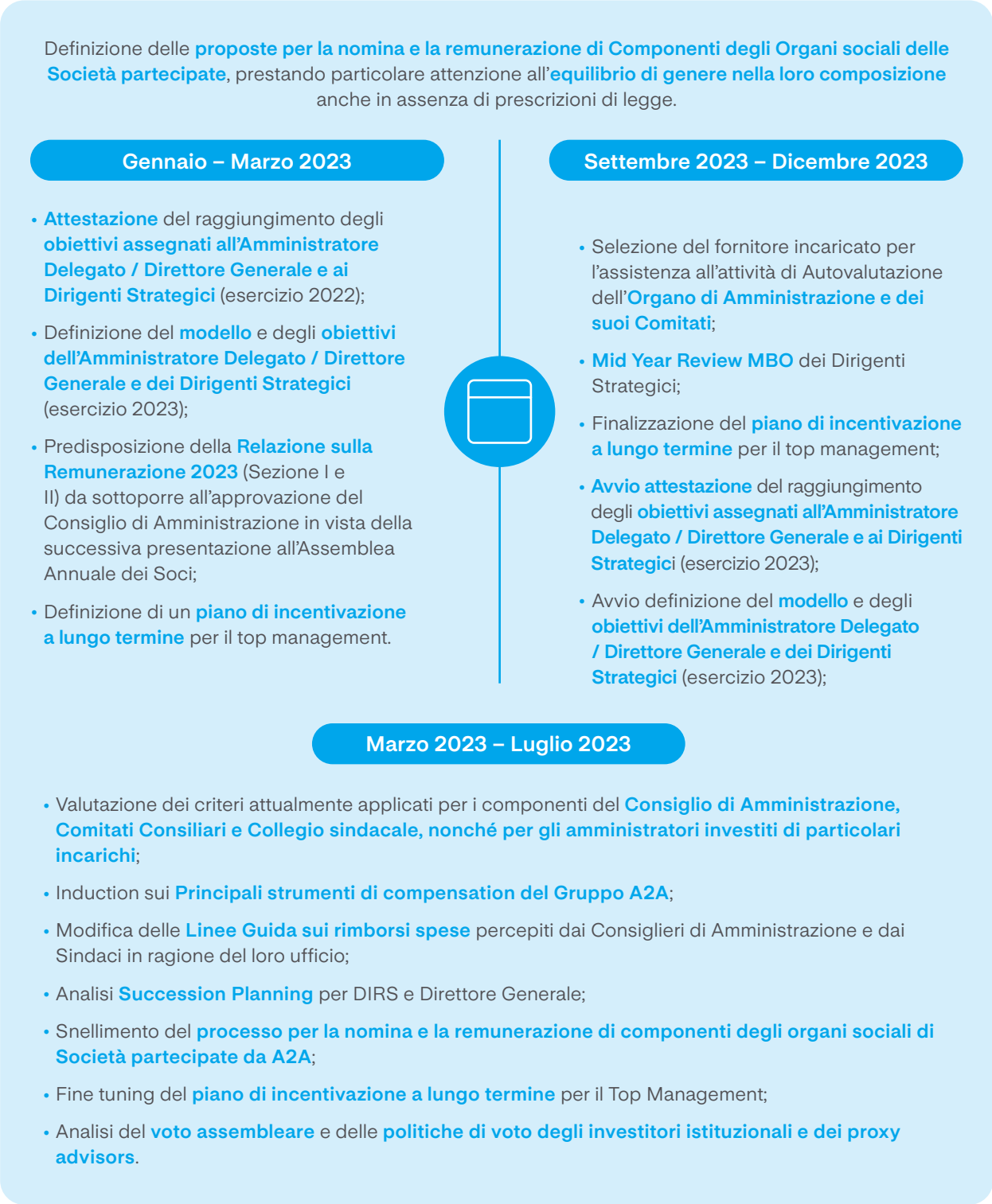
Le informazioni di dettaglio in merito al meccanismo di funzionamento del Comitato sono disponibili sul Regolamento pubblicato sul sito internet [www.a2a.eu](http://www.a2a.eu) ([www.gruppoa2a.it/it/investitori/governance/comitati](http://www.gruppoa2a.it/it/investitori/governance/comitati)).

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

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

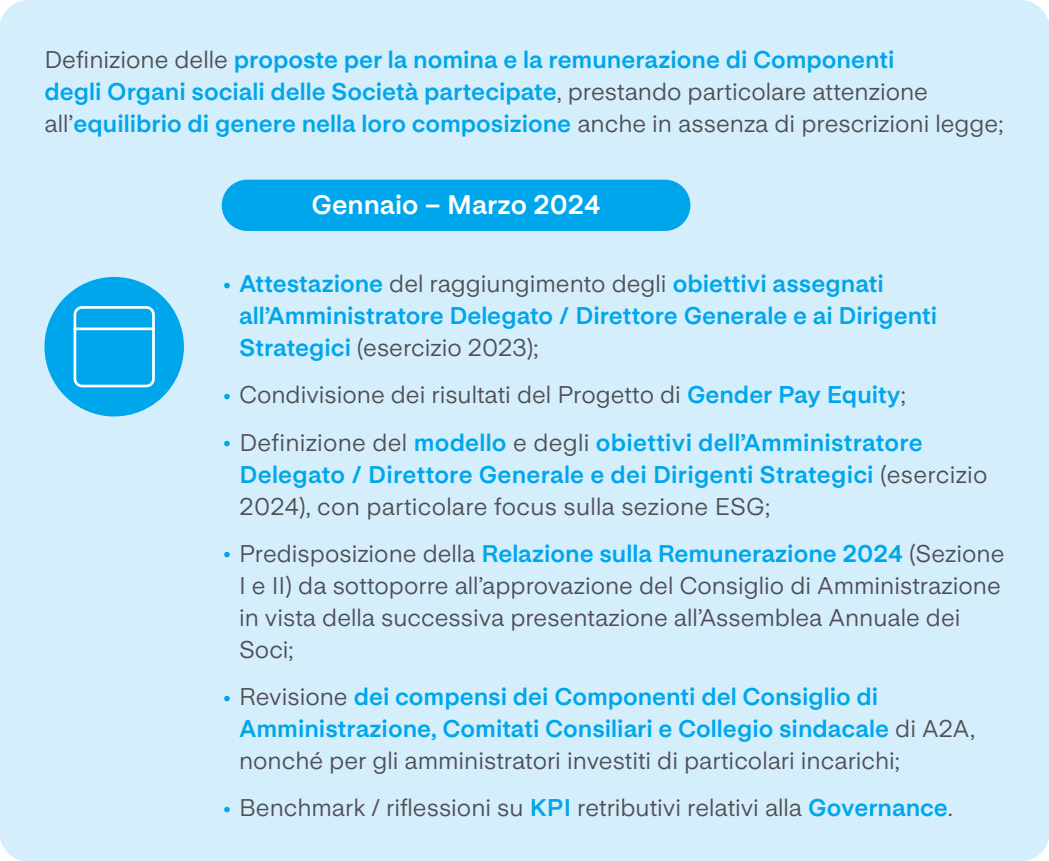


Figura 15



Per l'esercizio 2024 sono programmate almeno 10 riunioni.

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





**Focus su Policy per la sostituzione emergenziale del Direttore Generale**

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

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

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

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

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

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

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

**Presidente e Amministratore Delegato**

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

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

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

**People & Transformation e Amministrazione, Finanza e Controllo**

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

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

**Collegio Sindacale**

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

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

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

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

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

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

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

## MBO in Bonus Pool



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

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

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

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

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

## Analisi approfondita dell'Adjusted Gender Pay Gap



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

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

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

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

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

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

## b2. Principi della Politica di Remunerazione

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

- Remunerazioni coerenti con le responsabilità assegnate e le attività gestite:
  - i compensi dei Consiglieri che ricoprono particolari cariche (Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale) o “funzioni” ovvero “Componenti dei Comitati Consiliari” sono stati definiti considerando le responsabilità/deleghe assegnate nonché livello di operatività e l'intensità di lavoro richiesto. Per la loro determinazione sono state inoltre analizzate le prassi retributive di aziende selezionate come panel di riferimento;
  - le retribuzioni dei Dirigenti Strategici sono altresì definite e aggiornate sulla base della “complessità” dell'attività gestita, valutata applicando una metodologia standard riconosciuta e certificata a livello internazionale, nonché sul livello di copertura della posizione organizzativa assegnata;
  - la componente fissa delle remunerazioni, non sottoposta a condizioni di performance per l'erogazione, è, inoltre, tale da compensare l'attività gestita anche qualora la componente variabile, laddove prevista, non fosse erogata.



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

- la componente fissa e la componente variabile sono adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi della Società, tenuto anche conto del settore e delle caratteristiche dell'attività in cui essa opera;
- il sistema di incentivazione variabile di breve termine prevede un meccanismo di accesso che annulla o riduce significativamente il premio erogabile nel caso di risultati della Società non in linea con le previsioni;
- il sistema di incentivazione variabile di lungo termine, prevede un meccanismo di accesso che annulla il premio erogabile nel caso in cui non sia mantenuto l'investment grade del Gruppo;
- gli obiettivi assegnati sono predeterminati, misurabili e di tipo economico-finanziario, operativi e/o di produttività collegati alla performance del Gruppo e alla realizzazione del piano industriale del Gruppo;
- sono previsti limiti massimi per la componente variabile, sia di breve che di lungo periodo;
- la componente variabile è direttamente e significativamente collegata, in misura diversa in funzione del ruolo aziendale e della tipologia di attività svolte, a KPI ESG (Environmental, Social and Governance).

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

- i risultati individuali ottenuti e i comportamenti agiti per il loro raggiungimento siano periodicamente misurati al fine di applicare una gestione meritocratica;
- sia, altresì, verificata e valutata l'aderenza nell'agire al Codice Etico della Società e l'integrità dei comportamenti.

## C. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione

La struttura della Politica per l'anno 2024, descritta dettagliatamente in seguito, riflette le determinazioni assunte in materia di remunerazione dall'Assemblea dei Soci nel 2023, alla data di nomina degli attuali organi di gestione e di controllo, e dal Consiglio di Amministrazione nel triennio 2023 – 2025.

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

### c1. Premessa

Il 28 aprile 2023 l'Assemblea degli Azionisti ha:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- le prassi retributive delle principali aziende appartenenti all'indice FTSE MIB e di un panel di società del settore multiutilities;
- le modalità di funzionamento dei Comitati Consiliari delle principali aziende appartenenti all'indice FTSE MIB e delle società italiane del settore multiutilities;
- la stabilità dei compensi per la partecipazione ai Comitati Consiliari di A2A, invariati da 10 anni, fin dal passaggio della Società dal modello di *governance* dualistico al modello di amministrazione e controllo tradizionali (16 giugno 2014);
- le responsabilità assegnate nonché il livello di operatività e l'intensità di lavoro richiesto ai Comitati Consiliari;
- la specificità di ruolo del Comitato Controllo e Rischi.

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

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

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

Figura 16

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

Inoltre:

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

**c3. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione**

Il trattamento economico del Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede:

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

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

Il trattamento economico del Presidente è completato dal riconoscimento dei benefici non monetari previsti per la popolazione dirigenziale del Gruppo (dettaglio disponibile nel paragrafo c7).

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

Il trattamento economico spettante al Presidente sopra descritto è stato deliberato nel 2023 dal Consiglio di Amministrazione considerando:

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

**c4. Remunerazione dell’Amministratore Delegato e del Direttore Generale**

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

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

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

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

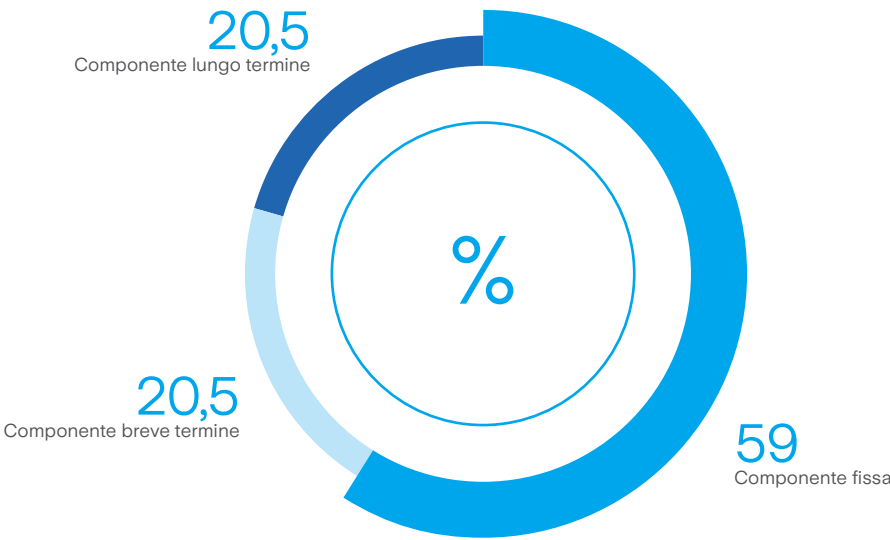
Come scritto in precedenza, in data 16 marzo 2023 e 19 ottobre 2023 il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la Remunerazione e le Nomine e sentito il parere favorevole del Collegio Sindacale ha approvato l’introduzione di un piano di incentivazione a lungo termine, sottoponendolo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

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

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

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

Figura 17



Il compenso variabile di breve termine annuale prevede per il 2024:

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

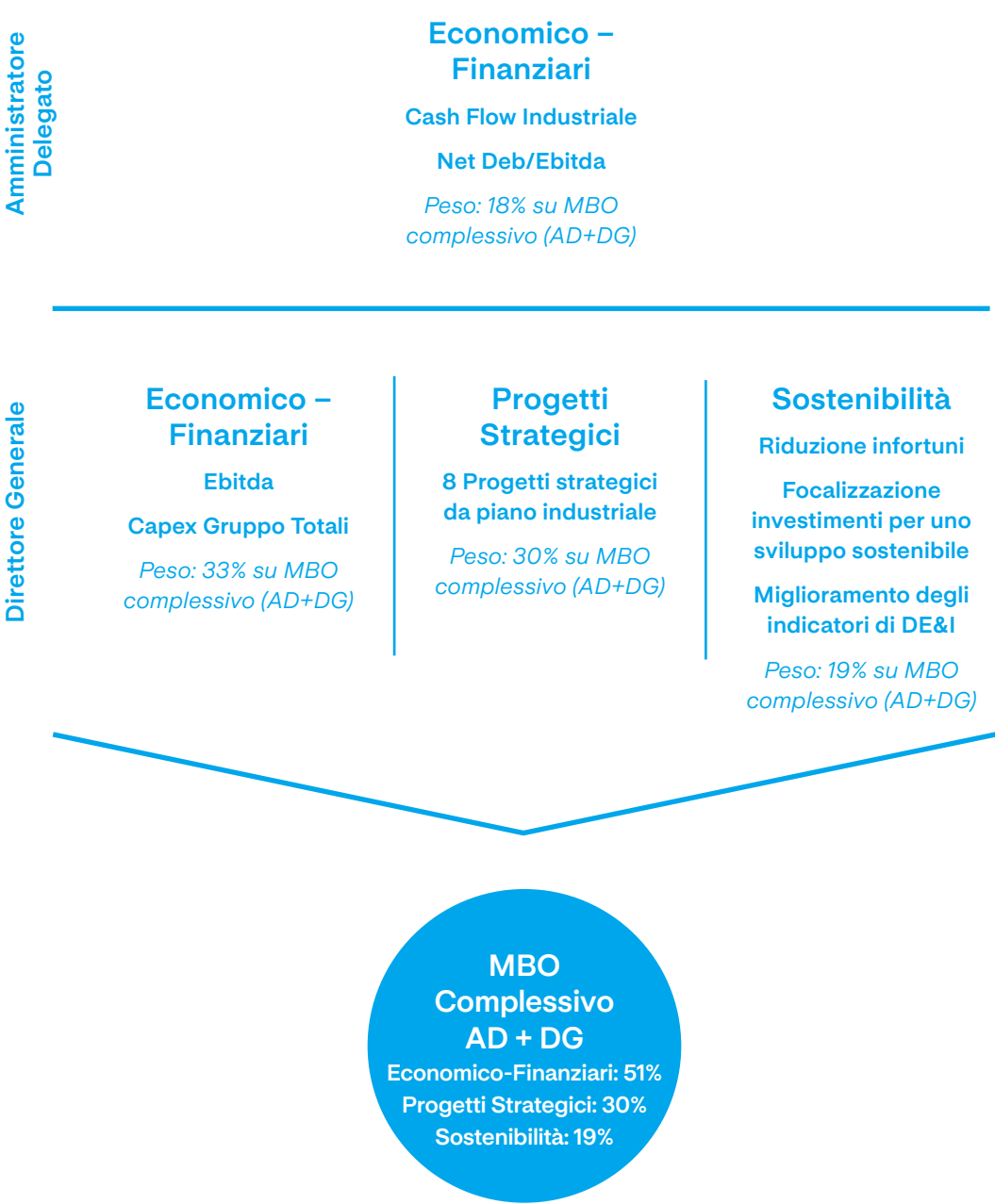
managers; incremento della presenza delle donne nei CdA delle società controllate e partecipate; incremento della % di donne assunte).

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

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

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

Figura 18 Sistema Obiettivi



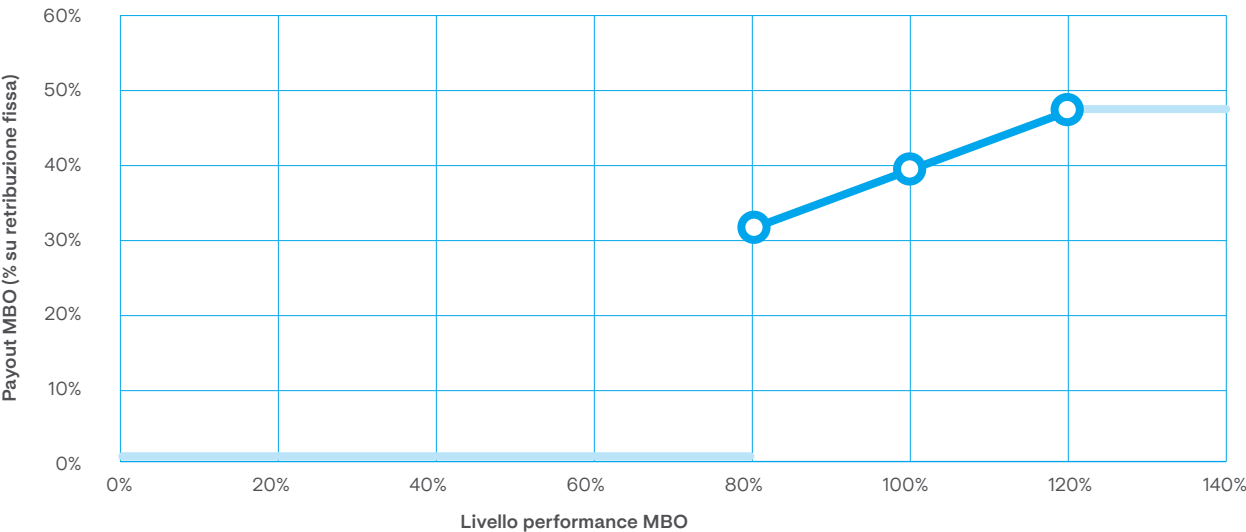
In aggiunta al Gate è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente:

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

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

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

Figura 19 MBO - Direttore Generale



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

- un periodo di misurazione degli obiettivi di 3 anni (2023 – 2025) con erogazione, sulla base del raggiungimento degli obiettivi, dopo l'approvazione

del bilancio al 31 dicembre 2025 da parte dell'Assemblea dei Soci;

- un Gate che prevede il mantenimento del rating di A2A come 'Investment Grade' da parte di almeno una tra le agenzie di rating e annulla il compenso erogabile nel caso tale indicatore non sia mantenuto<sup>6</sup>;
- gli obiettivi indicati nella tabella che segue.

Figura 20

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

35%

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

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

30%

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

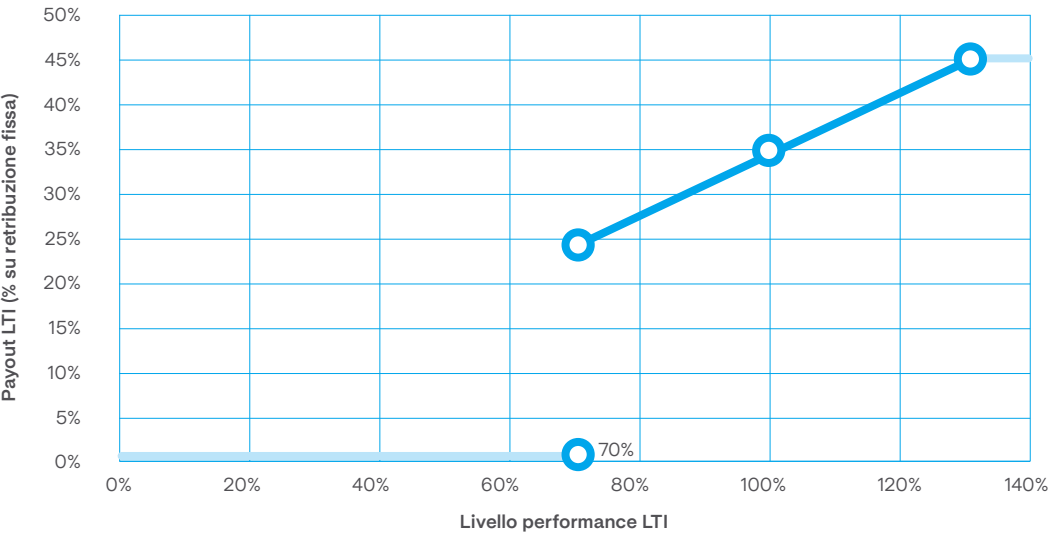
Figura 21 KPI ESG Composito

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

\* esclusa gara Campania

In aggiunta al Gate è previsto un raggiungimento minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non viene erogato; al superamento di tale raggiungimento minimo il compenso potrà variare linearmente tra il 25% e il 46% della componente fissa del Direttore Generale e Amministratore Delegato:

Figura 22 LTI - Amministratore Delegato e Direttore Generale



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

c5. Remunerazione dei Dirigenti Strategici

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

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



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

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

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

Il pacchetto retributivo dei Dirigenti Strategici è composto come segue:

- una componente fissa annuale determinata:
  - in base al ruolo e alle responsabilità assegnate considerando i livelli retributivi medi applicati, per ruoli di comparabile complessità, da aziende nazionali confrontabili per dimensioni;
  - in base alla specializzazione professionale e alle competenze tecniche e manageriali richieste e possedute dal titolare;
- una componente variabile di breve termine correlata ad obiettivi individuali con un valore a target medio pari a circa 35% dell'importo fisso lordo annuale;
- un compenso variabile, legato al raggiungimento di obiettivi di lungo termine (2023 – 2025), assegnati nel 2023 dal Consiglio di Amministrazione, con un valore erogabile al raggiungimento del 100% degli obiettivi, pari al 28% della componente fissa.

