

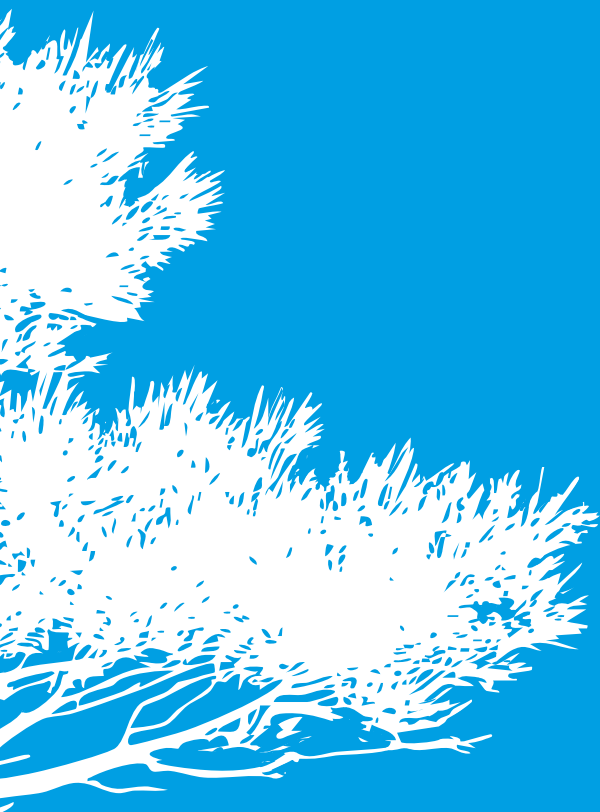
2026

Relazione sulla Politica
in materia di Remunerazione
e sui Compensi Corrisposti



Pino Marittimo

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



2026

Relazione sulla Politica
in materia di Remunerazione
e sui Compensi Corrisposti

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

Sommario

Lettera della Presidente

4

Premessa e inquadramento normativo

32

Executive Summary

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

Prima Sezione - Politica di Remunerazione 2026

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

Seconda Sezione – Attuazione della Politica di Remunerazione 2025

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

Lettera della Presidente



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

Susanna Dorigoni

Gentili azioniste e azionisti,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ringraziando il Vicepresidente Giovanni Comboni e la Consigliera Elisabetta Pistis, nonché il Collegio Sindacale, che hanno generosamente prestato al Comitato la propria costante disponibilità, professionalità, passione ed esperienza, confido nel vostro sostegno alle proposte individuate e vi ringrazio, anche a nome del Consiglio di Amministrazione, per l'adesione che vorrete esprimere alla Politica sulla Remunerazione, ulteriormente rinnovata a valle degli incontri di engagement realizzati con gli stakeholder aziendali.

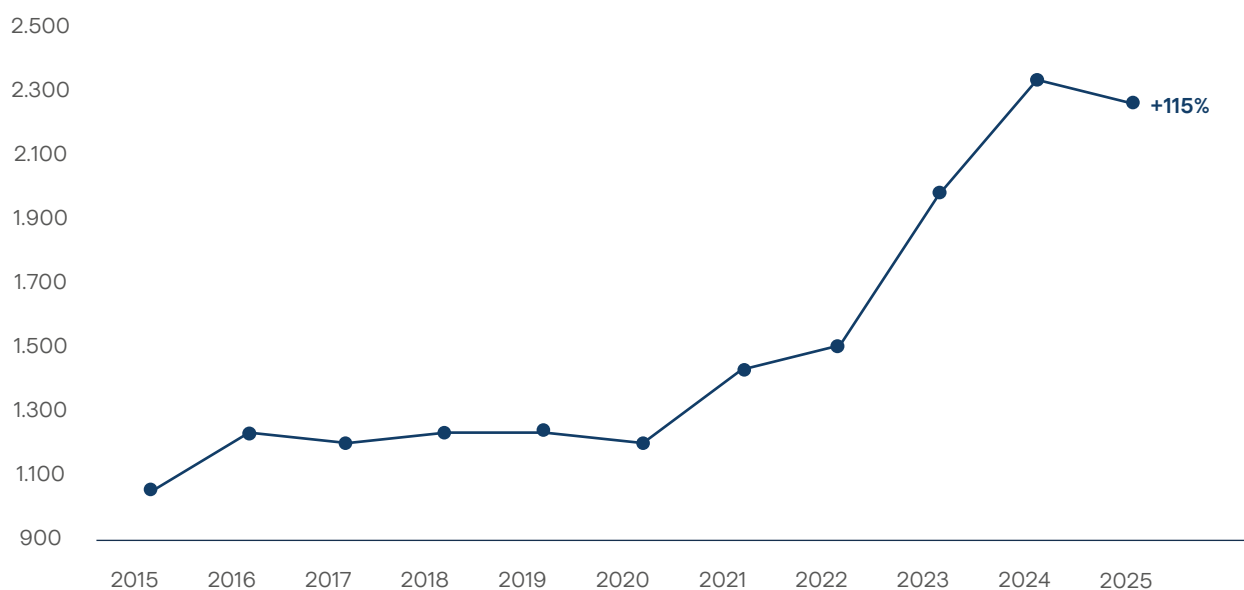
*La Presidente del Comitato
per la Remunerazione e le Nomine*
Susanna Dorigoni