Il compenso variabile di breve termine annuale prevede:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita);
- copertura sanitaria integrativa;
- assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti;
- autovettura a uso promiscuo e, (i) se con motore termico o ibrido, fuel card, (ii) se con motore full elettric, tessera per ricarica su strada e contributo sulla wall-box e sulla ricarica a casa;
- buoni pasto/mensa

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

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

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

rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale che prevede il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro<sup>8</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**c10. Benchmark di altre società sulle politiche retributive**

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

I riferimenti retributivi utilizzati sono indicati di seguito:

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

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



# Seconda Sezione

## Attuazione della Politica di Remunerazione 2023

La presente sezione della Relazione sulla Remunerazione fornisce:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 23

Comitati Endoconsiliari			
Comitato Controllo e Rischi	Comitato per la Remunerazione e le Nomine	Comitato ESG e Rapporti con i Territori	Comitato Parti Correlate
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente: 30.000€ / anno</li><li>• Consigliere: 20.000€ / anno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente: 20.000€ / anno</li><li>• Consigliere: 19.000€ / anno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente: 20.000€ / anno</li><li>• Consigliere: 19.000€ / anno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presidente: 20.000€ / anno</li><li>• Consigliere: 19.000€ / anno</li></ul>

Per ultimo:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

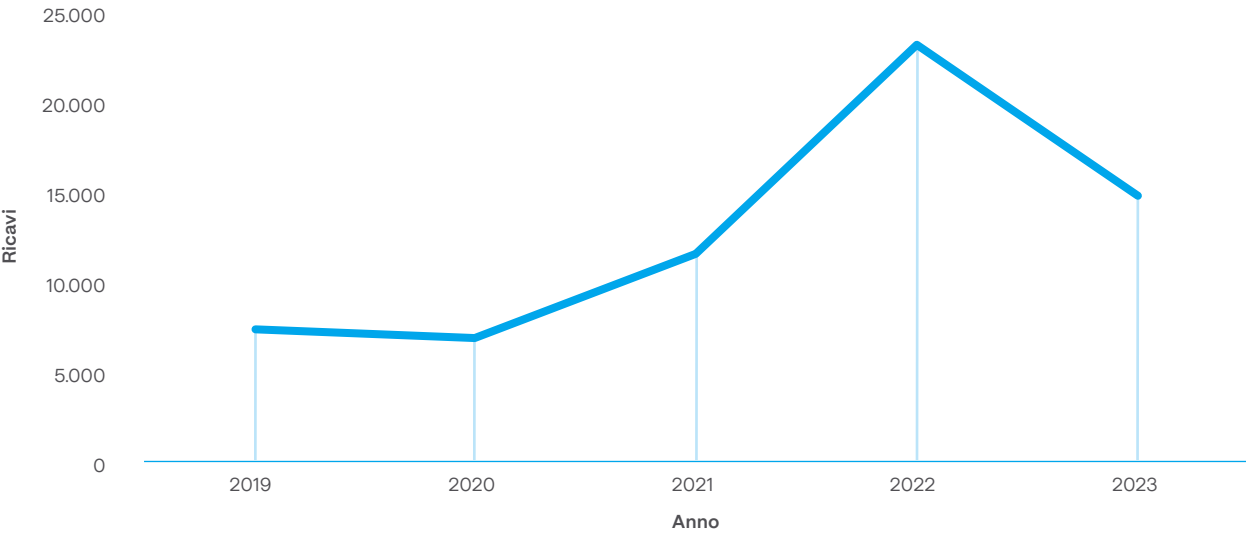


Figura 26 Andamento del margine operativo lordo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

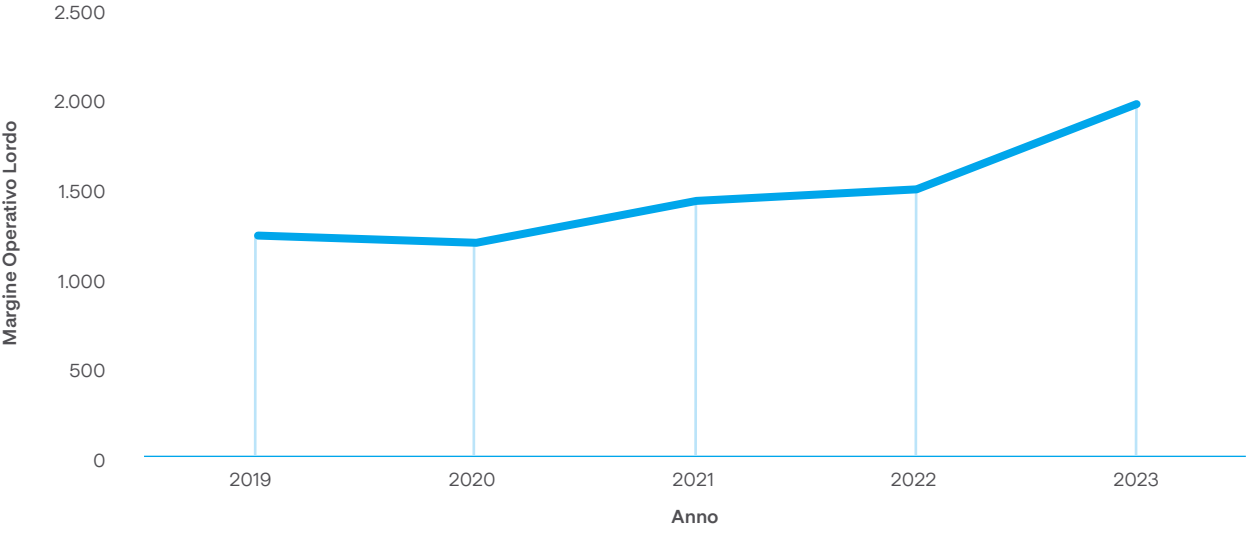


Figura 27 Andamento del risultato operativo dal 2019 al 2023 del Gruppo A2A (in M€)

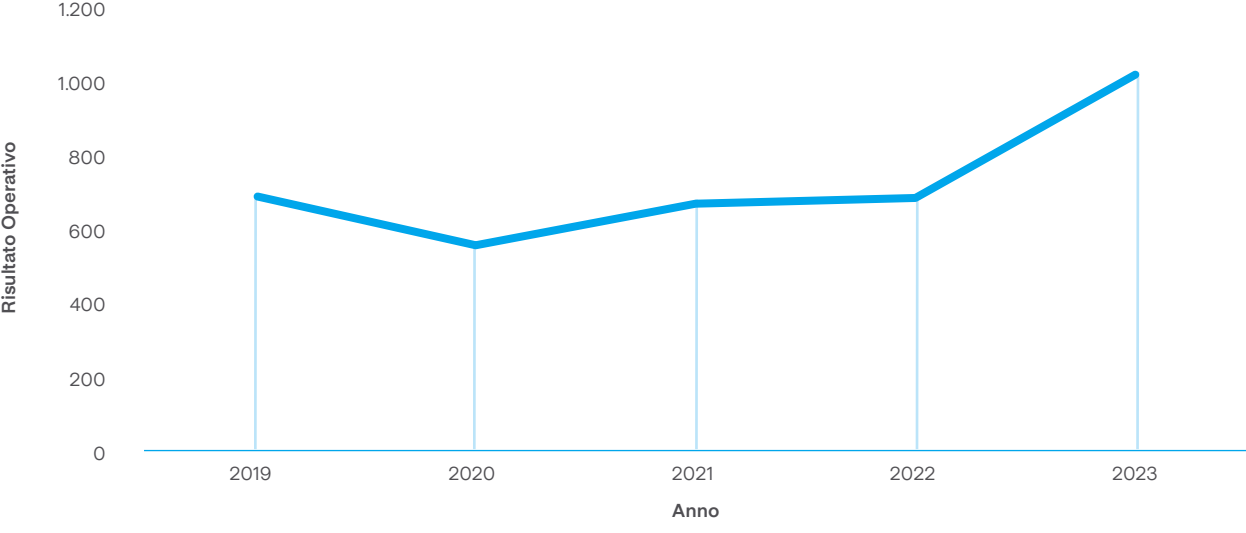


Figura 28 Confronto tra compenso fisso dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale con la retribuzione fissa media dei dipendenti del Gruppo (in €).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I compensi indicati nella tabella sovrastante sono annuali e per:

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

### Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato

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

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

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

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

Inoltre:

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

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

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

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

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

### Componenti del Collegio Sindacale

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

In particolare, sono stati erogati:

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

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

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

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

### Amministratore Delegato

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

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

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

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

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

Per l'Amministratore Delegato, come descritto nella Relazione sulla Remunerazione 2023, è inoltre previsto, in aggiunta al “cancello di accesso”, il raggiungimento di un livello minimo degli obiettivi al di sotto del quale il compenso non poteva essere erogato; al superamento di tale livello il compenso poteva variare linearmente tra il 18% e il 27% dell'emolumento fisso complessivo (200.000 euro) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi. Il 27% dell'emolumento complessivo (54.000€) rappresenta un tetto massimo (“Cap”) al di sopra del quale, anche in presenza di over-performance della Società e dell'Amministratore Delegato, non è previsto alcun ulteriore incremento dell'importo spettante.

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

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

Figura 31

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

### Direttore Generale

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

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

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

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

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

- per il Direttore Generale, i seguenti obiettivi:
  - Ebitda (peso 20%), fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-5%;
  - Capex (peso 20%) fissato, come massimo (120%) sul valore di budget, come minimo sull'85% del valore di budget e come target (100%) sull'interpolazione lineare tra minimo e massimo<sup>10</sup>;
  - Progetti Strategici (peso 37%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale;
  - Sostenibilità (peso 23%), articolato su:
    - Miglioramento dei KPI di D&I (incremento della % delle donne nel management rispetto all'esercizio precedente; incremento della presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione delle società controllate /

- partecipate rispetto all'esercizio precedente; incremento della % di donne assunte rispetto all'esercizio precedente);
- Riduzione degli infortuni attraverso il contenimento del valore dell'indice di frequenza infortunistica al di sotto del risultato dell'anno precedente, mantenendo un indice di gravità inferiore ad una predefinita soglia<sup>11</sup>;
  - focalizzazione sugli investimenti finalizzati ad uno sviluppo sostenibile.

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

Figura 32

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

### Dirigenti Strategici

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

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

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

Nel 2023 sono stati erogati ai Dirigenti Strategici:

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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Dirigenti Strategici (8 titolari al 31/12/2023)					2.252.377		881.500		102.178	282.077	3.518.132		

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

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	TOTALE	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Mazzoncini Renato	Direttore Generale	01.01.2023	31.12.2023		500.000		205.309		18.580		723.889		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					500.000		205.309		18.580		723.889		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) TOTALE					500.000		205.309		18.580		723.889		

Figura 34 Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'Organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile / Erogato	Differiti	
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2023	54.000	Delibera 11/3/2024					
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			54.000						
Mazzoncini Renato	Direttore Generale								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2023	205.309	Delibera 11/3/2024					
		Piano LTI 2023-2025		245.000	Triennale				
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) TOTALE			205.309						
Dirigenti Strategici	-								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2023	881.500	Delibera 11/3/2024					
(II) Compensi da Controllate e Collegate		Piano LTI 2023-2025		646.800	Triennale				
(III) TOTALE			881.500						
TOTALE			1.140.809						



Figura 35 Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.

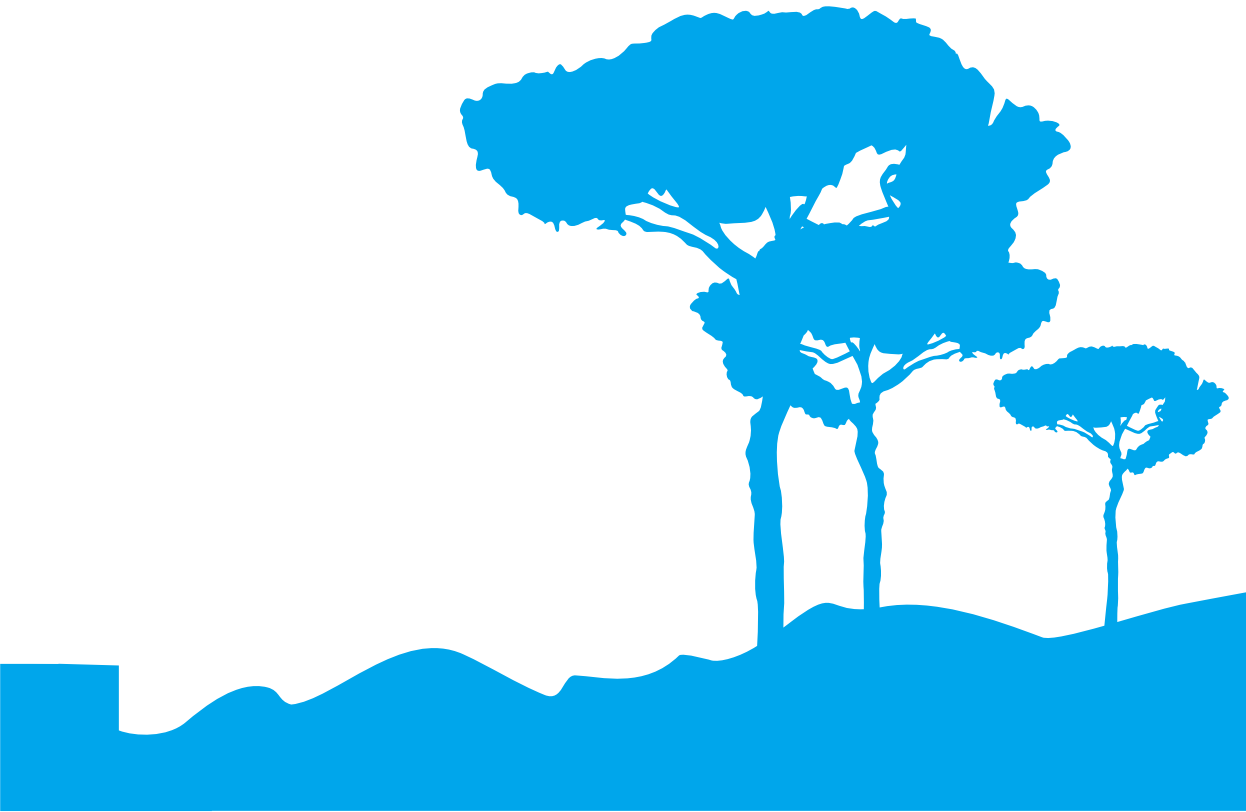
Nelle tabelle seguenti vengono riportate le partecipazioni detenute da tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio 2023 hanno ricoperto, anche per una frazione di anno, le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di direttore generale o di dirigente con responsabilità strategiche.

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

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

Figura 35/2 Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

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



A2A S.p.A.

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

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

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

**Key concept:**  
SERVICEPLAN

**Progetto grafico e impaginazione:**  
MERCURIO GP





## **NOTE CORRECTION DATED 04/09/2024**

We are republishing the 2024 Remuneration Report as the version previously published on 03/28/2024 contained some material typos on pages 56 and 58, essentially due to the lack of values in the "Non-monetary benefits" column which overall, for all members of the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors, amount to approximately 3,500 euros.

The opportunity was also taken to modify two graphic typos on the page (Image 22 pag. 43) and a translation error on page 43 ("fixed remuneration" vs "total wage").

Milan, April 9th 2024

A large graphic consisting of several overlapping circles. A thick blue line, resembling a stylized leaf or a path, winds through the circles. The text "Life is a Circle" is centered within one of the circles.

**Life**  
is a  
**Circle**

**2024**  
**Remuneration  
Report**



# Report on Remuneration policy and remuneration paid 2024

# Contents



<b>Introduction</b>	<b>4</b>
Chair of Remuneration and Appointents Committee's Letter	4
Introduction	6
Regulatory framework	8
Governance system and organisational structure of A2A	9
2023 Remuneration Policy - Additions and Summary	10
Summary of remuneration components	17
Disclosure of remuneration (pay ratio)	20
Exceptions to the Remuneration Policy	23

## Section One

### 2024 Remuneration Policy 24

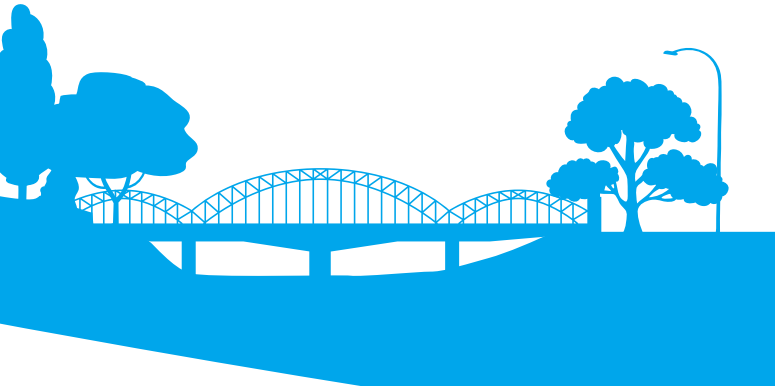
a. Preparation, approval and implementation of the Remuneration Policy: procedures, bodies and entities involved	24
b. Principles of the Remuneration Policy	33
b1. Background: working conditions of employees	33
b2. Principles of the Remuneration Policy	35
c. Detailed Structure of the Remuneration Policy	36
c1. Introduction	36
c2. Remuneration of the Members of the Board of Directors, excluding the Chair and CEO	37
c3. Remuneration of the Chair of the Board of Directors	38
c4. Remuneration of the Chief Executive Officer and General Manager	38
c5. Remuneration of Key Executives	43
c6. Board of Statutory Auditors	45
c7. Non-monetary benefits	45
c8. Indemnities in the event of termination of office or termination of employment	45
c9. Deferral of cash components and claw-back and malus clauses	47
c10. Benchmark of other companies on remuneration policies	47



## Section Two

### Implementation of the 2023 Remuneration Policy 48

Comparison of the annual change in remuneration, company results and employee remuneration	49
Members of the Board of Directors, excluding the Chief Executive Officer	52
Members of the Board of Statutory Auditors	52
Chief Executive Officer	52
General Manager	53
Key Executives	55



# Introduction

## Chair of Remuneration and Appointments Committee's Letter



“ When we take care of energy, water and environment, life turns sky blue.”

Susanna Dorigoni

Dear Shareholders,  
In my capacity as new Chair of the Remuneration and Appointments Committee, I am pleased to present to you the A2A's report on its remuneration policy for 2024 and the remunerations paid in 2023.

I took office on May 11, 2023 and, thanks in part to the approach taken by the previous Committee - which I sincerely thank for its valuable work and for the careful handover - I was able to settle into a welcoming environment, rich in expertise and experiencing strong growth on the cultural and economic front. 2023 results demonstrate the effectiveness of a well-balanced, well-diversified business model that strikes the right balance between quality of supply, operational efficiency, innovation and ethical consistency. I joined a Group that cares about the well-being and satisfaction of its people and the development of an inclusive and sustainable working environment. Thanks to A2A's distinctive DNA, the Committee was able to achieve some significant results in 2023, which are summarised below:

- the introduction, for the first time in the history of the A2A Group, and in accordance with national and international best practice, of long-term incentive mechanisms (Long Term Incentive, LTI) for a selected population of managers who play a key role, with the aim of aligning the interests of the beneficiaries

with those of the shareholders and A2A's Strategic Plan in its entirety, linking the related remuneration to the Group's economic and ESG performance in the medium to long term, and following, at the same time, logics of attraction and retention of highly professional staff;

- increasing the weight of ESG objectives in both short-term incentives (MBO), with the ESG component weighting 25% for Strategic Executives and 19% for the CEO-General Manager, and long-term incentives (LTI), with the ESG component weighting 30% for all recipients;
- the launch of the new MBO Bonus Pool process for the non-executive population, in order to maximise the involvement of middle management in the achievement of A2A's plan objectives and strengthening the respective loyalty level;
- benchmarking the remuneration of the members of the Internal Board Committees, which has been stable for about 10 years, to ensure a fair and equitable remuneration with respect to market evidence and to ensure a correct positioning with respect to our peers;
- emphasising the close correlation between the Remuneration Policy and the Strategic Plan with reference to economic-financial objectives and

environmental, social and governance objectives made more pervasive for a growing portion of the corporate population subject to variable incentive mechanisms;

- further developing the level of disclosure of the Report, with the aim of communicating in a complete, clear and transparent manner to all stakeholders the principles on which our remuneration policy and the systems and processes governing it are based.

The main innovations we propose to introduce in the remuneration policy to be implemented from 2024, rather concern:

- a further strengthening of the link between incentive remuneration systems and ESG objectives, with particular reference to decarbonisation, in line with the evolution of the European regulatory framework and emerging international trends;
- the evolution and modernisation of the process of assigning and calculating the MBO to Executives, with the ambition of making it increasingly merit-based (pay for performance), data driven and aligned with the corporate strategy communicated through the Strategic Plan, the Sustainability Plan and the People Strategy;
- the introduction, as pioneers in our business sector, of co-investment mechanisms with deferral and conversion of part or all of the variable remuneration into A2A shares and the consequent allocation of additional shares (1:n ratio) by the Company, in order to strengthen the alignment of management interests to those of shareholders and implement a concrete involvement of the employees in the company strategy;
- the consolidation of communication and awareness-raising actions in the territory on topics dear and core to A2A Life Company, in order to contribute to the achievement, at least at a national level, of the Sustainable Development Goals (SDGs) that 193 UN member countries have committed to comply with;
- a constant drive to improve and evolve the coordination flows between the Appointments and Remuneration Committee and the ESG and Relations with Territories Committee, in order to optimise the synergies between the two areas of specific competence, and

make the activities carried out in the ESG sphere increasingly virtuous, in a context where, by mission itself, the performance objectives of A2A and the entire Group are physiologically classifiable as ESG;

- a concrete support to the evolution of the Italian parenting model by means of important tangible and usable economic investments both for those directly involved and for those about to embark on or renew this "experience", which we hope will be a driving force and stimulus for other companies.

Constant, open and intense dialogue between the Company and its shareholders has been and will continue to be fundamental to the continuous improvement of our Remuneration Policy: the Committee's willingness to listen, collect and promptly assess the stimuli offered by investors is part of a structured governance process that includes periodic engagement cycles with institutional investors and proxy advisors, as well as the post-shareholder meeting review of voting results.

My commitment, together with that of the corporate structures, is taking the form of an even greater, than in the past, interaction with proxy advisors, investors and all stakeholders in order to create a stable and constructive dialogue with respect to the topics dealt with in our remuneration policy.

Thanking Vice Chairman Giovanni Comboni and Board Member Elisabetta Pistis, as well as the Board of Statutory Auditors, who have generously lent the Committee their constant availability, professionalism, passion and experience, I trust in your support for the proposals identified and I thank you, also on behalf of the Board, for the endorsement you will express of the proposed Remuneration Policy with all our "energy" for the new year.

Susanna Dorigoni  
Chair of the Remuneration  
and Appointments Committee

# Introduction

The Remuneration Policy of the A2A Group (hereinafter also the “*Group*”) is adopted by the Board of Directors, following an investigation and on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee, and is defined in line with the business strategy, with the governance model implemented and with the guidelines provided by the Corporate Governance Code of Listed Companies.

The Remuneration Policy (hereinafter the “*Policy*”) of A2A S.p.A. (hereinafter also the “*Company*” or “A2A”) is aimed at:

- Promoting the pursuit of corporate targets, sustainable success and the improvement of results in the medium to long term;
- Pursuing value creation for all Group stakeholders (shareholders, employees, suppliers, customers, local communities);
- Promoting responsibilities, actions and behaviour towards predetermined, measurable goals consistent with the Group's Strategic Plan and Sustainability Plan;
- Attracting, retaining and motivating people with excellent professional skills, fostering the commitment of key human resources;
- Consolidating a sense of belonging and “teamwork” by the company Management;
- Stimulating actions and behaviour in line with the Group's values, in compliance with the principles of inclusion and diversity, equal opportunities, meritocracy, fairness, as set out in the A2A Code of Ethics.

A2A's mission is to be a *Life Company* that provides the community and customers throughout the country with services that form part of everyday life and that can make a concrete contribution to the sustainable future of new generations.

A2A promotes the vision of a cleaner world that respects the environment, regions and people. With its unique business model in the landscape of Italian utilities, it creates industrial synergies between the energy, waste and water sectors: circular economy and energy transition are integrated by developing an integrated vision between Business Unit and Corporate.

A2A engages in a daily dialogue with regions, local and national institutions, associations, citizens and customers, to constantly renew infrastructures and offer innovative services.

In the long term, A2A has chosen to place ESG (*Environmental, Social, Governance*) targets at the core of the strategic plan until 2035. In the corporate strategy, approximately 78% of investments are aligned with the EU Taxonomy.

From this perspective, the link between corporate strategy and reward mechanisms can be contextualized: A2A's approach to variable remuneration actually encompasses a broad concept

of performance, with targets aimed at generating profit and economic-financial sustainability, as well as having a positive impact on all reference stakeholders (shareholders, employees, suppliers, customers, local communities), also confirming solid and prudent risk management.

Furthermore, A2A's variable remuneration model aims to enhance and encourage cohesion and collaboration between people and organisational structures through transversal Key Performance Indicators and through a transparent and shared assignment process, also stimulating - with specific targets - inclusion and equal opportunities.

The definition of the Policy - as a transparent and structured process, in line with regulatory indications and the recommendations of the Corporate Governance Code - involves the various corporate governance bodies, which, in addition to the Shareholders' Meeting, also include A2A's Board of Directors, the Remuneration and Appointments Committee, the ESG and Territory Relations Committee and, where necessary, the Related Parties Committee and the Control and Risk Committee.

This Policy report on the subject of Remuneration and Remuneration paid (hereinafter also the “*Report*”)

approved on March 11, 2024 by the Board of Directors (hereinafter also the “BoD”) of A2A S.p.A., on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee (hereinafter also the “*Committee*”) has been drafted in compliance with Directive (EU) 2017/828 - Shareholder Rights Directive II (SHRD II), pursuant to article 123-ter of Legislative Decree 58/1998, as most recently amended on December 22, 2021 (Consolidated Law on Finance, or “TUF”), in accordance with article 84-quater of the Issuers' Regulation, which incorporated the amendments set forth in Resolution 242144 of December 22, 2021 and the Corporate Governance Code of Borsa Italiana S.p.A. (hereinafter also referred to as the “Corporate Governance Code”), as well as the provisions contained in CONSOB resolution no. 21624 of December 10, 2020 (Amendments to the regulation containing provisions on related party transactions and to the regulation containing rules for the implementation of legislative decree no. 58 of February 24, 1998 on markets, as amended) regarding the transparency of Directors' remuneration in listed companies.

The Report is divided into two sections on which the Shareholders' Meeting is called upon to express its opinion, pursuant to art. 123-ter, paragraph 3-ter and paragraph 6 of the TUF; Section One is subject to a binding vote, while Section Two is subject to an advisory, non-binding vote.

In particular:

• **Section One** outlines:

- the policy adopted by A2A and its subsidiary companies regarding the remuneration of Executive and Non-executive members of the Board of Directors, General Manager and Executives with strategic responsibilities (hereinafter also “*Key Executives*”) and the members of the Supervisory Boards, without prejudice to the provisions of article 2402 of the Italian Civil Code;
- the procedures adopted for the preparation, approval and implementation of the Remuneration Policy as well as the bodies and entities involved;

• **Section Two** outlines:

- in analytical and nominative form, the remuneration paid in 2023 to executive and non-executive members of the Board of Directors, members of the Board of Statutory Auditors and the General Manager, in any capacity and in any form, by the Company and its subsidiaries/associates;
- in analytical and aggregated form, the remuneration paid in 2023 to the Key Executives, in any capacity and in any form, by A2A and its subsidiaries/associates.

As required by article 84-quater, paragraph 4, of the Issuers' Regulation, the Report outlines, in specific tables, the figures related to the investments held, directly or through investees, trust companies, or third parties, by:

- Members of the Board of Directors, members of the Board of Statutory Auditors, General Manager and Key Executives;
- Not legally separated spouses and children (minors) of the members of the Board of Directors, members of the Board of Statutory Auditors, General Manager and Key Executives.

The information provided in this Report relates, unless otherwise indicated, to March 11, 2024, the date of its approval by the A2A Board of Directors.

This Report is made available to the public at the Info authorized storage system on the website [www.1info.it](http://www.1info.it), at the Company's headquarters located in Brescia, Via Lamarmora 230 and on the website [www.gruppoa2a.it](http://www.gruppoa2a.it) (“Investors” “Governance” - “Meetings” section), at least 21 days before the date of the Shareholders' Meeting called to discuss, with binding resolution, Section One of the document and, with non-binding resolution, Section Two of the document (in compliance with current legislation).



# Regulatory framework

The regulation, which is constantly evolving, establishes an increasingly close link between company strategy, remuneration policy and its effects on company results.

Directive (EU) 2017/828 or *Shareholder Rights Directive II*, encouraging long-term shareholder engagement, contains, among others, rules aimed at improved disclosure and procedural transparency with respect to the remuneration of directors of listed companies.

On another front, the Issuers' Regulation, which has been supplemented several times in recent years by Consob, has provided - inter alia - for the introduction of analyses comparing, over time, the remuneration of top management, company performance and average employee remuneration.

The disclosure schedules apply to this Report, in compliance with the above-mentioned provisions with reference to the two Sections, and in particular:

- Section One contains, among other things, information on the remuneration policy of the supervisory bodies and an analytical description of information on the criteria used to evaluate performance targets and information concerning the policy for termination benefits or severance indemnities;
- Section Two contains an indication of the performance targets achieved compared to those assigned, any exceptions to the policy in the presence of exceptional circumstances as well as comparisons between annual changes in remuneration, company results and employee remuneration.

# Governance system and organisational structure of A2A

With the approval of the Financial Statements for the year ending on December 31, 2022 (Shareholders' Meeting on April 28, 2023), the term of office of the administrative body previously in office (2020-2022) came to an end.

On April 28, 2023, the Shareholders' Meeting appointed by a list voting mechanism, for the three-year period 2023-2025, a Board of Directors consisting of 12 Members and a Board of Statutory Auditors consisting of 3 Statutory Auditors and 2 Alternate Auditors, determining, according to the provisions of the Company's Articles of Association, the annual remuneration for the office of Board Director and Member of the Board of Statutory Auditors.

*The contents of this document therefore illustrate the Policy approved by the Board of Directors in office at the date of publication and will be concretely implemented during the financial year 2024..*

The Board of Directors, which convened for the first time on May 2, 2023, appointed General Manager Renato Mazzoncini as CEO of the Company.

As a result of the resignation communicated on July 28, 2023 by Chair Marco Emilio Angelo Patuano, the Board of Directors, in its meeting of October 11, 2023, pursuant to Article 18 of the Articles of Association in force and Article 2386 of the Italian Civil Code, mutually appointed Mr. Mario Gualtierio Francesco Motta as Director in office until the following Shareholders' Meeting and appointed Mr. Roberto Tasca as Chair.

The Shareholders' Meeting of A2A S.p.A., held on November 29, 2023, appointed Mr. Mario Gualtierio Francesco Motta as Director of the Company, with his term of office expiring upon approval of the financial statements as of December 31, 2025.

The following table shows the composition of the Board of Directors and Board of Statutory Auditors at the date of this Report.

Figure 1  Board of Directors

Chair	Roberto Tasca		
Vice-Chair	Giovanni Comboni		
Chief Executive Officer and General Manager	Renato Mazzoncini		
Members	Elisabetta Cristiana Bombana Vincenzo Cariello Maria Elisa D'Amico	Susanna Dorigoni Fabio Lavini Mario Motta	Elisabetta Pistis Maria Grazia Speranza Alessandro Zunino

Figure 2  Board of Statutory Auditors

Chair	Silvia Muzi	
Auditors	<b>Statutory</b> Maurizio Dallochio Chiara Segala	<b>Alternate</b> Vieri Chimenti Patrizia Lucia Maria Riva

The current Board of Directors has resolved to set up four Committees from among its members.

In the composition of the Committees, the Board of Directors took into account the independence requirements and professional characteristics of the Directors, so that each Committee was made up of members whose competence and professionalism was appropriate and enhanced with respect to the tasks assigned to the related Committee.

The Audit and Risk, Remuneration and Appointments, and ESG and Territorial Relations Committees have mainly advisory functions vis-à-vis the Board of Directors.

Figure 3  Internal Board Committees

Control and Risks Committee	Alessandro Zunino (Chair) Elisabetta Bombana Mario Motta Maria Grazia Speranza
Remuneration and Appointments Committee	Susanna Dorigoni (Chair) Giovanni Comboni Elisabetta Pistis
ESG and Local Relations Committee	Roberto Tasca (Chair) Vincenzo Cariello Fabio Lavini Elisabetta Pistis
Related Parties Committee	Vincenzo Cariello (Chair) Maria Elisa D'Amico Maria Grazia Speranza

## 2024 Remuneration Policy - Additions and Summary

During 2022 and 2023 A2A carried out an in-depth analysis of the remuneration policies and schemes that could best be applied to the Company, also taking into account the reference market and peers.

The analysis led to the decision to introduce a long-term variable remuneration component (hereinafter “Long Term Incentive” or “LTI”) aimed at:

- Aligning the interests of Beneficiaries with those of the Shareholders and with the A2A Strategic Plan in full;
- Link the remuneration of Beneficiaries who play a key role in the achievement of A2A targets to the economic results achieved by the Company and the achievement of specific pre-defined medium-long term targets;

The Related Parties Committee is in charge of performing the functions required by the relevant Consob regulations and by the specific procedure for regulating related party transactions.

The Board also established that the Internal Audit function report functionally to the Vice Chair Giovanni Comboni.

The following table shows the composition of the Committees as at the date of this Report.

- Strengthen, consolidate and develop the key principles on remuneration already adopted, also in view of the aspects highlighted with respect to the votes expressed at the Shareholders’ Meeting of April 28, 2023;
- Ensure that developments on ESG (Environmental, Social, Governance) issues, also from a ‘non-financial reporting’ perspective, find an instrument that stimulates management to achieve said targets;
- As well as rebalance the pay-mix (variable vs fixed), also by providing the Company with a useful remuneration tool for the attraction and retention of key resources.

The introduction of the LTI was discussed, approved by the Board of Directors and explained in the Report on Remuneration, for both the year 2022 and 2023, however:

- in 2022, as approved by the Board of Directors in the meeting of March 22, 2022, in view of the geopolitical context and its potential repercussions on the business, the implementation of the LTI Plan was postponed until there was more clarity, subject to approval by the Shareholders’ Meeting;
- in 2023, as approved by the Board of Directors in the meeting of March 16, 2023, the Board of Directors deemed it appropriate to wait to implement it until conditions were more stable in the context of the energy market and supply which, in that specific period of the year, was still experiencing excessively high price volatility due to external and hard-to-predict variables.

In the weeks following its establishment, the Board of Directors, appointed by the Shareholders’ Meeting on April 28, 2023, aware of the importance of introducing a long-term incentive system, entrusted the Remuneration and Appointments Committee with the task of restarting the analysis and completing the preliminary investigation, with a view to submitting it to the Shareholders’ Meeting for approval by the end of 2023.

In accordance with the mandate received, the Remuneration and Appointments Committee reviewed the features of the LTI Plan approved on March 16, 2023 by the previous Board of Directors, proposing limited updates to the indicators, in the context of the Performance Targets identified by the LTI Plan, as well as to the amount – in terms of percentage of the RAL (gross annual remuneration) – attributable to the Beneficiaries of the LTI Plan, with regard to the Key Managers.

The LTI Plan approved by the Board of Directors on March 16, 2023 provided for three separate indicators:

- 2023 - 2025 Cumulative Ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortisation) of the A2A Group - weight 35%;
- Positioning of A2A Total Shareholder Return (hereinafter “TSR”) against a peer group consisting of: Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam and Terna - weight 35%;
- Composite ESG KPI (Key Performance Indicator) - weight 30%.

Acknowledging the remarks of some proxies/investors on the presence of the Ebitda indicator both in the scope of the targets identified by the LTI Plan and in the MBO (Management by Objectives, hereinafter also “Short Term Incentive”), on October 19, 2023, upon the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and having heard the opinion of the Board of Statutory Auditors, the Board of Directors of A2A decided to replace this indicator with the 2023 - 2025 Cumulative Operating Cash Flow of the A2A Group<sup>1</sup>, which allows, among other things, also the financial aspects of business management to be intercepted.

The Remuneration and Appointments Committee, in its preliminary work, also reviewed the Composite ESG KPI. Compared to the LTI Plan approved by the Board of Directors on March 22, 2022, as described in the 2023 Report, this KPI had already been updated from a single indicator on the increase of installed capacity from renewable sources (weight 20%) to a composite target (weight 30%) representing seven sustainability project objectives across all of A2A businesses.

1. Operating Cash Flow: financial parameter that provides a measure of the Group's ability to generate cash, before the impact of capex/M&A and dividends. It is determined by EBITDA ("Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation") minus the change in NWC ("Net Working Capital") and other assets and liabilities, taxes, financial expenses and utilisation of funds.

In particular, the Remuneration and Appointments Committee assessed the advisability of including an additional indicator with a focus on reducing emissions, envisaging that the same – for the type of business of A2A – should be envisaged exclusively with reference to the MBO.

In addition, the LTI Plan provided for a mechanism to contain the economic effects of the LTI by revising (in a 3:1 ratio) the LTI/MBO grant for certain Key Managers.

Upon proposal of the Remuneration and Appointments Committee and having heard the opinion of the Board of Statutory Auditors, the A2A Board of Directors thoroughly discussed the aforementioned mechanism as well as the management effects of its application, proposing – for Key Managers – a solution that allows for the containment of the cost of introducing the LTI not through the reduction of the MBO but through the reduction in percentage terms on the RAL (gross annual remuneration) and consequently of the amount of the LTI granted. For Key Managers, the % of the granted LTI amount was reduced from 30% to 28% of the RAL (gross annual remuneration).

As for the Chief Executive Officer - General Manager, on the other hand, an in-depth market benchmarking was carried out by selecting a panel of companies comparable with A2A in terms of qualitative

characteristics (type of business and shareholder structure) and size (market cap, revenues and number of employees)<sup>2</sup> as a result of which, the Board of Directors resolved to:

- maintain the MBO reduction mechanism against the introduction of an LTI;
- define an overall remuneration package significantly lower than the median values of the reference panel.

The Board of Directors, considering the proposed amendments to be congruous, approved them on October 19, 2023. The LTI Plan approved by the Board of Directors on October 19, 2023 and by the Board of Auditors on November 29, 2023 provided three separate indicators:

- The 2023 - 2025 A2A Group Cumulative Operating Cash Flow<sup>3</sup>, with 35% weight, calculated on a three-year basis by comparing the actual balance amount with the budgeted amount;
- Positioning of A2A Total Shareholder Return (hereinafter “TSR”) against a peer group consisting of: Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam and Terna - weight 35%;
- Composite ESG KPI (Key Performance Indicator) - weight 30%.

Overall, the Remuneration policy is therefore developed as follows.



2. The panel of companies used for the CEO-GM remuneration comparison consists of Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam, Terna and coincides with that defined for the measurement of the relative TSR target of the LTI Plan.

3. Operating Cash Flow: financial parameter that provides a measure of the Group's ability to generate cash, before the impact of capex/M&A and dividends. It is determined by EBITDA ("Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation") minus the change in NWC ("Net Working Capital") and other assets and liabilities, taxes, financial expenses and utilisation of funds.

A2A's Remuneration Policy is defined in full compliance with **internal fairness** and **external competitiveness** and excludes **discrimination of any kind**

#### Fixed remuneration

It enhances skills and experience and must be consistent with the characteristics of the role undertaken and the responsibilities arising thereof.

The Company monitors the fixed remuneration against the external market in order to ensure an adequate level of competitiveness and thus guarantee the appeal and retention of its Managers and personnel.

The fixed component of the remuneration is determined, in line with the Corporate Governance Code and consistent with previous year forecasts, to an extent that allows remuneration levels to be adequate even if the variable component should not be paid.

#### Non-monetary benefits

Non-monetary benefits: integrate the remuneration package within a Total Reward logic, mainly social, security and welfare (i.e. meals).

In addition to the above monetary benefits, a company car is also provided and a house allowance for specific needs may be allocated.

#### Short-term variable remuneration

Short-term component (MBO) directly related to the achievement of annual performance targets.

Variable remuneration provides for a direct and verifiable link between the performance targets set, the results achieved and the remuneration paid.

The variable component of the remuneration also includes:

- Access gates that stipulate that bonuses are only granted where the Group's economic sustainability conditions are guaranteed;
- Maximum values intended as caps, above which, even in the presence of over-performance, the economic bonuses paid cannot be further increased.

#### Long-term variable remuneration

Long-term component (LTI) rewards mid-term performance on the basis of three-year targets.

It fosters the convergence of interests towards the creation of sustainable value in the medium to long term by strengthening the retention of Key Employees.

The long-term variable component (LTI) also has:

- Access gates which stipulate that bonuses are only paid out where maintenance of the Investment Grade is guaranteed;
- Maximum values intended as caps, above which, even in the presence of over-performance, the economic bonuses paid cannot be further increased.



#### Deferral - malus and claw back clauses

To date, there are no mechanisms for payment deferral of the fixed or variable component, because of what is indicated in paragraph C9 below.

From 2021, the A2A Remuneration Policy envisages ex-post adjustment mechanisms in the form of claw-back clauses, which allow the Company to ask for the restitution - or rather not to make payments where malus clauses are applied - of all or part of the variable components of the remuneration to individuals who, due to wilful misconduct or gross negligence, have altered the data used to reach the targets or have breached corporate rules and/or contractual provisions.



#### Severance pay - Non-Competition and Non-Solicitation Agreements

As far as the Chair of the Board of Directors, the Directors and the Key Executives are concerned, there are no specific agreements that regulate beforehand the economic aspects relating to the termination of office or termination of employment.

For the Chief Executive Officer-General Manager only, considering that the employment relationship of the General Manager and the position of Chief Executive Officer are, by the nature of the activity involved in the job duties in relation to their respective office, connected, complementary and inseparable, an agreement is in place for the termination of both the administrative and managerial relationship, whereby, in the event of the concurrent termination of both the employment and the administrative relationship, an amount equal to the sum of the indemnity in lieu of notice and the maximum additional indemnity provided for by the National Collective Labour Agreement is paid, in relation to the case of termination of the employment relationship.

In addition, starting in 2022, the Company provided the option of non-competition and non-solicitation agreements, at the date of hire or during the course of employment, or options to activate non-competition and non-solicitation agreements for Key Employees whose know-how is critical to the Company business, including Key Executives.

It should also be noted that compared to previous years the weight of the sustainability portion has been raised from 17.5% to 19%<sup>4</sup> for the overall MBO of the CEO-DG and to 25% for the MBO of the Strategic Executives, in line with A2A commitment to ESG targets. Sustainability is in fact an integral part of A2A's business strategy and is based on:

- accidents reduction: demonstrating the absolute priority of HSE issues and, in particular, the protection of people's safety; risk minimisation and prevention are fundamental aspects of A2A's operations, which is committed to ensuring continuous improvement in workplace safety, transferring this priority also to the assessment of management performance;

- investments aimed at sustainable development: proof of A2A's commitment to allocating invested capital towards sustainable solutions;
- improvement of DE&I (Diversity Equity & Inclusion): indicators: demonstrating the Group's attention to diversity, equity and inclusion issues and, in particular, to gender balance in the corporate population.

The increased weighting of the ESG indicator within the scorecard of the short-term variable remuneration demonstrates the company's commitment and willingness to encourage management towards the achievement of non-financial targets. 19% and 25% allocated to ESG targets, in the short-term variable

4. The increase in the percentage dedicated to ESG targets is mainly the result of a higher incidence of the MBO of the GM on the total variable CEO-DG MBO incentive.

remuneration (STVR) of CEOs and Strategic Executives, respectively, is then complemented by the 30% weight of ESG KPIs within the long-term variable remuneration.

The Board of Directors, which took office in April 2023, had requested the Remuneration and Appointments Committee to carry out an evaluation of the members' remunerations:

- of the Board of Directors, including those assigned a specific role/function (Chair, Vice-Chair, Chief Executive Officer and Lead Independent Director);
- of Internal Board Committees;
- of the election of the Board of Statutory Auditors.

To this end, during 2023, the Remuneration and Nomination Committee carried out a specific investigation by analysing the information available in the 2023 Remuneration Reports and the Governance and Share Ownership Reports as at 31/12/2022, referring to a panel of 17 companies belonging to the FTSE MIB index, but not to the insurance and banking sector. At the end of the preliminary investigation, the CRN agreed to contextualise the possible revision of the aforementioned remuneration within the definition of this Remuneration Policy.

The CRN examined the data and submitted to the Board of Directors for approval the following proposal to revise the remuneration for the Internal Board Committees according to the following criteria:

- maintenance of the remuneration difference between the Audit and Risk Committee and the other Committees;
- increase in the difference in remuneration between the Chairman and Member of each Committee;
- alignment with the market median;

On February 20, 2024, A2A's Board of Directors resolved on the following measures, which will be applied downstream of the approval of the Shareholders' Meeting of next April 24, 2024, not retroactively:

- Board of Directors (including those to whom a specific role/function is assigned) and Board of Statutory Auditors: maintenance of the current remuneration foreseen for members as it is already aligned with or higher than the median of the panel considered;
- Control and Risk Committee: allocation of an annual remuneration of 35,000 euro to the Chair and 25,000 euro to each member;
- Related Parties Committee: allocation of an annual remuneration of 30,000 euro to the Chair and 20,000 euro to each member;
- Remuneration and Appointments Committee: allocation of an annual remuneration of 30,000 euro to the Chair and 20,000 euro to each member;
- ESG and Land Relations Committee: annual remuneration of 30,000 euro and 20,000 euro to each member;
- allocation of an annual remuneration of 60,000 euro to the Vice-Chair for the position of functional reporting for the Internal Audit Function.

During 2024, the Remuneration and Appointments Committee will also assess the introduction of "co-investment" mechanisms with deferral and conversion of part or all of the MBO, or variable remuneration, into A2A shares with consequent allocation of additional shares (1 : n ratio) by the Company, in order to:

- consolidate the alignment of management interests with those of the shareholders;
- consolidate employee involvement and inclusion in the corporate strategy;
- take up the suggestions of proxy advisors by aligning with the best practices adopted by companies belonging to the FTSE MBI index and introducing a significant innovation for our specific sector



## Link between Remuneration Policy and Strategy/Business Model

The A2A's business model is aimed at creating value for all stakeholders and aims to make a significant contribution to the necessary cultural and infrastructural change for the country and communities, thanks to a diversified business model that encompasses the entire energy, environment and water value chain.

Our presence through key services for people's daily lives drives our growing commitment to make our results measurable. We constantly focus and align with ESG (Environmental, Social, Governance) criteria, in a logic of integration of economic, social and environmental aspects in corporate decision-making processes, strategy definition, governance and the definition of our business model.

A2A places the ecological transition at the centre of its strategy and services, through major investments in renewable energy, upgrading and digitisation of infrastructure, limiting the use of landfills, using green hydrogen in the energy mix and reducing water loss.

The Remuneration Policy supports the achievement of the guidelines defined in the Company's Strategic Plan by promoting, through an appropriate balancing of performance parameters of the short to long-term incentive systems, the alignment of management interests to the priority target of creating sustainable value for shareholders in a medium-long term perspective. In support of the Strategic Plan guidelines, the Long-Term Incentive Plan includes a specific target on ESG issues (30% overall weight), articulated on specific goals related

to decarbonisation processes, energy transition and circular economy.

Our governance practices include:

- Variable incentive plans with predetermined and measurable financial and non-financial targets, consistent with the Strategic and Sustainability Plan
- Long-term incentive vesting periods of no less than 3 years
- Malus and clawback clauses in case of error, wilful misconduct and serious and intentional violations of laws and/or regulations, the Code of Ethics or company rules
- Salary levels in line with market references, nationally and internationally
- Internal Managerial Position Evaluation carried out periodically
- Engagement plan to gather expectations and feedback from our shareholders and stakeholders

Our governance practices do NOT provide for:

- Any variable remuneration for Non-executive Directors
- Any incentives of an extraordinary nature for the CEO/GM
- No severance pay or termination of employment in excess of legal and/or contractual limits
- No benefits of excessive value, with limitation to social security, welfare, insurance benefits

## Summary of remuneration components

The main remuneration elements offered to recipients of the 2023 Remuneration Policy are summarized in the tables below.

**Figure 4 Main elements of remuneration for members of the Board of Directors (excluding the CEO) and the Board of Statutory Auditors.**

	Fixed annual remuneration (in €)	Non-monetary benefits
<b>Chair of the Board of Directors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneration for the Office as Chair: 250,000</li> <li>• Remuneration as Director: 80,000</li> <li><b>Total Remuneration: 330,000</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insurance policies (occupational and non-occupational injury; permanent disability due to illness and life)</li> <li>• Supplementary health coverage</li> <li>• Civil Liability Insurance Directors, Auditors and Executives</li> <li>• Car for mixed use with fuel card/ road refuelling card depending on motorisation</li> </ul>
<b>Vice-Chair of the Board of Directors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneration as Director: 80,000</li> <li>• Remuneration for responsibility for Internal Audit: 60,000</li> <li><b>Total Remuneration: 140,000</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insurance policies for occupational and non-occupational injuries</li> <li>• Civil Liability Insurance Directors, Auditors and Executives</li> </ul>
<b>Member of the Board of Directors</b>	<b>80,000</b>	
<b>Chair of the Board of Statutory Auditors</b>	<b>130,000</b>	
<b>Standing Auditor</b>	<b>80,000</b>	
<b>Chair of Internal Board Committees</b>	Audit and Risk Committee: <b>35,000</b> Appointments and Remuneration Committee: <b>30,000</b> ESG and Local Relations Committee: <b>30,000</b> Related Parties Committee: <b>30,000</b>	
<b>Member of Internal Board Committees</b>	Audit and Risk Committee: <b>25,000</b> Appointments and Remuneration Committee: <b>20,000</b> ESG and Local Relations Committee: <b>20,000</b> Related Parties Committee: <b>20,000</b>	

Figure 5 Main remuneration elements envisaged for the CEO-General Manager and Key Executives, with regard to the LTI Plan metrics and annual values, as amended and approved by the current Board of Directors on October 19, 2023 and the Shareholders' Meeting on November 29, 2023.

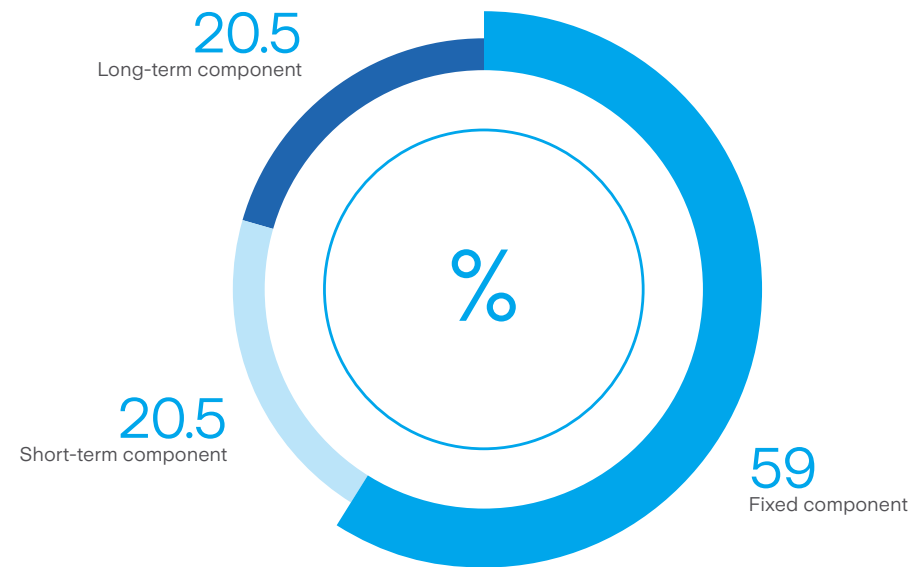
	Purposes	Key Features	Values (annual in €)
 Fixed Remuneration / Gross Annual Remuneration (RAL)	Remunerate the role to ensure an adequate and competitive basic remuneration	Defined in line with the <b>complexity and responsibilities of the role</b>	<b>Chief Executive Officer (CEO):</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Remuneration for the Office of Director: 120,000</li><li>Remuneration as Director: 80,000</li></ul> <b>Total Remuneration: 200,000</b>
		Determined with respect to <b>internal equity</b> , in order to ensure fairness on comparable roles, and to the external market, in order to support an adequate <b>competitive edge</b>	<b>General Manager (GM): 500,000</b>
 Short-term variable remuneration (2024 MBO Plan)	Reward annual performance, based on objective and measurable indicators	Takes into account <b>individual performance</b> monitored over a multi-year period	<b>Key Executives:</b> defined according to role
		Linked to predetermined annual performance targets	An <b>access gate ("Gate")</b> is envisaged for everyone, based on A2A Group Ebitda and A2A Group Capex, and which reduces or voids the remuneration payable if the Group's economic-financial performance is not in line with the budget
 Long-term variable remuneration (2023-2025 LTI Plan)	Reward medium-term performance on the basis of three-year targets  Foster the convergence of interests towards the creation of sustainable value in the medium-long term by strengthening the retention of key resources	<b>Performance Indicators - CEO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Industrial Cash Flow of the A2A Group (weight 50%)</li><li>Net Debt / Ebitda A2A Group (weight 50%)</li></ul>	<b>Chief Executive Officer (CEO):</b> value upon 100% achievement of targets <b>45,000 (22.5 % of fixed remuneration);</b> maximum value <b>54,000</b> (27% of fixed remuneration)**
		<b>Performance Indicators - GM</b> <ul style="list-style-type: none"><li>A2A Group EBITDA (weight 20%)</li><li>A2A Group Capex (weight 20%)</li><li>Strategic Projects (weight 37%): 8 projects of major strategic importance envisaged in the Business Plan, regularly monitored by the Board of Directors</li><li>Sustainability (weight 23%) regarding:<ul style="list-style-type: none"><li>the reduction of injuries</li><li>two strategic sustainable development projects</li></ul></li><li>improvement of DE&amp;I Indicators (compared to the previous year: increase in the % of female managers; increase in the presence of women on the Boards of Directors of Subsidiaries and Investees; increase in the % of women hired).</li></ul>	<b>General Manager (GM):</b> value upon 100% achievement of targets <b>200,000 (40% of Gross Annual Salary);</b> maximum value 240,000 (48% of Gross Annual Salary)**  <b>Key Executives:</b> defined according to role ( <b>average 35% of Gross Annual Salary</b> )
 Access gate ("Gate")	Monetary, closed incentive plan with a time horizon of 2023-2025 with the following targets: <ul style="list-style-type: none"><li>2023-2025 Operating Cash Flow of the A2A Group (weight 35%)</li><li>A2A TSR (Total Shareholder Return) positioning compared to a panel of comparable Italian companies (35%)</li><li>Sustainability, measured on indicators across the Group's businesses (30%)</li></ul>	There is a <b>maximum amount payable ("Cap")</b>	<b>Chief Executive Officer (CEO) and General Manager (GM): 35% of Fixed Remuneration</b> received as CEO and as GM**
			<b>Key Executives: 28% of RAL**</b>

	Purposes	Key Features
 Purpose competition (Consolidated Equity)	Protects the company from the transfer of know-how to competing companies as a result of the termination of resources with key skills	As of 2022, the Company may provide, at the date of hire or during the course of employment, non-competition and non-solicitation agreements or options to activate non-competition and non-solicitation agreements. As at the date of this Report, there are no active Consolidated Equities to the CEO-GM and instead there are Consolidated Equity options for 7 Key Executives
 Non-monetary benefits	Integrating the remuneration package in a total reward perspective	<ul style="list-style-type: none"><li>Insurance policies (occupational and non-occupational injury; permanent disability due to illness and life)</li><li>Health coverage provided by the National Collective Labour Agreement applied and supplementary</li><li>Insurance for civil liability Directors, Auditors and Executives</li><li>Car for mixed use and, if with a thermal or hybrid engine, fuel card, if with a full electric engine, card for recharging on the road and contribution on wall-box and home recharge.</li><li>House allowance with economic limits</li><li>Meal vouchers / canteen</li></ul>
 Severance payment in the event of termination of office or termination of employment	Supports the recruitment and retention of key human resources	<p>To date, there are no agreements between A2A and the Directors in office that provide for indemnities in the event of resignation or termination without just cause.</p> <p>There are contractual provisions available only to the Chief Executive Officer-General Manager for the termination of the directorship and management relationship, in consideration of the fact that the employment relationship of the General Manager and the office of Chief Executive Officer are, due to the nature of the activity involved in the job with respect to that of the office, connected, complementary and inseparable.</p> <p>This severance payment is due exclusively if employment is terminated by the Company for reasons other than just cause, or by the Chief Executive Officer-General Manager for resignation for just cause, due to events that have caused actual and concrete demotion, or due to organizational changes within the Company that have caused a reduction in duties (including the revocation or non-renewal of the office as Chief Executive Officer in the absence of just cause).</p> <p>The contractual provisions provides for the payment of an amount equal to the sum of the indemnity in lieu of notice and the maximum additional indemnity provided for by law in the National Collective Labour Agreement applied, in relation to the event of employment termination. <b>In the event of termination in the year 2024</b>, solely for the reasons indicated above that determine the activation of the contractual provisions, the CEO-General Manager should be paid an amount equal to a total of <b>14 months' pay, including the notice period, of remuneration</b> calculated according to the conventional contractual provisions.</p>

\*\* As part of the approval of the long-term incentive component, the Board of Directors, in a logic of containing the overall remuneration approved for the Chief Executive Officer/General Manager, approved a revision of the short-term variable target amount, which was reduced from 266,667 euro to 245,000 euro (assuming 100% performance of the targets).

**Figure 6 General Manager - Chief Executive Officer pay mix: incidence of the short-term variable (MBO), long-term variable (LTI) and fixed component on the total annual remuneration of the General Manager - Chief Executive Officer.**

The values refer to what was approved by the Board of Directors on October 19, 2023 and by the Shareholders' Meeting on November 29, 2023



## Disclosure of remuneration (pay ratio)

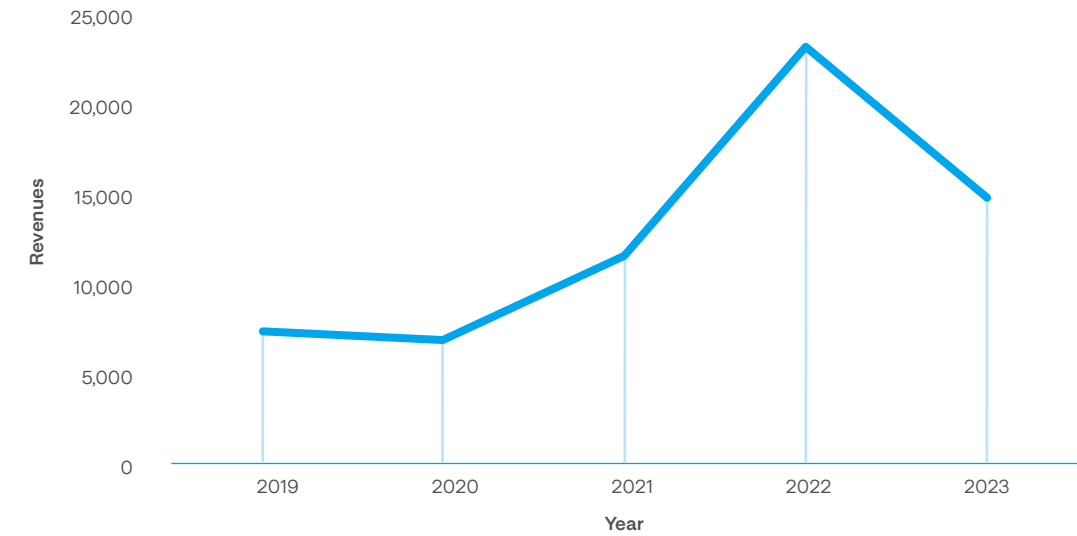
With a view to increasing transparency towards stakeholders, the tables below illustrate the trend in company results and the relative correlation with the remuneration multiples between the Chief Executive Officer and the average remuneration of employees (i.e. fixed which also includes short-term variable).

**Figure 7 Revenues and gross operating income trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)**

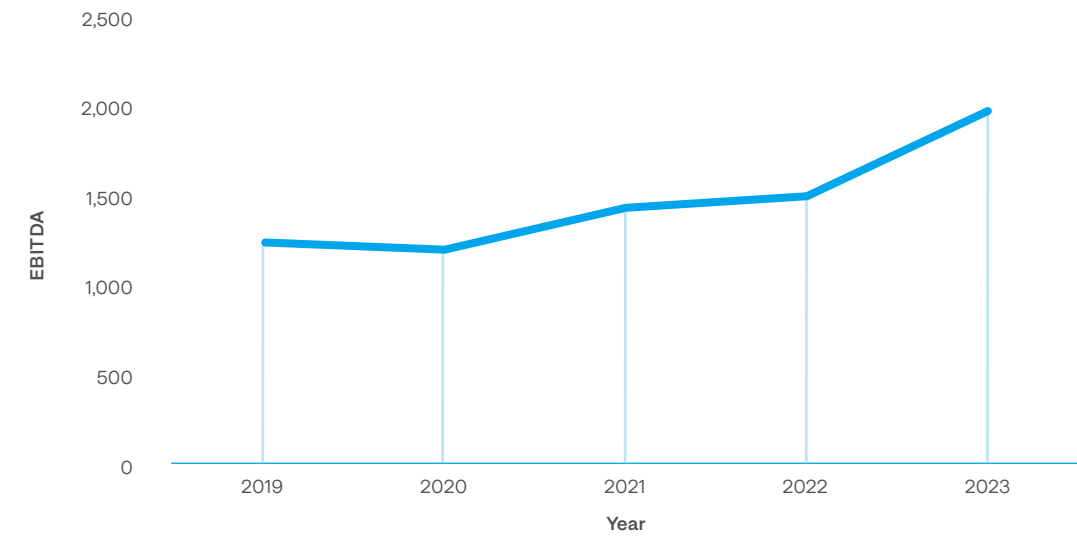
The 2022 figures are “restated” to reflect the IFRS 5 reclassification of the water cycle.

Year	Revenues	Gross operating margin	Operating income
2019	7,324	1,234	687
2020	6,848	1,200	554
2021	11,549	1,428	667
2022	23,156	1,498	682
2023	14,758	1,971	1,017

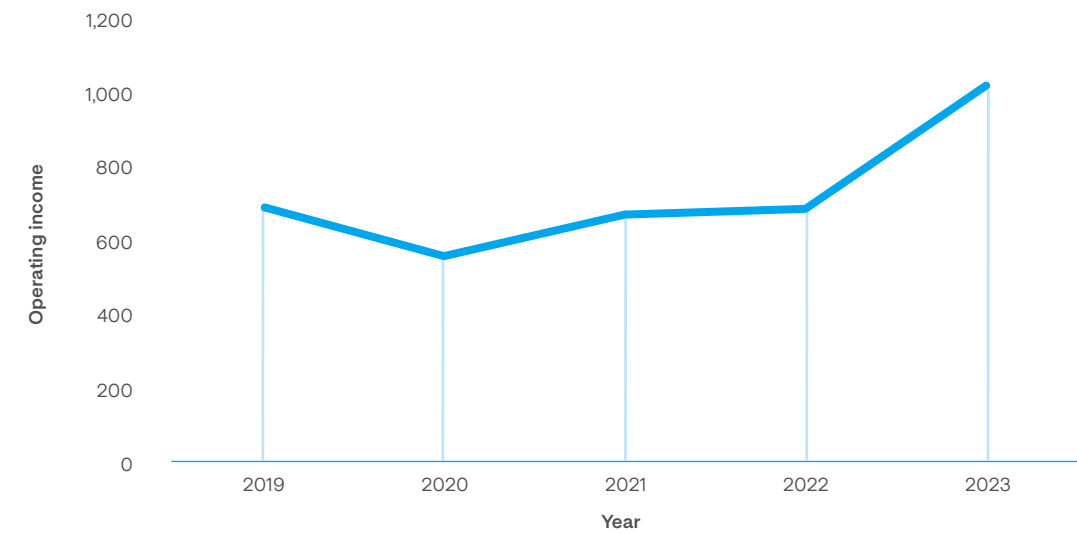
**Figure 8 Revenue trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)**



**Figure 9 Gross operating income trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)**



**Figure 10 Operating income trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)**



**Figure 11 Comparison between the fixed remuneration of the Chief Executive Officer and the General Manager compared with the average fixed remuneration of Group employees (in €).**

The values indicated for the year 2020 refer to the annual remuneration package for Renato Mazzoncini, in office since May 13, 2020. For this financial year, the fixed remuneration was considered to be the value resolved by the Shareholders' Meeting and the Board of Directors.

Year	Fixed remuneration CEO+GM	Average fixed remuneration for employees	Fixed pay ratio
2020	700,000	36,549	19.15
2021	700,000	36,538	19.16
2022	700,000	37,124	18.86
2023	700,000	38,019	18.41

**Figure 12 Trend in global remuneration, understood as fixed plus variable paid, of the Chief Executive Officer and the General Manager, compared with the growth of global remuneration, understood as fixed plus nominal variable, of Group employees (in €).**

The values indicated for the year 2020 refer to the annual remuneration package of Renato Mazzoncini, in office as of 13 May 2020: for this year, for the fixed compensation, the value resolved by the Shareholders' Meeting and the Board of Directors was considered; for the variable compensation, the value re-proportioned on the full year was considered and not the actual pro-rata paid. For 2023 variable remuneration, the annual pro-rated value of the assigned LTI was not taken into account as it will only be paid at the end of the three-year period if results are achieved; for CEO/GM, the value of the revised MBO 2023 was considered as described herein.

Year	Global remuneration (fixed + variable) CEO + GM	Global remuneration (fixed + variable) average employees	Overall pay ratio
2020	980,665	43,244	22.68
2021	983,880	43,342	22.67
2022	998,314	44,299	22.54
2023	959,309	44,975	21.33

The tables and graphs show stable remuneration for the Chief Executive Officer and General Manager in the period 2019-2023, to be compared with a significant growth trend in company results in terms of revenues, EBITDA and operating income, particularly marked in 2022 and 2023.

Furthermore, A2A's remuneration multiple, equal to 21.33 in 2022, is slightly down (22.54) as compared to the previous year as a consequence of an increase in the average remuneration amount of employees and salary components stability of the Chief Executive Officer and General Manager, as well as a reduction in the CEO's MBO consequent to the introduction of LTI.

## Exceptions to the Remuneration Policy

Exceptionally and in a non-recurring manner, pursuant to paragraph 3-bis of article 123-ter of the TUF updated in 2019 and by article 84-quater of the Issuers Regulation updated in 2020, the Board of Directors of A2A, subject to compliance with the procedural conditions under which the waiver may be applied and limited to the individual elements of the Policy set out below, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee, subject to the prior favourable opinion of the Related Parties Committee and having consulted the Board of Statutory Auditors, may waive the contents of the Policy illustrated in this Report. The sole purpose of this provision is to guarantee the pursuit of the long-term interests and sustainability of the Group as a whole, to ensure the Company's ability to compete in the market.

Exceptional circumstances taken into account may include the following:

- extraordinary transactions (e.g. restructuring, reorganisation or reconversion) and changes to the Group's organisational, management and administrative structure that were not foreseeable and consequently not planned in the definition of the 2024-2035 strategic plan;
- exogenous shocks (including those of a regulatory/normative nature) of an unforeseeable and extraordinary magnitude, such as to impact on the economic-financial results and value creation in the long term with economic effects - on the Group's net profit - in excess of 10%;
- repeals or substantial scheduled date changes of the 2024-2035 Strategic Plan;
- the need to recruit - due to unforeseen events - managers from the labour market using instruments to compensate for other variable remuneration already accrued by the manager at his or her previous workplace, but which cannot be achieved or recovered.

In the presence of such exceptional circumstances, the Company therefore reserves the right to temporarily derogate from the Policy most recently approved by the Shareholders' Meeting on the following elements:

- variable incentive programs;
- one-off monetary bonuses and allocation of certain benefit allowances, exclusively within a logic of attraction/retention of key employees.

These exceptions, aimed at protecting the exclusive interest of the Company, may act on the above-mentioned elements of the remuneration policy either for the better or for the worse, in the presence of the above-mentioned exceptional circumstances. If the clause is applied, the Remuneration and Appointments Committee, in accordance with the procedure envisaged for transactions with related parties and with the possible support of the People & Transformation Department and the Administration, Finance and Control Department, will assess any impact on the Policy in order to submit, subject to the favourable opinion of the Related Parties Committee and having consulted the Board of Statutory Auditors, for approval by the Board of Directors any proposal to amend and waive the Policy, provided that it is consistent with the philosophy and principles of the same expressly referred to herein. Approval of such a waiver by the Board requires abstention from the BoD debate and related resolutions by any interested parties.

All detailed information on the possible application of waivers to this Remuneration Policy will be reported in the Second Section of the Report on Remuneration Policy and Remuneration Paid for the year following the application of the waiver.



# Section One

## 2024 Remuneration Policy

### a. Preparation, approval and implementation of the Remuneration Policy: procedures, bodies and entities involved

The 2024 Remuneration Policy, defined on the basis of market best practices and in compliance with the principles of fairness, competitiveness, meritocracy, sustainability and transparency, has the main aim to:

- Promoting the pursuit of corporate targets, sustainable success and the improvement of results in the medium to long term;
- Pursuing value creation for all Group stakeholders (shareholders, employees, suppliers, customers, local communities);
- Promoting responsibilities, actions and behaviour towards predetermined, measurable goals consistent with the Group's Strategic Plan and Sustainability Plan;
- Attracting, retaining and motivating people with excellent professional skills, fostering the commitment of key human resources;
- Consolidating a sense of belonging and "teamwork" by the company Management;
- Stimulating actions and behaviour in line with the Group's values, in compliance with the principles of inclusion and diversity, equal opportunities, meritocracy, fairness, as set out in the A2A Code of Ethics.

The remuneration structure is, therefore, based on different components and takes the form of the definition of a remuneration package where fixed and variable parts of remuneration are balanced within a broad concept of performance, with targets aimed at

generating profit and financial economic sustainability, together with positive impacts on all stakeholders (shareholders, employees, suppliers, customers, local communities).

A2A's variable remuneration model also aims to enhance and incentivise cohesion and collaboration between people and organizational structures through transversal *Key Performance Indicators* and by means of a transparent and shared allocation process, also encouraging - with specific targets - inclusion and equal opportunities.

The 2024 Remuneration Policy was approved by the Board of Directors on March 11, 2024, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee, and will be submitted to the vote of the Shareholders' Meeting, pursuant to article 123-ter paragraphs 3-ter and 6 of the Consolidated Law on Finance.

The Policy is reviewed and updated on an annual basis.

The preparation, approval and implementation of the Policy require the involvement and contribution of various bodies and entities depending on the recipient to which it is addressed and specifically:

- Shareholders' Meeting;
- Board of Directors;
- Remuneration and Appointments Committee;
- Chair and Chief Executive Officer;
- People & Transformation Department;
- Administration, Finance and Control Department;
- Board of Statutory Auditors.

The following paragraphs describe the process adopted by A2A for defining and approving the Policy, the bodies and individuals involved as well as the aims, principles and fundamental metrics underlying it.

### Shareholders' Meeting

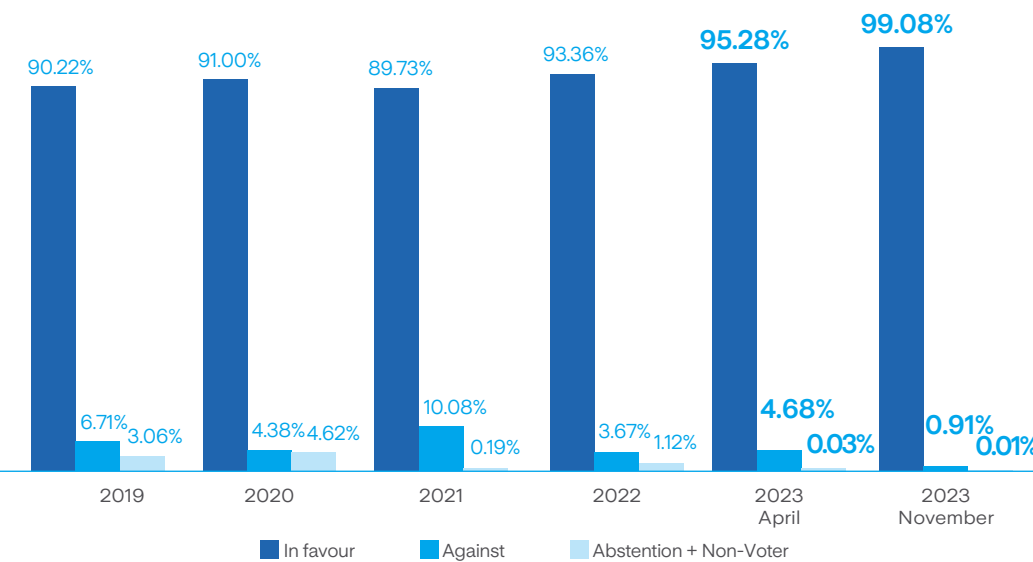
Regarding remuneration, the Shareholders' Meeting:

- defines the remuneration of the Members of the Board of Directors as Directors. The remuneration is determined when Directors are appointed;
- defines the remuneration of the Members of the Board of Statutory Auditors. The remuneration is determined when Auditors are appointed;
- resolution in favour or against (binding vote) on Section One of the Report provided for in article 123-ter, paragraph 3 of the TUF on the Company's policy on remuneration of the Members of the boards of directors and auditors, General Managers and Key Executives with reference at least to the following year;
- resolution in favour or against (advisory vote, non-binding) on Section Two of the Report, containing the remuneration paid in the previous year to the executive and non-executive Members of the Board of Directors, the members of the Board of Statutory Auditors, the General Manager and the Key Executives.

On April 28, 2023, the Shareholders' Meeting voted in favour of Section One of the 2023 Remuneration Report (binding vote). On November 29, 2023, the Shareholders' Meeting approved the amendment of the "Remuneration Policy 2023", approved by the Shareholders' Meeting of April 28, 2023, in the part relating to the Long-Term Incentive Plan and approved the adoption of a monetary Incentive Plan for the three-year period 2023-2025.

The figure below illustrates the results of the advisory vote of the Shareholders' Meeting of 2019 (May 13, 2019), 2020 (May 13, 2020), 2021 (April 29, 2021), April 28, 2022 and April 28 2023 on the Remuneration Report. In addition, the outcomes of the Shareholders' Meeting of November 29, 2023 on the proposed change to the Remuneration Policy 2023 resulting from the introduction of the LTI are presented.

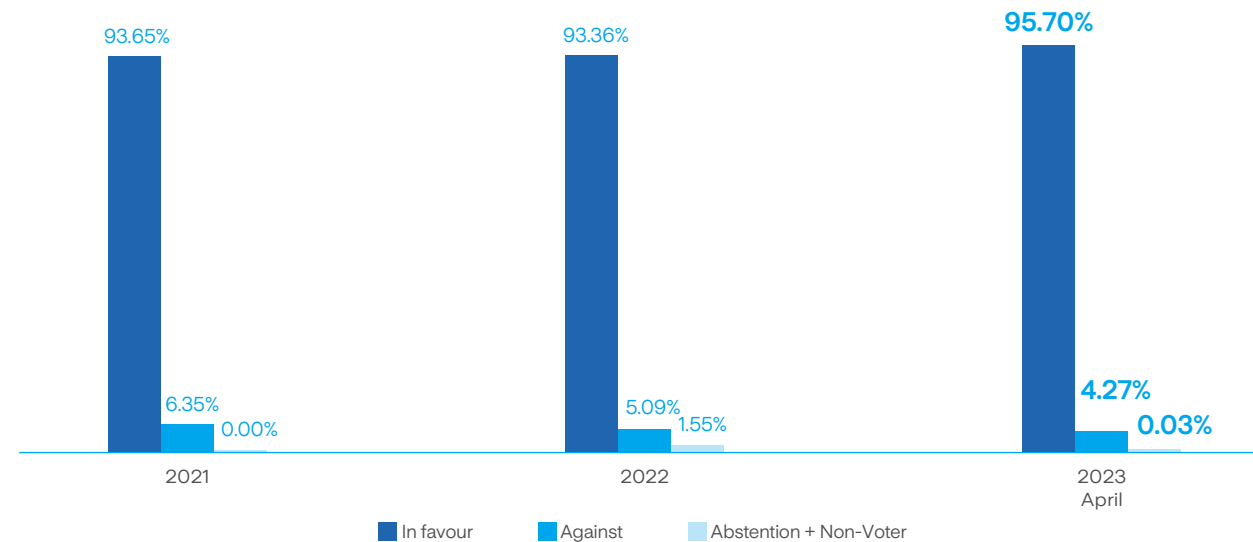
Figure 13



On April 28, 2023, the Shareholders' Meeting also voted in favour of Section Two of the 2023 Remuneration Report (non-binding vote).

The figure below illustrates the results of the advisory vote of the Shareholders' Meeting of 2021 (April 29, 2021), April 28, 2022 and April 28, 2023 on Section Two of the Remuneration Report

Figure 14



A2A ascribes a fundamental importance to the evaluations expressed by each stakeholder and promotes opportunities for discussion with its shareholders, potential investors, analysts and other financial market subjects, in order to ensure due disclosure, acquire opinions and proposals, as well as generally maintain an adequate channel of communication with these subjects.

The discussion with the market contributed to the increase in shareholder support for the Remuneration Policy and remuneration Report at the Shareholders' Meeting of April 28, 2023, which received high approval rates on both Section One (95.28% of votes in favour) and Section Two (95.70%).

The incorporation of certain improvements suggested within the framework of the dialogue with the market thus contributed to the further increase in the shareholder base's consensus on the Remuneration Policy, on the occasion of the proposed amendment to the Remuneration Policy 2023 approved at the Shareholders' Meeting of November 29, 2023 with 99.08% of the votes in favour.

In this context, A2A analysed the voting results expressed by the shareholders on the Remuneration Policy and the voting indications expressed by the main proxy advisers, also holding several meetings to get an in-depth idea of the opinions and feedback of the latter, as well as to further investigate some specific issues through an open dialogue.

The dialogue undertaken provided the relevant structures (People & Transformation Department and Administration, Finance and Control Department) and the Remuneration and Appointments Committee with valuable feedback on the views of investors and - in general - the market on the Remuneration Policy applied.

#### Board of Directors

Regarding remuneration, the Board of Directors:

- established a Remuneration and Appointments Committee and determined the powers and rules of operation thereof, bearing in mind that at least one of the Members of the Committee possesses adequate knowledge and experience in financial matters or remuneration policies;

and in accordance with the articles of incorporation of the Group:

- establishes, after consulting with the Remuneration and Appointments Committee, and the Board of Statutory Auditors, the remuneration for the Directors vested with particular offices, powers or functions by the Articles of Association or by the Board of Directors;
- may attribute special offices or special technical-administrative functions to one or more of its members, in this case resolving special compensation and particular remuneration, both upon conferment of the office and subsequently, after consulting with the Remuneration and Appointments Committee and based on the opinion of the Board of Statutory Auditors;

- approves the Remuneration Policy and submits it to the Shareholders' Meeting during approval of the financial statements.

Furthermore, the Board of Directors, with the support of the Remuneration and Appointments Committee and, where necessary, the competent corporate organizational structures (People & Transformation Department and Administration, Finance and Control Department) prepares and implements:

- the short-term incentive system for the Chief Executive Officer and the General Manager;
- the long-term incentive system for all beneficiaries;

setting performance targets and approving their level of achievement.

#### Remuneration and Appointments Committee

In order to promote an efficient information and consultation system that allows the Board of Directors to better evaluate certain matters within its competence, a Remuneration and Appointments Committee has been set up by the Board of Directors itself.

During 2023, until April 28, 2023 (the date of the Shareholders' Meeting that appointed the Board for the three-year period 2023-2025), the following directors served on the then Remuneration and Appointments Committee:

- Secondina Giulia Ravera - Chair (independent pursuant to the Code and the TUF);
- Stefania Bariatti (independent pursuant to the Code and the TUF);
- Giovanni Comboni (independent pursuant to the TUF).

On May 11, 2023, the current Board of Directors appointed the Remuneration and Appointments Committee in the following composition:

- Susanna Dorigoni - Chair (independent pursuant to the Code and the TUF);
- Giovanni Comboni (independent pursuant to the TUF);
- Roberto Tasca (independent pursuant to the Code and the TUF).

At the time of their appointment, the Board of Directors, based on the curricula submitted, assessed all Committee members as having adequate knowledge and experience in financial matters and remuneration policies.

Following the appointment of Roberto Tasca as Chair of the Board of Directors, on October 11, 2023, the Board of Directors integrated the Remuneration and Appointments Committee as follows:

- Susanna Dorigoni - Chair (independent pursuant to the Code and the TUF);
- Giovanni Comboni (independent pursuant to the TUF);
- Elisabetta Pistis (independent pursuant to the Code and the TUF).

**Responsibilities of the Committee**

Within the scope of its powers, the Committee:

- contributes to the **self-evaluation process of the Board of Directors and its Committees**;
- issues a non-binding written opinion on the definition of the **optimal composition of the Board of Directors and its Committees**;
- carries out investigations and makes proposals regarding the identification of **candidates for the position of Director in case of co-option**;
- carries out investigations and makes proposals regarding preparation, updating and implementation of any succession **plan for the CEO and the other Executive Directors**, which at least identifies the procedures to be followed in the event of early termination of office.

**Other Committee activities**

The Committee also:

- carries out investigations and makes proposals regarding the drafting of the remuneration policy, taking due account of the **pursuit of the Company's sustainable success**;
- submits proposals or expresses non-binding written opinions on the **remuneration of Executive Directors** and other Directors who hold specific offices or functions and also on the establishment of performance targets related to the variable component of said remuneration;
- monitors the **actual application of the remuneration policy** and, in particular, verifies the actual achievement of the performance targets;
- periodically assesses, with non-binding written opinion, **the adequacy and overall consistency** of the remuneration policy of **Directors and Key Executives**;
- collaborates with the ESG and Territory Relations Committee in defining **sustainability targets in the incentives system**;
- submits proposals regarding the **appointment and remuneration in the corporate boards of the subsidiaries** on the basis of the "Guidelines for the appointment and remuneration of Members of the corporate boards of investee companies";
- drafts proposals to amend the "Guidelines for the appointment and remuneration of the Members of corporate boards of investee companies".

For the effective performance of its analysis and investigation functions, the Committee may access the company information required and seek the operational support of the competent organisational structures.

In the terms established by the Board of Directors and the within the limits of the annual budget approved by the Board of Directors, the Committee, if it deems it appropriate, may also seek the consultancy of external expert companies on issues addressed, provided that they do not maintain relations with the Group such as to affect the independence of judgement.

The Committee shall meet as often as necessary for the proper performance of its duties. For the meetings to be valid, the presence of the majority of the Members in office shall be required.

The resolutions may be adopted only with the favourable vote of the majority of Members in office.

Committee meetings are also attended by the Chair of the Board of Statutory Auditors, who may designate another Statutory Auditor to attend in their place. However, they can also be attended by the other Statutory Auditors.

The meetings are also attended by the Head of the Corporate Secretariat, who has been identified, on the basis of the corporate competencies and responsibilities assigned, as the secretary of the Committee, and by the People & Transformation Director for expertise on the issues addressed.

If necessary, meetings may also be attended by other members of the Board of Directors or heads of the company functions or third parties, whose presence may be of support to the activities of the Committee.

However, no Director may attend meetings in which proposals are formulated to the Board of Directors regarding their remuneration.

The meeting calls contain an indication of the topics on the agenda and shall be sent at least three business days before the date set (except in cases of urgency in which the term is reduced to one day), to each Member of the Committee and members of the Board of Statutory Auditors.

During 2023, the Committee met 14 times for an average duration of 2 hours. All meetings were regularly held by prior call sent to all parties concerned and for each meeting, minutes were prepared outlining the issues addressed and the decisions taken. The meetings were always attended by the Board of Statutory Auditors. In some cases, the meetings were also attended by other parties invited by the Committee Chair.

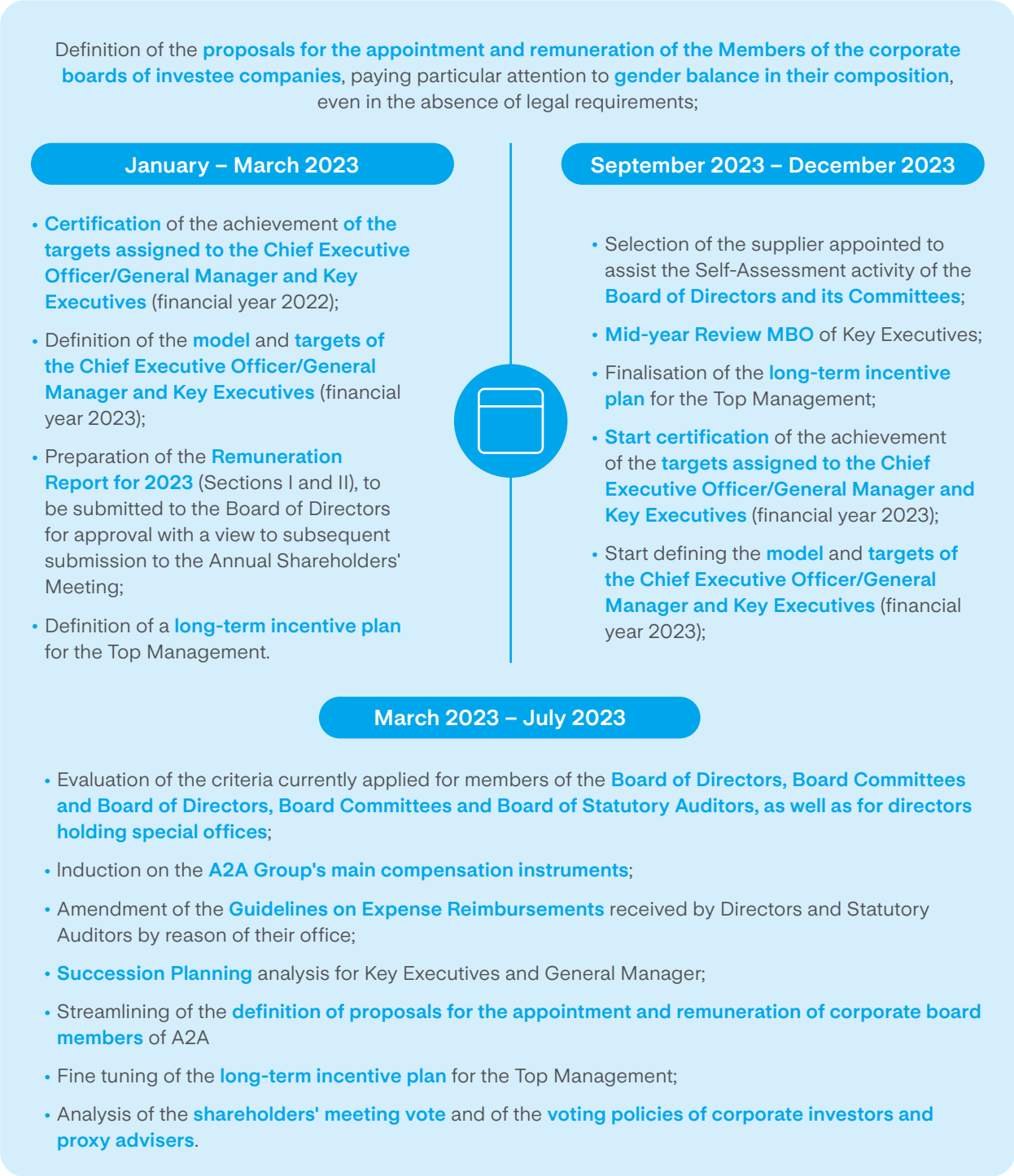
Detailed information on the Committee's operating mechanism is available in the Regulation published on the website [www.a2a.eu](http://www.a2a.eu) ([www.gruppoa2a.it/it/investitori/governance/comitati](http://www.gruppoa2a.it/it/investitori/governance/comitati)).

During 2023, the Committee was advised by Mercer, a leading counterparty specializing in executive compensation issues, which acted independently vis-à-vis the Company.

During 2023, the activities carried out by the Committee, with the support of the People & Transformation Department, with regard to remuneration aspects only, were as indicated below.



Figure 15



At least 10 meetings are planned for the financial year 2024.

Up until the date of publication of this Report, the activities carried out by the Committee, with the support of the People & Transformation Department, in relation only to remuneration, were as follows:





### Focus on Policy for the Emergency Replacement of the General Manager

In 2021, the Board of Directors had entrusted the Remuneration and Appointments Committee with the task of assisting it in preparing, updating and implementing the plan for the succession of Executive Directors - by which is meant the figure of the General Manager - in cases of sudden need and to ensure the long-term sustainability and implementation of the approved multi-year strategic plans.

The Remuneration and Appointments Committee has therefore defined - through a specific policy approved on May, 2022 by the Board of Directors - the procedure to be followed for the management of the emergency succession of the General Manager for any eventuality of his/her early termination with respect to the ordinary term of office, namely:

- Resignation;
- Dismissal;
- Death;
- Inability to perform office duties for more than 3 months.

Following policy approval, the Remuneration and Appointments Committee also reviewed and approved the criteria for the selection of candidates (internal managers) constituting the talent pool to be drawn from in case of need.

Specifically, the Remuneration and Appointments Committee analysed the assessments of several candidates based on the following indicators:

- Evaluation on critical competences for the role and on soft skills;
- 360° feedback indicator.

including a limited number of Top Executives in the aforementioned talent pool on which to prepare and implement training initiatives and services that complement the candidates' experiences and profiles, thus making them better prepared in the event that such a procedure needs to be invoked.

#### Chair and Chief Executive Officer

The remuneration policies for executive personnel, including Key Executives, are defined as follows:

- by the Chair limited to the managerial staff exclusively and directly under, after consulting the Chief Executive Officer;
- by the Chief Executive Officer for all executives with the exception of the General Manager, which is the sole responsibility of the Board of Directors, and of the executives that report to the Chair of the Board of Directors, which it is consulted by the Chair for.

The General Manager is also responsible for managing all contractual and organizational aspects of the other employees of the A2A Group.

#### People & Transformation and Administration, Finance and Control

Activities pertaining to the Remuneration Policy of the Board of Directors and Key Executives also involve:

- People & Transformation for technical-specialist assistance on remuneration issues and for the elaboration of support analyses such as, by way of example but not limited to, monitoring of internal remuneration and market trends; studies and benchmarks of market practices and trends; analysis of remuneration levels in terms of internal equity, with particular attention to gender equality issues, as well as competitiveness with respect to markets selected as reference;
- the Administration, Finance and Control Division for the identification and exploitation of quantitative parameters underlying the variable incentive systems and the ex-post assessment of their level of achievement.

#### Board of Statutory Auditors

The Board of Statutory Auditors, with regard to remuneration, attends the meetings of the Remuneration and Appointments Committee and expresses the opinions required by current regulations, verifying consistency with the Remuneration Policy adopted by the Company.

## B. Principles of the Remuneration Policy

### b1. Background: working conditions of employees

A2A makes the protection of the working conditions of its employees one of the cornerstones of its policies. To this end, it is recalled that the Group, which operates mainly in Italy, applies the main national contracts for the sector as well as numerous second level agreements.

In particular, respect for the working conditions of employees is embodied in various measures which the Group has been committed to for some time, such as:

- alignment of everyone in the Group to the corporate targets;
- strong focus on female representation both in positions of responsibility and overall representation included in the targets of group managers;
- analysis and corrective action to ensure gender equity in pay;
- strengthening welfare instruments and strong focus on parenting needs;
- strict control of injuries, included in the targets of the group managers;
- improving the quality of life in the workplace and raising awareness of sustainability "good practices" (e.g. separate waste collection with smart bins, water dispensers to contain plastic use, printer reduction, extension of LEED and WELL certifications, etc.);
- raising awareness on health issues, through communications on the importance of prevention and training on healthy lifestyles.

In this context - and with specific reference to the first three points - we include two important actions carried out in 2023:

- revision of the formalized variable incentive system (MBO), in a Bonus Pool logic, with extension to all managerial employees;
- in-depth analysis of the Gender Pay Gap from a Gender Pay Equity perspective.



### MBO in Bonus Pool



To support the implementation of the new business plan 2024-35 and in the context of the Group's People Strategy, a review of the Performance Management and MBO processes was implemented in 2023 with the aim of:

- **Engaging** A2A people towards targets and results of value to the organisation by developing skills and behaviours functional to the business strategy

- Making performance processes **scalable and adaptable** to A2A different economic-financial and positioning conditions with **sustainable** incentive costs **consistent with business targets and results**
- Increase **the attractiveness of the company** for high-value resources by creating a participative and inclusive context, but, at the same time, capable of **recognising the value of individual and team performance**

The **highlights** of the new MBO model that will find its first realisation in 2024 are:

- **Sustainability** of the economic bonus thanks to a very close link to the company's result (EBITDA)
- **Progressive extension** of the MBO to the management population and part of the white-collar population (consistent with the Professional model)
- Strengthening the responsibility and **dialogue between Division Head and Co-worker** who become the central actors in the targets-defining process
- Greater focus on **targets that may be addressed directly** by the activities of MBO grantees
- Addition of a **mid-year review** which allows the review of priorities in increasingly changing contexts

### In-depth analysis of the Gender Pay Gap



A2A strongly believes in the importance of gender pay equality at all levels and therefore provides - for all employees - remuneration offers consistent with market standards and internal practices, in order to ensure an adequate level of both external competitiveness and internal fairness.

For years, A2A has been monitoring with an increasing level of detail, all indicators relating to gender balance, both in terms of pay ("**gender pay gap**") and professional development, paying particular attention to the career development of women (e.g. in the context of internal management appointments).

In the specific area of the gender pay gap, although in a context of a non-significant gender pay gap by qualification, further analyses were carried out in 2023, conducted by an independent third party with the Mercer's "**Equal Pay Gap**" methodology, which not only considers the pay gap between men and women on the Group's total population (Raw Pay Gap Analysis), but goes on to determine an "**Adjusted Pay Gap**" KPI through a statistical regression method (**Pay Equity Analysis**) that calculates the pay difference between women and men based on those legitimate differentiation factors (e.g., performance, tenure position, city, country, etc.) that are not significant and intercepting the bias aspects, i.e. those illegitimate factors to the detriment of pay equity, always taking into account the significance of the analysed samples/clusters.

This analysis produced a very positive Adjusted Pay Gap at Group level\* (<1%) which positions A2A as a "lead practice" compared to companies in the sector.

Nevertheless, on a path towards closing the pay gap to zero, as stated in the strategic plan's objective, in 2024. The evidence of this work will enable A2A not only to align itself to the regulatory requirements concerning pay transparency with greater awareness, but also to set up a customised action plan on the individual targets identified, so as to decline mitigation measures with the highest level of detail, **defining a budget and an annual pay review cycle dedicated to women** with remuneration below the average for men in comparable roles (in the absence of legitimate differentiating factors).

\* The analyses conducted covered 12,000 employees of the A2A Group and will be extended to the AEB and A5 Groups during 2024.

### b2. Principles of the Remuneration Policy

In the definition of the Remuneration Policy, the Board of Directors applies the following criteria:

- Remuneration consistent with responsibilities assigned and activities managed:
  - the remuneration of Directors who hold special offices (Chair, CEO and General Manager) or "functions", or "Members of the Board Committees", was defined considering the responsibilities/powers assigned as well as the level of operations and the intensity of work required. For calculation purposes, the remuneration practices of companies selected as reference panel were also analysed;
  - the remuneration of Key Executives was also defined and updated on the basis of the "complexity" of the activities managed, evaluated by applying an internationally recognized and certified methodology, and on the level of coverage of the organizational position assigned;
  - the fixed component of the remuneration, not subject to performance conditions for disbursement, is also such to compensate the activities managed even if the variable component, if applicable, is not disbursed.

The link between variable pay and company performance is as follows:

- the fixed component and the variable component are properly balanced according to the strategic targets and the Company’s risk management policy, also taking account of the sector and the characteristics of the activity in which it operates;
- the short-term variable incentive system provides an access mechanism that cancels or significantly reduces the bonus payable in the event that Company performance is not in line with forecasts;
- the variable long-term incentive program, provides for an access mechanism that cancels the bonus payable if the Group’s investment grade is not maintained;
- the targets assigned are predetermined, measurable and economic-financial, operational and/or productivity targets related to the Group’s performance and the achievement of the Group’s business plan;
- there are upper limits for the variable component, both short and long-term;
- the variable component is directly and significantly linked to ESG (Environmental, Social and Governance) KPIs, to varying degrees depending on the corporate role and type of activities performed.

Recognition of wage increases for merit in compliance with the Code of Ethics and conduct integrity requires the following:

- the individual results obtained and the conduct for the achievement thereof are periodically measured in order to apply meritocratic management;
- adherence to conduct in compliance with the Company’s Code of Ethics and integrity of conduct are also verified and evaluated.

### C. Detailed Structure of the Remuneration Policy

The structure of the Policy for the year 2024, described in detail below, reflects the remuneration determinations made by the Shareholders’ Meeting in 2023, when the current management and supervisory bodies were appointed, and by the Board of Directors in the three-year period 2023-2025.

What is set forth in this document, therefore, illustrates the Policy approved by the Board of Directors in office at the date of publication and will be implemented during the 2024 financial year by the new Board of Directors and the competent Delegated Bodies, in compliance with what will be decided by the Shareholders at the Shareholders’ Meeting.

#### c1. Introduction

On April 28, 2023, the Shareholders’ Meeting:

- appointed, for the three-year period 2023-2025, a Board of Directors consisting of 12 members;
- appointed Marco Patuano as Chair of the Board of Directors;
- appointed Giovanni Comboni as Vice-Chair of the Board of Directors;
- appointed, for the three-year period 2023-2025, a Board of Statutory Auditors consisting of 3 Statutory Auditors and 2 Alternate Auditors;
- determined, in accordance with the provisions of the Company’s Articles of Association, the annual remuneration payable for the office of Director, Chair of the Board of Statutory Auditors and Member of the Board of Statutory Auditors.

Subsequently, on May 12, 2023, the Board of Directors:

- appointed Renato Mazzoncini as Chief Executive Officer and General Manager of the Company;
- resolved the remuneration to be paid to Marco Patuano as Chair of the Board of Directors;
- defined the composition of four Internal Board Committees (Control and Risks Committee, Remuneration and Appointments Committee and Sustainability and Territory Committee), indicating their Members and respective remuneration;
- updated the regulations of the Board of Directors and internal committees.

As a result of the resignation notified on July 28, 2023 by Chair Marco Emilio Angelo Patuano, the Board of Directors, in its meeting of October 11, 2023, pursuant to Article 18 of the Articles of Association in force and Article 2386 of the Italian Civil Code, mutually appointed Mr. Mario Gualtiero Francesco Motta as Director in office until the following Shareholders’ Meeting and appointed Mr. Roberto Tasca as Chair.

The Shareholders’ Meeting of A2a S.p.A., held on November 29, 2023, appointed Mr. Mario Gualtiero Francesco Motta as Director of the Company, with his term of office expiring upon approval of the financial statements as of December 31, 2025.

#### c2. Remuneration of the Members of the Board of Directors, excluding the Chair and CEO

The remuneration of the individual Board Directors, not vested with special offices, powers or functions, and of the Vice-Chair consists of:

- the fixed gross annual remuneration, approved by the Shareholders’ Meeting upon appointment, received as Member of the Board of Directors and equal to 80,000 euro/year;
- the fixed gross annual remuneration, approved by the Board of Directors, for participation in the Board Committees, is as indicated in the table below. Said remuneration is commensurate with the commitment required and there are therefore different amounts for the Control and Risk Committee, in terms of greater commitment required, and the Chair, in view of the role assigned for work coordination and liaison with the corporate bodies and corporate functions.

No attendance tokens are provided for meetings of the Board Committees nor, in consideration of the non-executive role, variable monetary incentive systems based on financial instruments or equity.

For the Directors who are members of professional bodies, the 4% contribution, as required by law, is paid entirely by the Company.

The remuneration payable for membership in Board Committees was approved by the Board of Directors on February 20, 2024, based on an in-depth benchmarking study conducted by the Remuneration and Appointments Committee in 2023 and in the first months of 2024 that analysed:

- the method of operation of the Committees of the leading companies in the FTSE MIB index and Italian companies in the multi-utility sector;
- the method of operation of the Board Committees of the leading companies in the FTSE MIB index and Italian companies in the multi-utilities sector;
- the stability of the fees for participation in A2a’s Board Committees, unchanged for 10 years, since the Company’s transition from the dual governance model to the traditional administration and control model (June 16, 2014);
- the responsibilities assigned as well as the level of operations and the intensity of work required by the Board Committees;
- the role specificity of the Control and Risks Committee.

On February 20, 2024, the Board of Directors resolved, at the proposal of the Remuneration and Appointments Committee, on a proposal to revise the remuneration provided for the Internal Board Committees according to the following criteria:

- maintenance of the remuneration difference between the Audit and Risk Committee and the other Committees;
- increase in the difference in remuneration between the Chairman and Member of each Committee;
- alignment with the market median.

The following is a summary of the new remunerations that will be applicable following the approval of this document by the Shareholders' Meeting in April 2024 and without retroactive effect:

Figure 16

	Fixed annual remuneration (in €)
<b>Chair of Internal Board Committees</b>	Audit and Risk Committee: <b>35,000</b> Appointments and Remuneration Committee: <b>30,000</b> ESG and Local Relations Committee: <b>30,000</b> Related Parties Committee: <b>30,000</b>
<b>Member of Internal Board Committees</b>	Audit and Risk Committee: <b>25,000</b> Appointments and Remuneration Committee: <b>20,000</b> ESG and Local Relations Committee: <b>20,000</b> Related Parties Committee: <b>20,000</b>

Moreover:

- on February 20, 2024, the Board of Directors resolved, at the proposal of the Remuneration and Appointments Committee, with respect to the specific functional reporting assignment conferred to the Vice-Chair for Internal Audit, considering the increased complexity of the position in relation to the external context and the expansion of the perimeter on the AEB Group's reality, to increase the annual remuneration for the same from 40,000 euro to 60,000k euro; the proposal will be applied following the approval of this document by the Shareholders' Meeting of April 2024, without retroactive effect.

### c3. Remuneration of the Chair of the Board of Directors

The remuneration of the Chair of the Board of Directors includes:

- fixed gross annual remuneration, approved by the Shareholders' Meeting, received as Member of the Board of Directors and equal to 80,000 euro/year;
- fixed gross annual remuneration, approved by the Board of Directors, for participation in the Board Committees, is as indicated in the previous table;
- fixed remuneration for the specific office of Chair for 250,000 euro gross/year, in addition to the amount indicated above.

For the Chair no attendance tokens are provided for individual meetings of the Board Committees; moreover, repayment is provided for any remuneration received for participation, as Director, in the Boards of Directors of investees.

The remuneration of the Chair is completed by the provision of non-monetary benefits provided to the managerial staff of the Group (details provided in paragraph c7).

In addition, considering the academic role held by the Chair of the Board of Directors of A2A prior to taking

on his current position, the contributions for pension and social security purposes paid by the university where he is enrolled, shall ultimately be borne by the Company, in accordance with the law.

The remuneration of the Chair described above was approved in 2023 by the Board of Directors considering:

- the remuneration practices of companies with similar characteristics to A2A;
- the executive nature and the strategic importance of the Chair;
- the responsibilities, delegations and powers attributed.

### c4. Remuneration of the Chief Executive Officer and General Manager

As mentioned above, starting on 2021, A2A carried out an in-depth analysis of the remuneration policies and programs that could best be applied to the Company, also taking into account the reference market and peers.

The analysis led, in 2022 as well as 2023, to the decision to introduce a long-term variable remuneration component aimed at:

- aligning the interests of Beneficiaries with those of the Shareholders and with the A2A's full Strategic Plan;
- link the remuneration of Beneficiaries who play a key role in the achievement of A2A targets to the economic results achieved by the Company and the achievement of specific pre-defined medium-long term targets;
- strengthen, consolidate and develop the key principles on remuneration already adopted, also in view of the aspects highlighted with respect to the votes expressed at the Shareholders' Meeting of April 28, 2023;

- ensure that developments on ESG (Environmental, Social, Governance) issues, also from a non-financial reporting perspective, find an instrument that stimulates management to achieve said targets;
- as well as rebalance the pay-mix (fixed vs. variable) also by providing the Company with a useful remuneration tool for the attraction and retention of key resources.

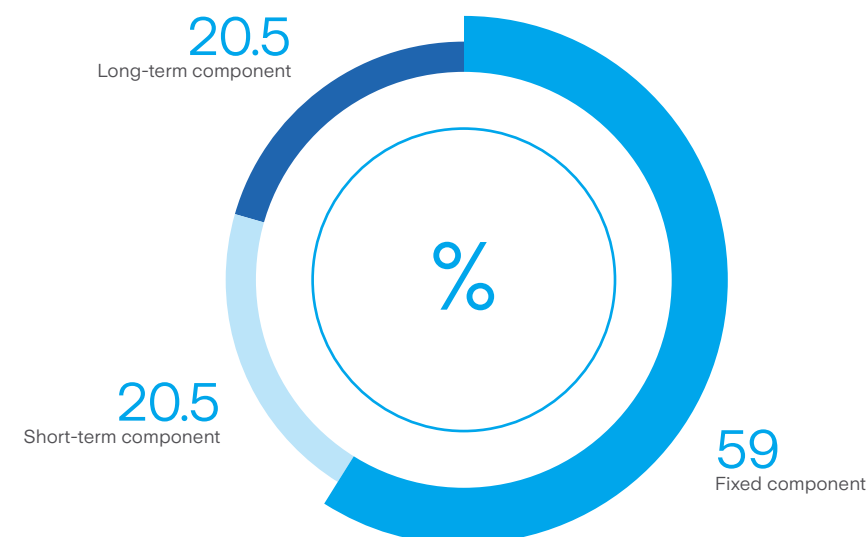
As mentioned above, on March 16, 2023 and October 19, 2023, the Board of Directors, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and having heard the favourable opinion of the Board of Statutory Auditors, approved the introduction of a long-term incentive plan, but postponed its approval to the Shareholders' Meeting of April 28, 2023.

Following the approval by the General Meeting of Shareholders on April 28, 2023 and subsequently on November 29, 2023, the remuneration package of the Chief Executive Officer-General Manager for 2023 is composed as follows:

- fixed component:
  - fixed gross annual remuneration, approved by the Shareholders' Meeting, received as Member of the Board of Directors and equal to 80,000 euro/year;
  - fixed remuneration for the specific office of CEO for 120,000 euro gross/year, in addition to the amount above;
  - fixed remuneration received as General Manager equal to 500,000 euro gross/year;
- short-term variable component:
  - a variable gross annual remuneration, linked to the achievement of short-term targets, assigned annually by the Board of Directors, with a value payable upon achievement of 100% of the targets, equal to 245,000 euro (reduced since 2022 when it was 266.667euro);
- long-term variable component:
  - variable remuneration, linked to the achievement of long-term targets (2023-2025), assigned in 2023 by the Board of Directors, with a value payable upon 100% achievement of the targets, equal to 245,000 euro/gross per year.

The pay-mix of the Chief Executive Officer, General Manager, in this context, has changed as indicated below and is effective as of January 1, 2023.

Figure 17





The variable short-term annual remuneration for 2024 consists of:

- an access gate (so called Gate), based on EBITDA of the Company in 2024 and Capex at 12/31/2024, which reduces by 30% or voids the remuneration payable if the Group's economic-financial performance is not in line with the budget for the year of reference;
- two objectives for the CEO:
  - Industrial Cash Flow (weight 50%), set as target on the budget value for the reference year and with +/-7.5% fluctuation;
  - Net Debt/Ebitda (weight 50%), set as target, at 2.6 with a range of 2.7 (corresponding to the minimum achievement of the target) and 2.5 (corresponding to the maximum achievement of the target);
- for the General Manager the following annual targets:
  - Economic - Financial (weight 40%):
    - Ebitda (weight 20%) set as target on the budget value for the reference year and with +/-7.5% fluctuation;
    - Capex (weight 20%), set as maximum (120%) on the budget value, as minimum on 85% of the budget value and as target (100%) on the linear interpolation between minimum and maximum;
  - Strategic Projects (weight 37%): 8 projects of major strategic importance envisaged in the Business Plan, periodically monitored by the Board of Directors;
  - Sustainability (weight 23%): structured around the reduction of (i) injuries, (ii) focus on investments aimed at sustainable development (development of the water supply system, water loss reduction and development of e-mobility recharge infrastructure) and (iii) improvement of DE&I indicators (in terms of: increase in the % of female managers; increase in the presence of women on the BoD of subsidiary and

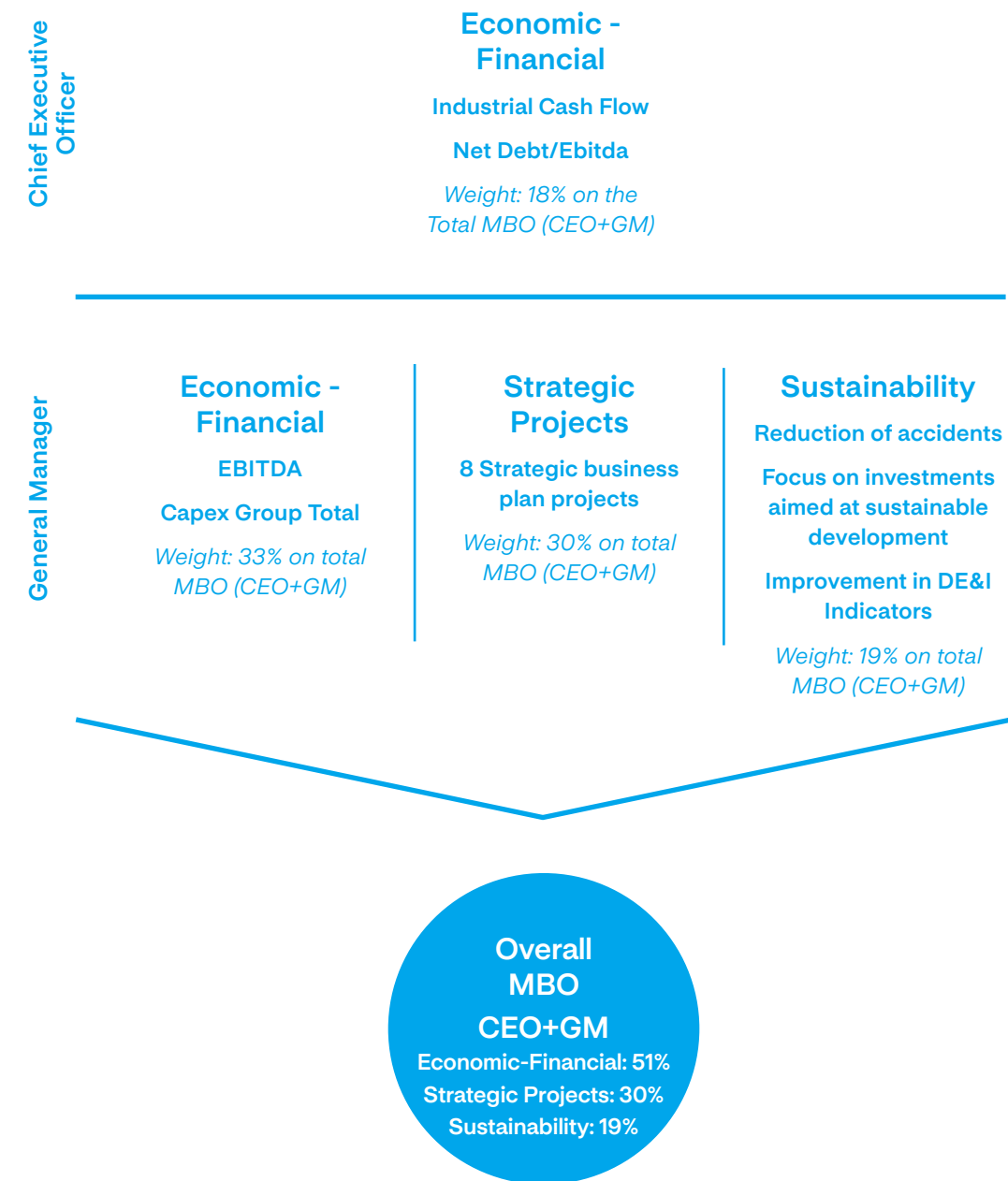
controlled companies; increase in the % of women hired in the workforce).

Compared to previous years, the weight of the sustainability share on the overall MBO of the CEO-GM was raised from 17.5% to 19% in line with A2A's commitment to ESG targets<sup>5</sup>. Sustainability is in fact an integral part of A2A's business strategy and consists of:

- accidents reduction: demonstrating the absolute priority of HSE issues and, in particular, the protection of people's safety; risk minimisation and prevention are fundamental aspects of A2A's operations, which is committed to ensuring continuous improvement in workplace safety, transferring this priority also to the assessment of management performance;
- investments aimed at sustainable development: bearing witness to A2A's commitment to allocating invested capital towards sustainable solutions, with a particular focus on the development/efficiency of the water network and e-mobility recharging infrastructure;
- improvement of DE&I (Diversity Equity & Inclusion): indicators: demonstrating the Group's attention to diversity, equity and inclusion issues and, in particular, to gender balance in the corporate population.

The increased weighting of the ESG indicator within the scorecard of the short-term variable remuneration demonstrates the company's commitment and willingness to encourage management towards the achievement of non-financial targets. 19% allocated to ESG targets in the short-term variable remuneration is then complemented by the 30% weight of ESG KPIs within the long-term variable remuneration.

Figure 18 Targets System



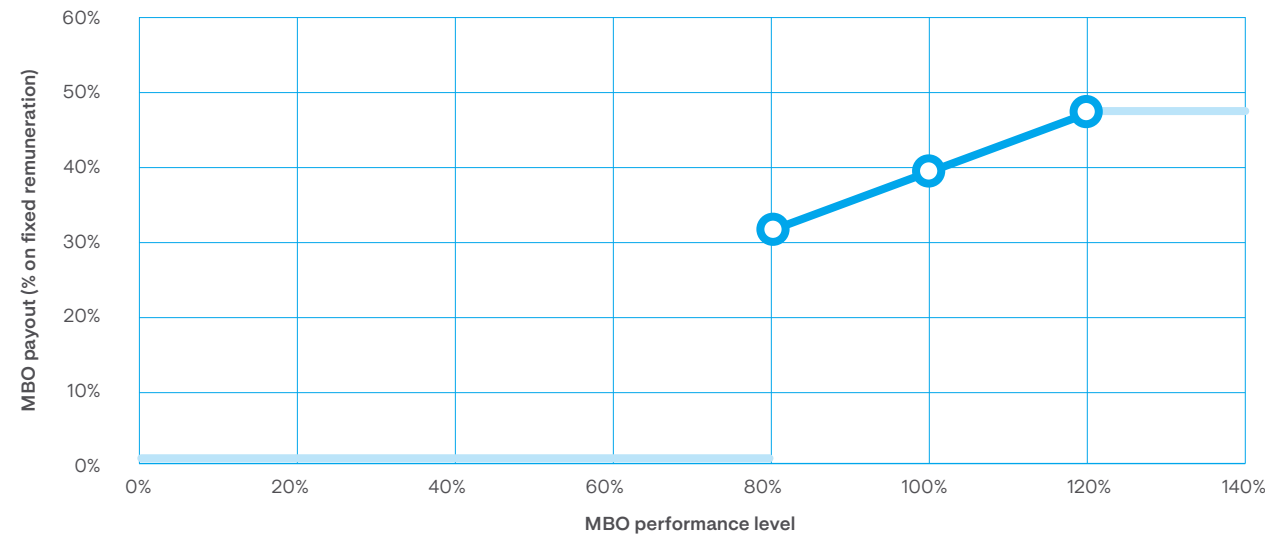
In addition to the Gate, it is required to achieve a minimum of the targets below which the remuneration shall not be paid; upon exceeding said minimum achievement, the remuneration may vary linearly:

- Chief Executive Officer: between 18% and 27% of the fixed component (equal to 200,000 k€) depending on targets achievement levels;
- General Manager: between 32% and 48% of the fixed component (equal to 500,000 k€) depending on the targets achievement levels.

The higher percentages indicated above (27% and 48%) represent a maximum amount above which, even in the presence of over-performance of the Company and the CEO-General Manager, no further increase of the amount due shall be provided.

5. The increase in the percentage dedicated to ESG targets is mainly the result of a higher incidence of the MBO of the GM on the total variable MBO incentive.

Figure 19 MBO - General Manager



The long-term variable remuneration, approved by the Board of Directors on March 16, 2023 and on October 19, 2023 and by the Shareholders' Meeting on November 29, 2023, provides:

- a 3-year target measurement period (2023-2025) with disbursement, based on the achievement of targets, after the approval of the financial statements

as at December 31, 2025 by the Shareholders' Meeting;

- a Gate that requires A2A's rating to be maintained as "Investment Grade" by at least one of the rating agencies and cancels the fee payable if this indicator is not maintained<sup>6</sup>;
- the targets indicated in the table below.

Figure 20

Operating Cash Flow accumulated over three years of the Plan		
Minimum	Target	Maximum
92.5% Target	Budget	107.5% Target

35%

Total Shareholder Return	
Minimum	Maximum
A2A TSR placement compared to panel of listed company in Italy (Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam e Terna)	
On median	On third quartile

35%

KPI ESG Composito		
Minimum	Target	Maximum
70%	100%	130%

30%

6. The gate will not be taken into account where the loss of the Investment Grade is determined by the implementation of an extraordinary transaction approved by the Board of Directors.

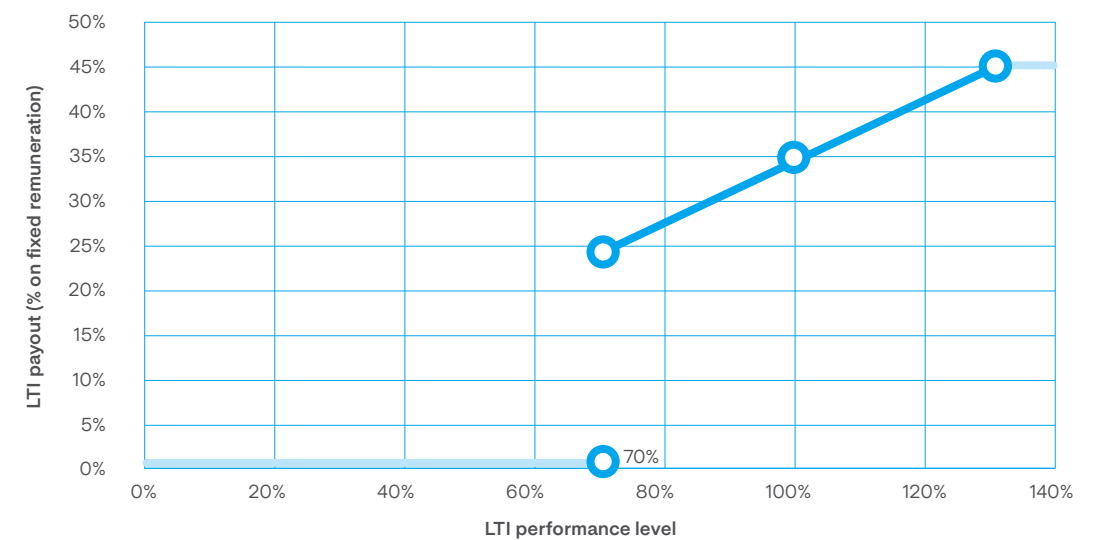
Figure 21 KPI composed

ESG Composite KPIs	Weight %
Renewable installed capacity	20%
Green energy sold	20%
Share of energy for DH from renewables and heat recovery	20%
Waste treated *	10%
Biomethane produced	10%
% ESG finance (linked to green bonds)	10%
Ordered allocated to suppliers evaluated with integrated ESG scoring	10%

\* Excluding tender for Campania

In addition to the Gate, certain targets must be achieved below which the remuneration shall not be paid; upon exceeding said minimum requirement, the remuneration may vary, based on level, between 25% and 46% of the fixed remuneration of the General Manager and of the Chief Executive Office:

Figure 22 LTI - Chief Executive Officer and General Manager



Moreover, for the Chief Executive Officer, repayment is provided for any remuneration received for participation, as Director, in the Boards of Directors of investees.

### c5. Remuneration of Key Executives

A2A's existing Macro-Organisation provides for a number of 8 positions (covered by the same number of holders) attributable to Managers with strategic responsibilities. Key Executives shall refer to those individuals who, by virtue of the position held in A2A's organisational structure, have, from time to time, the power and responsibility, directly and indirectly, of planning, directing and controlling the activities of the Company and the Group, by undertaking the role of Head in the following corporate functions:

- Head of the Business Unit Environment;
- Head of the Market Business Unit;
- Head of the Generation Business Unit and Trading;
- Head of the Business Unit Smart Infrastructures;
- Head of People&Transformation;
- Head of Digital&Innovation;
- Head of Administration, Finance and Control Department;
- Head of Strategy&Growth.



As of the date of this Report, therefore, there are 8 positions (covered by 8 holders) attributable to Key Executives.

At the date of this Report, one Strategic Manager resigned with effective date after the approval of this document.

As mentioned above, on March 16, 2023 and October 2023, the Board of Directors, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and having heard the favourable opinion of the “Board of Statutory Auditors”, approved the introduction of a long-term incentive plan approved by the Shareholders’ Meeting on November 29, 2023.

The remuneration package for Key Executives is composed as follows:

- fixed annual component determined:
  - based on the role and responsibilities assigned considering the average salary levels applied to roles of comparable complexity, by national companies comparable in size;
  - based on professional specialization and technical, and managerial skills required and held;
- a short-term variable component related to individual targets with a target value equal to approximately 35% of the fixed gross annual amount;
- variable remuneration, linked to the achievement of long-term targets (2023-2025), assigned in 2023 by the Board of Directors, with a payable amount upon achievement of 100% of the targets, equal to 28% of the fixed component.

The variable short-term annual remuneration envisages:

- a Gate, based on the EBITDA of the Company in 2024 and Capex at 12/31/2024, which reduces by 30% or voids the remuneration payable if the Group’s economic-financial performance is not in line with the budget of the year of reference;
- the following annual targets:
  - Economic and Financial targets (50%):
    - Group related to Net Debt/Ebitda and Ebitda ratios;
    - accruals related to Costs, Capex and Industrial Cash Flow;
  - Strategic projects (in a 25% range): selection of projects of strategic importance consistent with the area of responsibility;

- Sustainability, with an overall weight of 25% (up from 17.5% in 2023): reduction of accidents, focus on the development of a Climate Transition Plan and improvement of DE&I indicators (in terms of: increasing the % of women managers; increasing the presence of women on the Boards of Directors of subsidiary and partner companies; increasing the % of women recruited); a ceiling (120% of the target amount), beyond which, even in the presence of over-performance, the remuneration to be paid cannot be further increased.

Compared to previous years, the sustainability quota was raised from 17.5%<sup>7</sup> to 25%, in line with A2A’s commitment to ESG targets. Sustainability is in fact confirmed as an integral part of A2A’s business strategy, and according to the role played by the Strategic Manager, the targets are broken down as follows:

- **Environmental:**

- Drafting a Climate Transition Plan that, taking into consideration the essential elements defined by the Transition Plan Taskforce (TPT), produces an action plan to promote coordinated and intentional actions and support transformation at an organisational level with respect to its own emissions mitigation goals;
- drafting a 2023 Sustainability Statement pilot document according to the new CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) and definition of a model for the assessment of sustainable investments; for Director Digital&Innovation, introduction of a specific target linked to Upper Management “core” activities and connected to the scope of the Environment;
- Specific core projects related to environmental impact containment targets.

- **Social:**

- KPIs linked to Accidents: these are maintained to demonstrate the absolute priority of HSE issues and, in particular, the protection of people’s safety, since risk minimisation and prevention are fundamental elements of A2A’s operations, which is committed to guaranteeing continuous improvement of safety in the workplace, transferring this priority also to the assessment of management performance;
- DE&I indicators: are maintained to demonstrate the Group’s focus on diversity, equity and inclusion issues and, in particular, on gender balance in the corporate workforce.

- **Governance:**

- Training compliance KPIs: demonstrating the focus on compliance and the internal control system, KPIs were introduced linked to the completion of compliance training courses identified as a priority for the Group.

The increased weighting of the ESG indicator within the scorecard of the short-term variable remuneration demonstrates the company’s commitment and willingness to encourage management towards the achievement of non-financial targets. 25% allocated to ESG targets in the short-term variable remuneration of Key Executives is then complemented by the 30% weight of ESG KPIs within the long-term variable remuneration.

The long-term variable remuneration of Key Executives, provides for the same program illustrated for the Chief Executive Officer and General Manager.

#### c6. Board of Statutory Auditors

The Remuneration Policy provides for a fixed remuneration, approved by the Shareholders’ Meeting, commensurate with the responsibilities, complexity and onerousness of the assignment.

On May 13, 2020, the Shareholders’ Meeting determined, for the period of office of the Board of Statutory Auditors, the following gross annual remuneration:

- 130,000 euro for the Chair of the Board of Statutory Auditors;
- 80,000 euro for Statutory Auditors.

For the Statutory Auditors who are members of professional bodies, the 4% contribution, as required by law, is paid entirely by the Company.

#### c7. Non-monetary benefits

With the aim of ensuring that the overall remuneration offered is as competitive as possible and in line with the best practices adopted at national level, the total remuneration of Directors, the General Manager and Key Executives is supplemented by non-monetary benefits.

The Directors, excluding the Chair and Chief Executive Officer, and the members of the Board of Statutory Auditors (including the Chair) shall receive as non-monetary benefits:

- insurance policy for occupational and non-occupational injuries;
- insurance for civil liability (Directors, Auditors and Executives).

The Chair, Chief Executive Officer, General Manager and Key Executives will receive non-monetary benefits such as:

- insurance policies (occupational and non-occupational injury; permanent disability due to illness and life);
- supplementary health coverage;
- insurance for civil liability (Directors, Auditors and Executives);
- car for miscellaneous use and, (i) if with a thermal or hybrid engine, fuel card, (ii) if with a full electric engine, card for recharging on the road and contribution on wall-box and home recharge;
- meal vouchers / canteen.

In addition to the above non-monetary benefits, a house allowance in line with the market standards of companies comparable with the Company is attributable for specific needs.

#### c8. Indemnities in the event of termination of office or termination of employment

For the Chief Executive Officer-General Manager, considering that the subordinate employment relationship of the General Manager and the position of Chief Executive Officer are, by the nature of the activity involved in the job with respect to that of the office, connected,

<sup>7</sup> The increase in the percentage dedicated to ESG targets is mainly the result of a higher incidence of the MBO of the GM on the total variable MBO incentive.

complementary and inseparable, an agreement is in place for the termination of both the administrative and managerial relationship, which provides the payment of an amount equal to the sum of the indemnity in lieu of notice and the maximum additional indemnity provided for by the National Collective Labour Agreement, in relation to the case of termination of the employment relationship<sup>8</sup>.

This remuneration is due if the relationship is terminated by the Company for reasons other than just cause or by the Chief Executive Officer-General Manager for resignation for just cause due to events that have caused actual and concrete demotion, or due to organisational changes within the Company that have caused a reduction in duties (including the revocation or non-renewal of the office of Chief Executive Officer in the absence of just cause).

As far as the Chair of the Board of Directors, the Directors and the Key Executives are concerned, there are no specific agreements that regulate *ex ante* the economic aspects relating to the termination of office or termination of employment.

The termination of the employment relationship with Key Executives normally occurs (i) by resignations submitted by Key Executives, (ii) following an agreement reached by mutual consent between the Company and the Key Executives or (iii) by unilateral initiative of A2A.

In case of termination as a result of resignations submitted by Key Executives, as well as in case of early termination of employment by A2A's one-sided decision, the respective severance indemnity shall apply as provided by law and by the National Collective Labour Agreement (CCNL) for Executives of companies members of the Confservizi associations; therefore, the overall individual severance indemnity, excluding the indemnity paid in lieu of notice, may reach a maximum of 24 months' pay calculated on the basis of the criteria of article 2121 of the Italian Civil Code.

Furthermore, beginning in 2022, the Company may apply non-competition and non-solicitation agreements ("PNC") to be implemented in favour of certain executives, including the General Manager with the following, alternative logics:

- disbursement, during the employment relationship, of an amount up to 100% of a global annual salary (excluding any LTI component where applicable) in a single payment; or

- disbursement of an option (approximately 20% of the GAS for each year) that gives A2A the right to enter into a non-competition and non-solicitation agreement on terms and conditions already provided for (amount up to 100% of total remuneration); or
- disbursement, upon termination of employment, of an amount up to 100% of total pay with quarterly payment;

for a commitment not to carry out activities in competition with the Group during the 12 months following termination of the employment relationship, with a limitation to the Italian territory.

As of the date of this Report, 7 non-competition and non-solicitation agreements in the form of options are in place in favour of the Key Executives.

If the Key Executive signed a Non-compete Agreement, in the event of resignations submitted by the Key Executive and unless otherwise provided in the Non-compete Agreement, the Company shall exercise the aforementioned option within the terms provided for, and then, if necessary, forego said option by the expiry of the Non-compete Agreement, in the event of the subsequent stipulation of agreements aimed at regulating, in a specific and overall manner, the termination of the Key Executive.

In the event of resignations submitted by the Key Executive, if A2A and the Key Executive should sign a private deed in order to regulate the conditions of exit, this private deed in order to govern the clauses usually envisaged in these types of agreements and in particular, (i) non-solicitation obligations, (ii) waiver by Key Executive, following the agreement reached having an innovative and transactional nature, of any and all claims against the Company and the Group, in respect of waivers of liability for the role and offices held, (iii) waiver of the option (Non-compete Agreement), (iv) the Key Executive has been granted any contributions, including monetary contributions (of amounts ordinarily applied in previous employment terminations following resignations) to take account of the waivers, any expenses actually incurred by Key Executive, as well as any charges related to the advance notice, provided that the overall value of the whole is less than the narrow threshold envisaged by the A2A Procedures for Transactions with Related Parties, and (v) at the request of the Key Executive, commitments to transfer the company car to the person indicated by the Key Executive and the transfer of company devices at book value.

The application of the above, in the event of termination in the year 2024, would result in:

- for the Chief Executive Officer-General Manager, the payment of an amount equal to 14 months total and inclusive of the notice period of remuneration calculated according to the contractual rules;
- for Key Executives the payment of an amount based on individual seniority and with an average value equal to 19 months of remuneration calculated on the basis of the criteria of article 2121 of the Italian Civil Code (minimum 10 and maximum 36).

#### c9. Deferral of cash components and claw-back and malus clauses

With regard to the variable component of remuneration, claw-back clauses are provided for, within the time limits established by the laws in force and regardless of the termination of the employment relationship, which allow the Company to take steps to return all or part of the variable components of remuneration (or not to pay them, also withholding, in the context of *malus* clauses, the components subject to deferment).

These controls are put in place if it is ascertained that the sums allocated have been determined on the basis of targets whose achievement is attributable to wilful or grossly negligent conduct or, in any case, carried out in violation of the reference standards (corporate, legal, contractual) or have been achieved on the basis of data that subsequently turned out to be manifestly incorrect.

A2A also reserves the right not to proceed with any disbursement in respect of individuals who have carried out conduct in breach of company regulations (with particular regard to the Code of Ethics, the Organization Model pursuant to Legislative Decree 231/01 and the Anti-Corruption Model), contractual or legal, or of malicious or seriously negligent conduct committed to the detriment of the Company.

The application of these ex post mechanisms is in any case without prejudice to any other action or remedy permitted by law to protect the interests of the Company.

Therefore, from 2021, the A2A Policy envisages ex-post correction mechanisms in the form of claw-back clauses, which allow the Company to ask for the restitution - or rather not to make payments in the context of *malus* clauses - of all or part and within three years from bonus pay-out, of the variable components of remuneration paid to individuals who, with wilful misconduct or gross negligence, have altered the data used to achieve the targets or have behaved in breach of corporate, contractual or legal regulations.

*Malus* and claw-back clauses are applicable to both the short-term and long-term variable component.

To date, there are no mechanisms for deferment in the payment of the fixed or variable component. Considering the size of the long-term variable remuneration, as well as the structure envisaged for the latter (closed plan with a three-year vesting period and payment only after the approval of the financial statements for the year 2025), the Company did not deem it necessary to include a deferral mechanism.

#### c10. Benchmark of other companies on remuneration policies

The preparation of the Guidelines on remuneration and the evaluation of the policies implemented are carried out - as previously indicated - with the support of Mercer, an external advisor specialized and leader in the sector, using salary benchmarks.

The salary benchmarks used are indicated below:

- Chief Executive Officer and General Manager: Italian companies belonging to the FTSE MIB index, with the exception of financial sectors/departments;
- Key Executives: "Narrow Energy Market" consisting of a subset of the Company's Italian peer companies in the Energy market (Acea Group, Iren Group, Enel Group, Eni, Italgas, Snam, E-on Italia, GE Power).

8. This amount will be calculated, with regard to the fixed part, on the basis of the Fixed Remuneration actually received at the time of termination of the employment relationship; with regard to the variable part, on the basis of the average remuneration actually received or accrued in the last three years as Variable Remuneration. Should the termination take place before the end of the third year, as better remuneration, reference shall be made to the better remuneration comprised between 60% of the amount of the Variable Remuneration - as determined above - and the Variable Remuneration actually received in the previous year (if the relationship has lasted less than two years) or the average Variable Remuneration actually received in the previous two years.

# Section Two

## Implementation of the 2023 Remuneration Policy

This section of the Remuneration Report provides:

- a representation of each of the items that make up the remuneration for the previous year (2023) for Members of the Management and Supervisory Bodies, the General Manager and Key Executives;
- an analytical illustration of remuneration paid in the previous year (2023) and a comparison of performance goals achieved with those expected.

As explained in Section One of this Report on April 28, 2023, the Shareholders’ Meeting:

- appointed, for the three-year period 2023-2025, a Board of Directors consisting of 12 members;
- appointed Marco Patuano as Chair of the Board of Directors;
- appointed Giovanni Comboni as Vice-Chair of the Board of Directors;
- appointed, for the three-year period 2023-2025, a Board of Statutory Auditors consisting of 3 Statutory Auditors and 2 Alternate Auditors;
- determined, in accordance with the provisions of the Company’s Articles of Association, the annual remuneration payable for the office of Director, Chair of the Board of Statutory Auditors and Member of the Board of Statutory Auditors.

Subsequently, on May 12, 2023, the Board of Directors:

- appointed Renato Mazzoncini as Chief Executive Officer and General Manager of the Company;
- resolved the remuneration to be paid to Marco Patuano as Chair of the Board of Directors;
- defined the composition of four Internal Board Committees (Control and Risks Committee, Remuneration and Appointments Committee and Sustainability and Territory Committee), indicating their Members and respective remuneration.
- updated the regulations of the Board of Directors and internal committees;

As a result of the resignation notified on July 28, 2023 by Chair Marco Emilio Angelo Patuano, the Board of Directors, in its meeting of October 11, 2023, pursuant to Article 18 of the Articles of Association in force and Article 2386 of the Italian Civil Code, mutually appointed Mr. Mario Gualtiero Francesco Motta as Director in office until the following Shareholders’ Meeting and appointed Mr. Roberto Tasca as Chair.

The Shareholders’ Meeting of A2A S.p.A., held on November 29, 2023, appointed Mr. Mario Gualtiero Francesco Motta as Director of the Company, with his term of office expiring upon approval of the financial statements as of December 31, 2025.

On October 11, 2023, the Board of Directors, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and with the favourable opinion of the Board of Statutory Auditors, resolved, in continuity with the previous mandate, to grant:

- Roberto Tasca - for the position of Chair of the Board of Directors - a remuneration of 250,000 euro gross/year and non-monetary benefits similar to those provided for general company executives;
- Renato Mazzoncini - for the position of Chief Executive Officer - a remuneration of 120,000 euro gross/year, with a variable amount of 80,000 euro gross/year upon achievement of the maximum level of targets.

At the meeting on May 12, 2023, also in continuity with the past and fully consistent with the Company’s Remuneration Policy, the Board of Directors, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and with the favourable opinion of the Board of Statutory Auditors, decided on the gross annual remuneration to award the Chairs and Members of the Internal Board Committees. In the course of 2024, the Committee proposed a review of these fees as described in the first section.

Figure 23

Internal Board Committees			
Control and Risks Committees	Appointments and Remuneration Committees	ESG and Territory Relations Committee	Related Parties Committees
• Chair: 30,000 euro / year • Director: 20,000 euro / year	• Chair: 20,000 euro / year • Director: 19,000 euro / year	• Chair: 20,000 euro / year • Director: 19,000 euro / year	• Chair: 20,000 euro / year • Director: 19,000 euro / year

Lastly:

- on May 12, 2023, the Board of Directors established, on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee, that the “Internal Audit” function report functionally to the Vice-Chair Giovanni Comboni, assigning, with the favourable opinion of the Board of Statutory Auditors, an additional remuneration of 40,000 euro gross/year for this responsibility, in line with what was already approved by the previous Board of Directors for this position, to be added to the remuneration received as a Director;

With respect to the foregoing, described below is the remuneration paid in 2023 to:

- Members of the Board of Directors;
- Members of the Board of Statutory Auditors;
- General Manager;
- Key Executives.

All disclosures provided below are annexed (Tables 1 and 3b), according to the standard established by Consob.

### Comparison of the annual change in remuneration, company results and employee remuneration

In accordance with the new Issuers’ Regulation and with Annex 3A, Schedule 7-bis, Section II, Part One, par. 1.5 - the tables below show the trend of the Company’s results and their correlation with the remuneration multiples between the Chief Executive Officer and the average remuneration of employees (both fixed and short-term variable remuneration), as well as the evolution of the remuneration of the main offices of the Company, Directors and Statutory Auditors.

Figure 24 Revenues, gross operating income trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M). The 2022 figures are “restated” to reflect the IFRS 5 reclassification of the water cycle.

Year	Revenues	Gross operating margin	Risultato operativo
2019	7,324	1,234	687
2020	6,848	1,200	554
2021	11,549	1,428	667
2022	23,156	1,498	682
2023	14,758	1,971	1,017



Figure 25 Revenue trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)

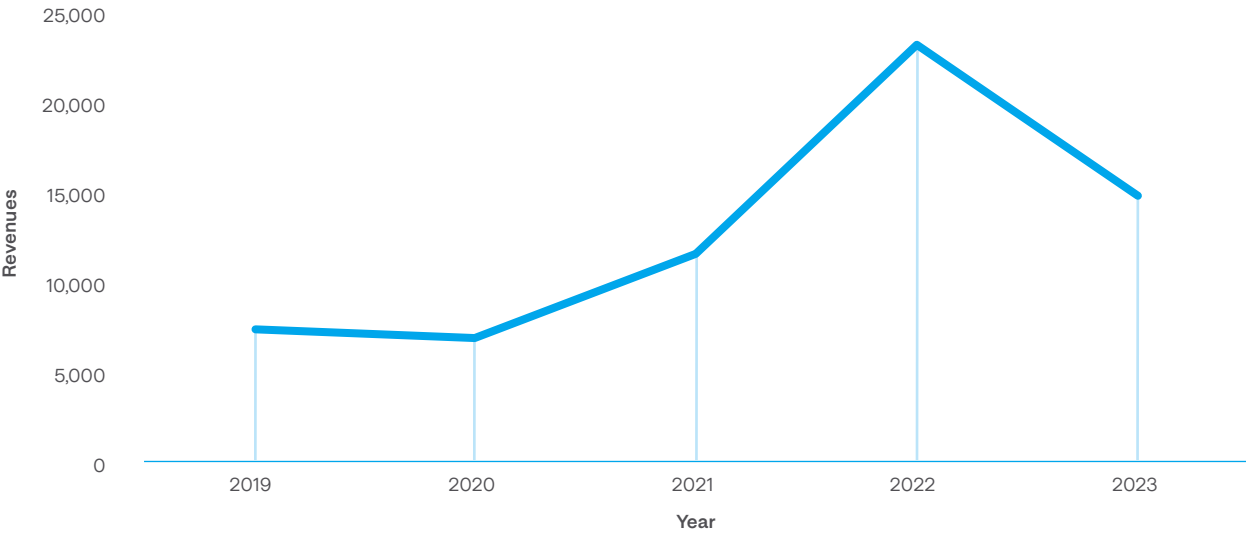


Figure 26 Gross operating income trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)

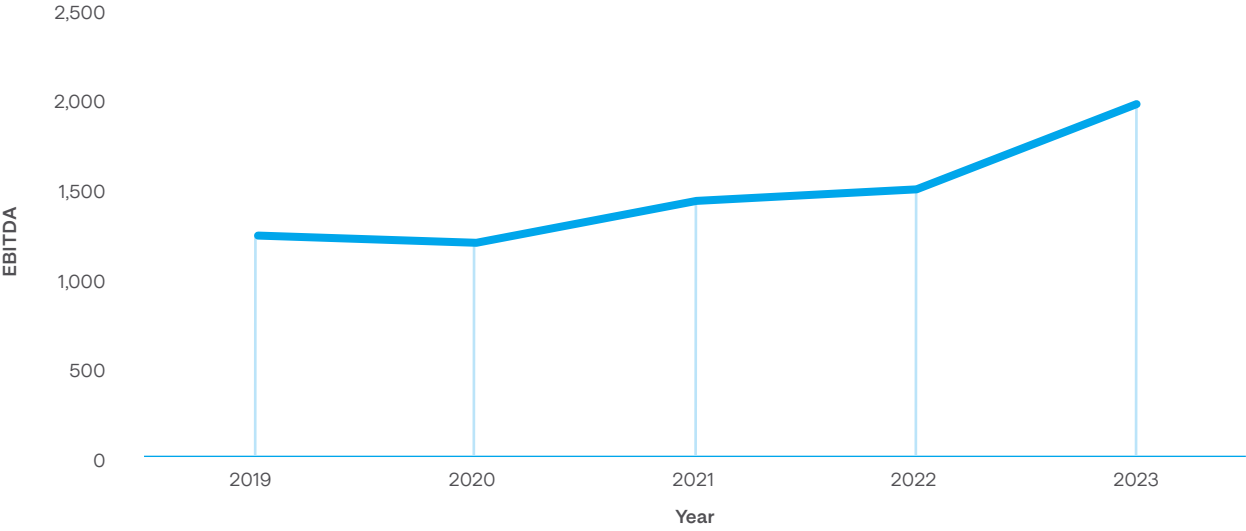


Figure 27 Operating income trend from 2019 to 2023 of the A2A Group (in €M)

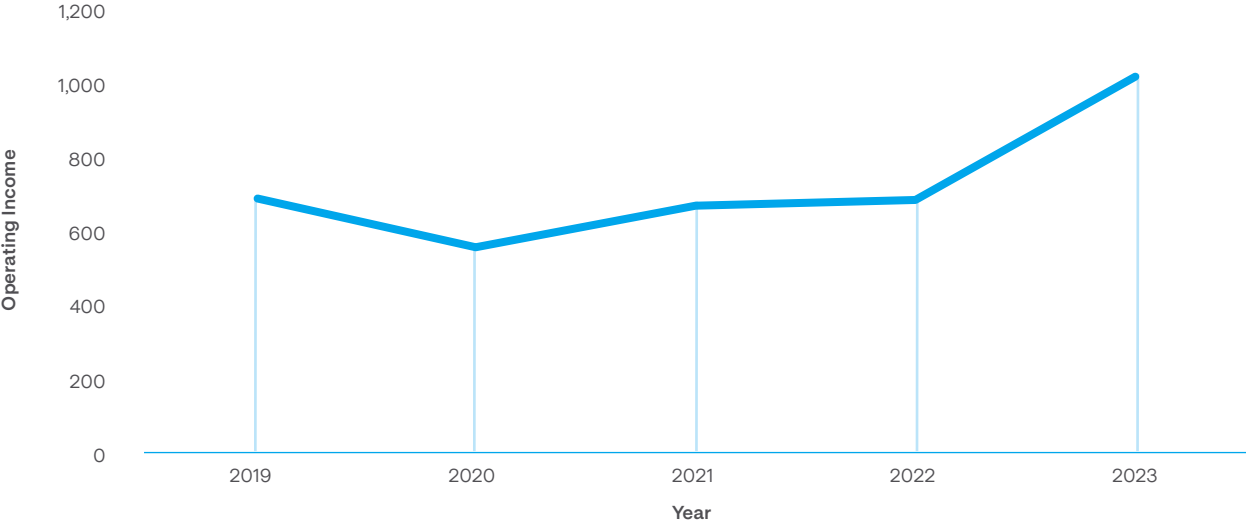


Figure 28 Comparison between the fixed remuneration of the Chief Executive Officer and the General Manager compared with the average fixed remuneration of Group employees (in €).

The values indicated for the year 2020 refer to the annual remuneration package for Renato Mazzoncini, in office since May 13, 2020. For this financial year, the fixed remuneration was considered to be the value resolved by the Shareholders' Meeting and the Board of Directors.

Year	Fixed remuneration CEO+GM	Average fixed remuneration for employees	Fixed pay ratio
2020	700,000	36,549	19.15
2021	700,000	36,538	19.16
2022	700,000	37,124	18.86
2023	700,000	38,019	18.41

Figure 29 Trend in global remuneration, understood as fixed plus variable paid, of the Chief Executive Officer and the General Manager, compared with the growth of global remuneration, understood as fixed plus nominal variable, of Group employees (in €).

The values indicated for the year 2020 refer to the annual remuneration package of Renato Mazzoncini, in office as of 13 May 2020: for this year, for the fixed compensation, the value resolved by the Shareholders' Meeting and the Board of Directors was considered; for the variable compensation, the value re-proportioned on the full year was considered and not the actual pro-rata paid. For 2023 variable remuneration, the annual pro-rated value of the assigned LTI was not taken into account as it will only be paid at the end of the three-year period if results are achieved; for CEO/GM, the value of the revised MBO 2023 was considered as described herein.

Year	Global remuneration (fixed + variable) CEO + GM	Average Global remuneration (fixed + variable) for employees	Overall pay ratio
2020	980,665	43,244	22.68
2021	983,880	43,342	22.67
2022	998,314	44,299	22.54
2023	959,309	44,975	21.33

The tables and graphs show stable remuneration for the Chief Executive Officer and General Manager in the period 2020-2023, to be compared with a significant growth trend in company results in terms of revenues, EBITDA and operating income, particularly marked in 2022 and 2023.

Furthermore, A2A's remuneration multiple, equal to 21.33 in 2022, is slightly down since the previous year (22.54) as a consequence of an increase in the average remuneration amount of employees and the stability of the salary components of the Chief Executive Officer and General Manager, as well as a decreased amount of the MBO and General Manager consequent to the introduction of the LTI.

Figure 30 Changes in the remuneration of the main Company roles, Directors and Statutory Auditors in the period 2020-2023

Offices/Roles	2020	2021	2022	Change 2023 vs 2022	2023
Chair of the Board of Directors	330,000	330,000	330,000	0	330,000
Directors	80,000	80,000	80,000	0	80,000
CEO and General Manager	980,655	983,880	998,506	-3.93%	959,309
Chair of the Board of Statutory Auditors	130,000	130,000	130,000	0	130,000
Statutory Auditors	80,000	80,000	80,000	0	80,000



- The remunerations shown in the table above are annual and for:
- the Chair of the Board of Directors: include the remuneration for the role of Director and for the office of Chair. the Directors: do not include remuneration for participation in Committees;
  - do not include remuneration for participation in Committees. They do not include any payments of the 4% contribution, paid in full by the Company, required by law for Directors enrolled in professional pension funds;
  - Chief Executive Officer and General Manager - include the remuneration for serving as Board Director, the fixed and variable remuneration (excluding LTI) for serving as CEO and the fixed and variable remuneration provided for the General Manager. They do not include grossed up expenses for the Chief Executive Officer.

Members of the Board of Directors, excluding the Chief Executive Officer

- In 2023, each Board Director was paid following amounts:
- gross fixed remuneration, approved by the Shareholders’ Meeting, received as Board member and equal to 80,000 euro/year, pro-rated for the period of office in 2023;
  - a fixed gross amount, approved by the Board of Directors, for participation in the Board Committees, according to the scheme above, pro-rata for the term of office.

In addition to the previous amounts, in accordance with the resolution of the Board of Directors, the Chair was granted remuneration of 250,000 euro/year for the specific office assigned.

Considering the academic role held by the Chairman of the Board of Directors of A2A prior to undertaking his current position, pension and social security contributions paid by the university where he is enrolled, pursuant to the law, ultimately remain the responsibility of the Company.

- Moreover:
- in line with what is indicated in the 2023 Remuneration Report, the Vice–Chair of the Board of Directors Giovanni Comboni was paid, in addition to the remuneration received as Director, a gross annual remuneration of 40,000 euro for his responsibility for “Internal Audits”;

- the Independent Director Secondina Ravera was paid an additional remuneration of 10,000 euro gross/year for the role of “Lead Independent Director”.
- In accordance with the Articles of Association of A2A, members of the Board of Directors were paid an amount equal to the reimbursement of expenses actually incurred by virtue of their office.

For the Directors who are members of professional bodies, the 4% contribution, as required by law, was paid entirely by the Company.

The annexed table (1a) also indicates, for Directors, including the Chair, the value of non-monetary benefits recognized.

Members of the Board of Statutory Auditors

Members of the Board of Statutory Auditors were paid the following remuneration, approved by the Shareholders’ Meeting of May 13, 2020.

- In particular, the following were paid:
- to the Chair, a fixed gross remuneration of 130,000 euro/year;
  - to the Statutory Auditors, a fixed gross remuneration of 80,000 euro/year;

For Statutory Auditors who are members of professional bodies, the 4% contribution, as required by law, was paid entirely by the Company.

Finally, in accordance with the Articles of Association of A2A, members of the Board of Statutory Auditors were paid an amount equal to the reimbursement of expenses actually incurred by virtue of their office.

The annexed table (1b) also indicates, for the Chair and for the Statutory Auditors, the value of non-monetary benefits recognized.

Chief Executive Officer

- In 2023, the following amounts were paid to the Chief Executive Officer:
- a fixed gross remuneration, approved by the Shareholders’ Meeting, received as Board member and equal to 80,000 euro/year;
  - fixed gross remuneration, approved by the Board of Directors for the specific office assigned, amounting to 120,000 euro/year.

As stated in the 2023 Remuneration Report, variable annual remuneration included:

- for the entire population assigned variable incentives, including the Chief Executive Officer, an “access gate”, based on EBITDA of the Company in 2023 and Capex at 12/31/2023, that reduced by 30% or annulled the remuneration payable in the event of the Group’s economic and financial performance not in line with the budget for the reference year;
- for the Chief Executive Officer, two targets:
  - Industrial Cash Flow, set as target on the budget value for the reference year and with +/-5% fluctuation;
  - Net Debt/Ebitda, set, as target, at 3.0x with a range of 3.3x (corresponding to the minimum achievement of the target) and 2.7x (corresponding to the maximum achievement of the target)<sup>9</sup>.

Following the introduction of the LTI, the target variable remuneration of the CEO was reduced from 66,667 euro to 45,000 euro.

For the Chief Executive Officer, as described in the 2023 Remuneration Report, in addition to the “access gate”, it was also necessary to achieve a minimum level of the targets below which the remuneration could not be paid; upon exceeding said level, the remuneration could vary linearly between 18% and 27% of the total fixed emolument (200,000 euro) depending on the extent to which targets are achieved. The 27% of the overall emolument (54,000 euro) represents a maximum amount (“Cap”) above which, even in the presence of over-performance of the Company and the CEO, no further increase of the amount due shall be provided.

At the beginning of 2024, the Board of Directors, with the support of the Remuneration and Appointments Committee, verified and certified the level of achievement of the aforementioned targets by calculating the resulting overall % achievement (equal to 120%), against which variable remuneration was paid to the Chief Executive Officer equal to 54,000 euro, as illustrated in the following table showing the performance targets achieved compared to those expected:

The annexed table (1a) also indicates, for the Chief Executive Officer, the value of non-monetary benefits recognized from the date of appointment of office.

Figure 31

Description Indicator	Weight	Performance scale			Achievement		
		Minimum	Target	Maximum	Final Balance	Achievement %	Pay-Out
Industrial Cash Flow (2023 budget)	50%	303.4 M€	328 M€	352.6 M€	533.06 M€	120.0%	27,000
Net Debt / Ebitda (2023 budget)	50%	3.2	3.0	2.8	2.4	120.0%	27,000

General Manager

In 2023, as fixed component, the General Manager was paid fixed remuneration of 500,000 euro/year.

As stated in the 2023 Remuneration Report, variable annual remuneration included:

- for the entire population assigned variable incentives, including the General Manager, an “access gate”, based on EBITDA of the Company in 2023 and Capex at 12/31/2023, which reduced by 30% or annulled the remuneration payable if the Group’s economic-financial performance is not in line with the budget of the year of reference;

9. Ebitda and Capex do not include the differential contribution from new acquisitions (M&A transactions). Net Debt / Ebitda includes the differential contribution from new acquisitions (M&A transactions), excluding those above 500 million, and the portion of Ebitda from this source (“acquired” Ebitda), for the purposes of calculating the ratio, shall be pro-forma on 12/12.

- for the General Manager, the following goals:
  - Ebitda (weight 20%), set as target on the budget value for the reference year and with +/-5% fluctuation;
  - Capex (weight 20%), set as maximum (120%) on the budget value, as minimum on 85% of the budget value and as target (100%) on the linear interpolation between minimum and maximum<sup>10</sup>;
  - Strategic Projects (weight 37%): 8 projects of major strategic importance envisaged in the Business Plan;
  - Sustainability (weight 23%): regarding:
    - Improvement of D&I KPIs (increase in the % of women in management compared with the previous year; increase in the presence of women on the Boards of Directors of subsidiaries/ investee companies compared with the previous year; increase in the % of women hired compared to the previous year);

- Reducing accidents by keeping the accident frequency index value below the previous year's result, maintaining a severity index below a predefined threshold<sup>11</sup>;
- focus on investments aimed at sustainable development.

At the beginning of 2024, the Board of Directors, with the support of the Remuneration and Appointments Committee, verified and certified the level of achievement of the aforementioned targets by calculating the resulting overall % of achievement (equal to 102.65%), against which variable remuneration was paid to the General Manager equal to 205,309 euro as illustrated in the following table showing the performance targets achieved compared to those expected.

Figure 32

Description Indicator	Weight	Performance scale			Achievement		
		Minimum	Target	Maximum	Final Balance	Achievement %	Pay-Out
Ebitda (2023 budget)	20%	1,571.6 M€	1,699.0 M€	1,826.4 M€	1,970.92 M€	120%	48,000
Capex (2023 budget; maintenance and development)	20%	1,218.1 M€	1,325.5 M€	1,433.0 M€	1,375.86 M€	109.37%	43,747
Strategic Projects	37%	4	6	8		114.17%	84,486
Reduction of injuries	7.7%	18.71	17.20	16.69	16.70	0%	0
Sustainable development - ESG KPIs	7.7%	- Renewable pipeline development - Bioenergy development				109.85%	16,916
DE&I	76%	Objective characterised by three KPIs. The number of KPIs achieved determines the level of achievement of the target: - Increase (compared to 2022) in the % of female managers; - Increase (compared to 2022) of the Boards of Directors of Group companies compliant with the Gulf/Moscow Law on A2A-based appointments; - Increase in % of female hires (white collars; compared to 2022)				80%	12,160

## Key Executives

A2A's existing Macro-Organisation provides for a number of 8 positions (covered by the same number of holders) attributable to Managers with strategic responsibilities. Key Executives shall refer to those individuals who, by virtue of the position held in A2A's organisational structure, have, from time to time, the power and responsibility, directly and indirectly, of planning, directing and controlling the activities of the Company and the Group, by undertaking the role of Head in the following corporate functions:

- (i) Head of the Business Unit Environment;
- (ii) Head of the Business Unit Market;
- (iii) Head of the Business Unit Generation & Trading;
- (iv) Head of the Business Unit Smart Infrastructures;
- (v) Head of People&Transformation;
- (vi) Head of Digital&Innovation;
- (vii) Head of Administration, Finance and Control;
- (viii) Head of Strategy&Growth.

As of the date of this Report, therefore, there are 8 positions (covered by 8 holders) attributable to Key Executives.

In 2023, the following remuneration amounts were paid to Key Executives:

- A total of 2,252,377 euro as a fixed component;
- A total of 881,500 euro as a variable component against an average achievement of the targets assigned equal to 108.9%.

A total of 262,077 euro was also disbursed as an option for a non-competition and non-solicitation agreement.

10. Ebitda and Capex do not include the differential contribution from new acquisitions (M&A transactions). Net Debt / Ebitda includes the differential contribution from new acquisitions (M&A transactions), excluding those above 500 million, and the portion of Ebitda from this source ("acquired" Ebitda), for the purposes of calculating the ratio, shall be pro-forma on 12/12.

11. Despite having achieved a very positive Accident Index, the fatal accident in November 2023 closed the gate to the target resulting in a zero payout.



Figure 33 Remuneration paid to Members of Administration and Supervisory Bodies, General Managers and other Key Executives

Figure 33/a Remuneration to the Board of Directors

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Surname Name	Position	Period in office		End of term	Fixed remuneration	Remuneration for participation in Committees **	Non-equity variable remuneration		Non-monetary benefits	Other remuneration	TOTAL	Fair value of equity remuneration	Indemnity for end of term or termination of employment
		from	to				Bonuses and other incentives	Profit sharing					
Tasca Roberto	Chair A2A S.p.A.	10.11.2023	12.31.2023	12.31.2025	55,479****				175		130,577		
	Director A2A S.p.A.	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137	20,786 (1)							
Comboni Giovanni	Vice Chair A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025							-		
	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	80,000	18,323 (2)			237		137,135		
	Responsibility for the Internal Audit function of A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	-	38,575								
Mazzoncini Renato	CEO A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	120,000		54,000				254,000		
	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	80,000								
Bombana Elisabetta Cristiana	Director A2A S.p.A.	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137	12,822 (3)			161		67,120		
Cariello Vincenzo	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	80,000	37,288 (4)			237		117,525		
D'Amico Maria Elisa	Director A2A S.p.A.	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137	12,181 (5)			161		66,479		
Dorigoni Susanna	Director A2A S.p.A.	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137	12,822 (6)			161		67,120		
Lavini Fabio	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	80,000	18,323 (7)			237		98,560		
Motta Mario Gualtiero Francesco	Director A2A S.p.A.	10.11.2023	12.31.2023	12.31.2025	17,753	4,438 (8)			53		22,244		
Pistis Elisabetta	Director A2A S.p.A.	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137	16,397 (9)			161		70,695		
Speranza Maria Grazia	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	80,000	31,145 (10)			237		111,382		
Zunino Alessandro	Director A2A S.p.A.	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137	19,233 (11)			161		73,531		
Patuano Marco Emilio Angelo	Chair A2A S.p.A.	01.01.2023	07.28.2023	07.28.2023	168,386*				172		168,558		
	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	07.28.2023	07.28.2023	45,808	10,740 (12)					56,548		
Bariatti Stefania	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	04.28.2023	25,863	12,608 (13)			77		38,548		
D'Andrea Federico Maurizio	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	04.28.2023	25,863	6,466 (14)			77	60,000***	92,406		
De Paoli Luigi	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	04.28.2023	25,863	9,699 (15)			77		35,639		
Giusti Gaudiana	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	04.28.2023	25,863	6,466 (16)			77		32,406		
Perrotti Christine	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	04.28.2023	25,863	12,608 (17)			77		38,548		
Ravera Secondina Giulia	Director A2A S.p.A.	01.01.2023	04.28.2023	04.28.2023	25,863	9,699 (18)			77		35,639		
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements					1,326,001	272,044	54,000		2,615		1,654,660		
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associates										60,000	60,000		
(III) TOTAL					1,326,001	272,044	54,000		2,615	60,000	1,714,660		

\* Includes grossed up expenses.  
\*\* Remuneration for participation in Committees (see "Committees" page).  
\*\*\* Remuneration paid as Chairman of the Board of Directors of Amsa S.p.A. (expiring 12.31.2023).  
\*\*\*\* This does not include pension and social security contributions, amounting to 5,781.85 euro for 2023, paid by the university to which he belongs considering the academic role held by the Chairman of the Board of Directors of A2A prior to his current appointment and which, pursuant to Article 13 of Presidential Decree 382/80, remain the responsibility of A2A.

(**) Breakdown of Remuneration for participation in Committees (amounts in €):	
(1) Of which:	
ESG AND TERRITORY RELATIONS COMMITTEE (Chair) from 10.11.2023	4,438
AUDIT AND RISKS COMMITTEE from 05.11.2023 to 10.11.2023	8,384
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE (from 05.11.2023 to 10.11.2023)	7,964
(2) Of which:	
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023 and from 05.11.2023 to 12.31.2023	18,323
(3) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE (from 05.11.2023 to 12.31.2023)	12,822
(4) Of which:	
ESG COMMITTEE AND RELATIONS WITH TERRITORIES from 01.01.2023 to 04.28.2023 and from 05.11.2023 to 12.31.2023	18,324
RELATED PARTIES COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,142
AUDIT AND RISKS COMMITTEE (Chair) (from 05.11.2023 to 12.31.2023)	12,822
(5) Of which:	
RELATED PARTIES COMMITTEE from 05.11.2023 to 12.31.2023	12,181
(6) Of which:	
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE (Chair) from 05.11.2023 to 12.31.2023	12,822
(7) Of which:	
ESG COMMITTEE AND RELATIONS WITH TERRITORIES from 01.01.2023 to 04.28.2023 and from 05.11.2023 to 12.31.2023	18,323
(8) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE from 11.10.2023 to 12.31.2023	4,438
(9) Of which:	
ESG COMMITTEE AND RELATIONS WITH TERRITORIES from 05.11.2023 to 12.31.2023	12,181
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE from 11.10.2023 to 12.31.2023	4,216
(10) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE (from 05.11.2023 to 12.31.2023)	12,822
RELATED PARTIES COMMITTEE from 05.11.2023 to 12.31.2023	12,181
ESG COMMITTEE AND RELATIONS WITH TERRITORIES from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,142
(11) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE (Chair) from 05.11.2023 to 12.31.2023	19,233
(12) Of which:	
ESG COMMITTEE AND RELATIONS WITH TERRITORIES (Chairman) from 01.01.2023 to 04.28.2023 and from 05.11.2023 to 07.28.2023	10,740
(13) Of which:	
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,142
AUDIT AND RISKS COMMITTEE (Chair) from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,466
(14) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,466
(15) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE (Chair) from 01.01.2023 to 04.28.2023	9,699
(16) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,466
(17) Of which:	
AUDIT AND RISKS COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,466
RELATED PARTIES COMMITTEE from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,142
(18) Of which:	
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE (Chair) from 01.01.2023 to 04.28.2023	6,466
LEAD INDEPENDENT DIRECTOR from 01.01.2023 to 04.28.2023	3,233

Figure 33/b Remuneration to the Board of Statutory Auditors (amounts in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Surname Name	Position	Period in office		End of term	Fixed remuneration	Remuneration for participation in Committees	Non-equity variable remuneration		Non-monetary benefits	Other remuneration	TOTAL	Fair value of equity remuneration	Indemnity for end of term or termination of employmentt
		from	to				Bonuses and other incentives	Profit sharing					
Muzi Silvia	Chair	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	87,973				203		88,176		
Dalocchio Maurizio	Standing Auditor	04.28.2023	12.31.2023	12.31.2025	54,137				161		54,298		
Segala Chiara	Standing Auditor	01.01.2023	12.31.2023	12.31.2025	80,000				237		80,237		
Sarubbi Giacinto Gaetano	Chair	01.01.2023	04.28.2023	12.31.2022	42,027				97		42,124		
Lombardi Maurizio Leonardo	Standing Auditor	01.01.2023	04.28.2023	12.31.2022	25,863				77		25,940		
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements					290,000				775		290,775		
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associates													
(III) TOTAL					290,000				775		290,775		

Figure 33/c Remuneration to Key Executives (amounts in €)

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		
Surname Name	Position	Period in office		End of term	Fixed remuneration	Remuneration for participation in Committees **	Non-equity variable remuneration		Non-monetary benefits	Other remuneration	TOTAL	Fair value of equity remuneration	Indemnity for end of term or termination of employment
		from	to				Bonuses and other incentives	Profit sharing					
Key Executives (8 holders at 31/12/2023)					2,252,377		881,500		102,178	282,077	3,518,132		

Figure 33/d Remuneration to the General Manager (amounts in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Surname Name	Position	Period in office		End of term	Fixed remuneration	Remuneration for participation in Committees **	Non-equity variable remuneration		Non-monetary benefits	Other remuneration	TOTAL	Fair value of equity remuneration	Indemnity for end of term or termination of employmentt
		from	to				Bonuses and other incentives	Profit sharing					
Mazzoncini Renato	General Manager	01.01.2023	12.31.2023		500,000		205,309		18,580		723,889		
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements					500,000		205,309		18,580		723,889		
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associates													
(III) TOTAL					500,000		205,309		18,580		723,889		

Figure 34 Monetary incentive plans in favour of members of the Administrative Body, General Managers and other Key Executives

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)
Surname Name	Position	Plan	Bonuses in the year			Bonuses in previous years			Other Bonuses
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Payable / Paid	Deferred	Deferral period	No longer payable	Payable / Paid	Deferred	
Mazzoncini Renato	Chief Executive Officer								
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements		STI plan 2023	54,000						
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associates									
(III) TOTAL			54,000						
Mazzoncini Renato	General Manager								
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements		STI plan 2023	205,309						
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies		2023-2025 LTI Plan		245,000	Three-year				
(III) TOTAL			205,309						
Key Executives -									
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements		STI plan 2023	881,500						
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies		2023-2025 LTI Plan		646,800	Three-year				
(III) TOTAL			881,500						
TOTAL			1,140,809						



Figure 35 Scheme related to information on the shareholdings of members of the Management and Supervisory bodies, General Managers and other Key Executives.

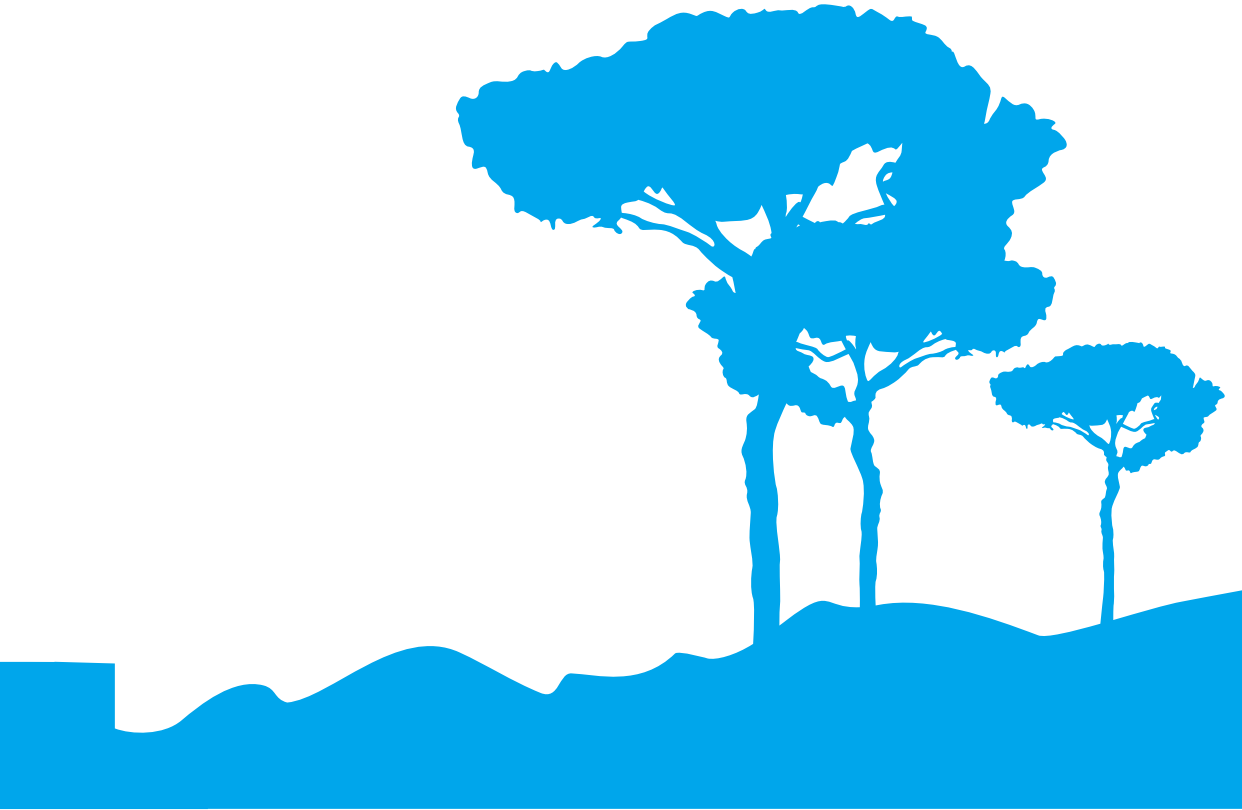
The following tables outline the shareholdings of all parties that in 2023 held, even for a fraction of the year, offices as members of the Management and Supervisory Bodies, General Manager or Key Executive.

Figure 35/1 Shareholdings of members of the Management and Supervisory Bodies and General Managers

Surname and name	Position	Investee company	Number of shares held at the end of 2022	Number of shares purchased in 2023	Number of shares sold in 2023	Number of shares held at the end of 2023 (or at the date of termination of office if before)
Mazzoncini Renato	Chief Executive Officer and General Manager	A2A S.p.A.	150,000	-	-	150,000
Guerra Cristina	Spouse of Renato Mazzoncini	A2A S.p.A.	550	-	-	550
Lavini Fabio	Director	A2A S.p.A.	-	30,000	-	30,000

Figure 35/2 Shareholdings of other Key Executives

Number of key executives	Investee company	Number of shares held at the end of 2022	Number of shares purchased in 2023	Number of shares sold in 2023	Number of shares held at the end of 2023 (or at the date of termination of office if before)
8 holders	A2A S.p.A.	36,000	-	-	36,000



A2A S.p.A.

**Registered office:**  
Via Lamarmora, 230 - 25124 Brescia  
T [+39] 030 35531 F [+39] 030 3553204

**Managerial and administrative headquarters:**  
Corso Porta Vittoria, 4 - 20122 Milan  
T [+39] 02 77201 F [+39] 02 77203920

**Created by:**  
People & Transformation  
T [+39] 02 77201 - people&transformation@a2a.it - gruppoa2a.it

**Cover and separators:**  
SERVICEPLAN

**Graphic design and layout:**  
MERCURIO GP