Executive Summary

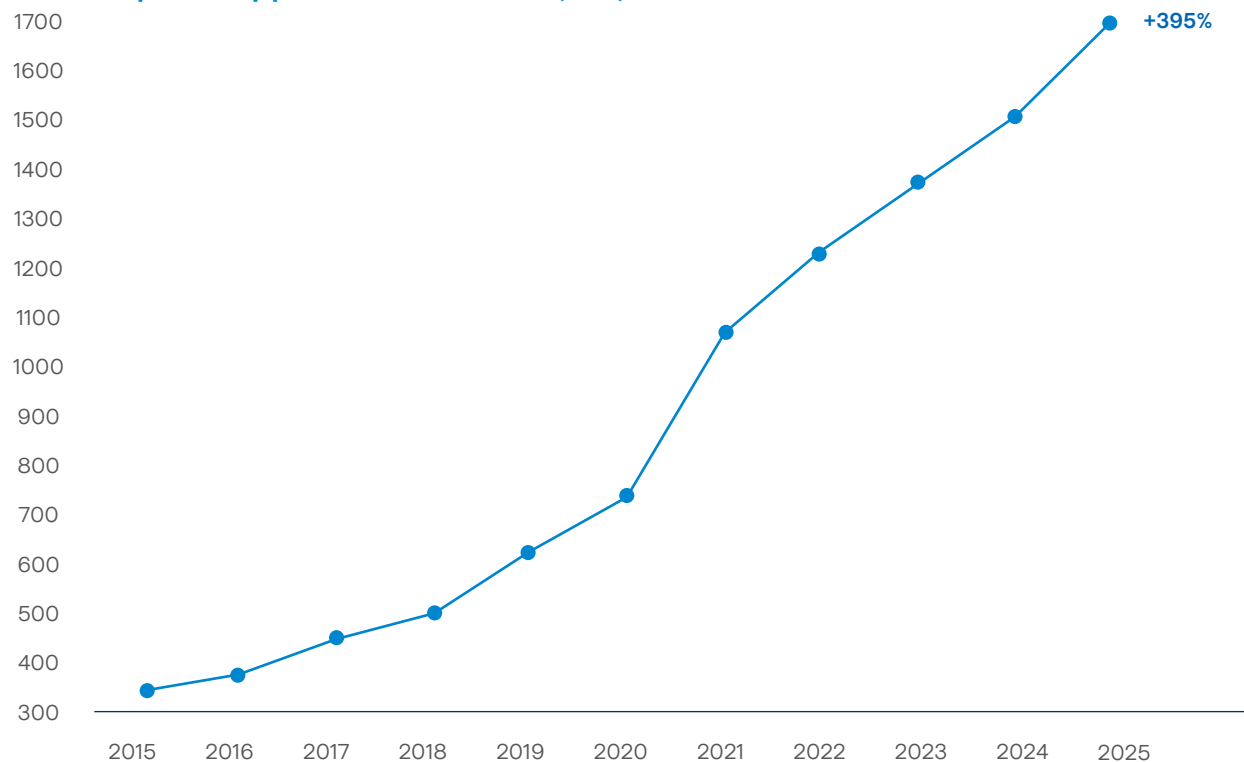
I risultati del Gruppo A2A

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

Trend Ebitda Gruppo A2A 2015-2025(M€)



Trend Capex Gruppo A2A 2015-2025 (M€)



Principi della Politica di A2A

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

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

Le finalità della Politica di Remunerazione di A2A

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

Remunerazioni coerenti con le responsabilità assegnate e le attività gestite

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

Collegamento tra retribuzione variabile e performance aziendali

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

Valorizzazione della meritocrazia nel rispetto del Codice Etico

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

Novità della Politica di Remunerazione 2026

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

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

Revisione del pacchetto di remunerazione dell'AD/DG

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

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

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

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

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

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

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

Sistema di incentivazione di lungo termine 2026-2028

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

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

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

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

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

Revisione dei KPI del sistema MBO 2026

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

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

Collegamento tra Remunerazione e Strategia / Modello di Business

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

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

Come **Life Company** proseguiamo il nostro impegno per la transizione ecologica, ponendola al centro della nostra strategia e dei servizi, attraverso importanti investimenti nelle energie rinnovabili, il potenziamento e la digitalizzazione delle infrastrutture, la limitazione del ricorso alle discariche, l'utilizzo dell'idrogeno verde nel mix energetico e la riduzione delle perdite idriche.

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

La Politica di Remunerazione supporta il raggiungimento degli indirizzi definiti nel **Piano Strategico 2024-2035** della Società promuovendo, attraverso un adeguato

bilanciamento dei parametri di performance dei sistemi di incentivazione di breve e di lungo termine, l'allineamento degli interessi del management all'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile per gli azionisti in una prospettiva di medio-lungo periodo. A sostegno degli indirizzi del Piano Strategico, il piano di incentivazione del DG di breve termine prevede l'inserimento di KPI progettuali per il 2026 collegati ai pilastri **Circular Economy ed Energy Transition** e ai relativi **driver strategici**, che si inseriscono nell'ambito ESG portando il peso complessivo dei relativi obiettivi ESG nella scheda del DG al 50%. Inoltre, il nuovo Piano di Incentivazione di lungo termine prevede uno specifico obiettivo composito su temi ESG (peso complessivo 30%), articolato su specifici traguardi connessi ai processi di decarbonizzazione, transizione energetica e all'economia circolare.

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

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

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

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

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



Le nostre prassi di governo prevedono:

- ✓ Piani di incentivazione variabile con **obiettivi, finanziari e non finanziari, predeterminati e misurabili**, in coerenza con il Piano Strategico e di Sostenibilità
- ✓ Periodi di maturazione degli **incentivi di lungo termine non inferiori a 3 anni**
- ✓ Clausole di **malus e clawback**, nei casi di errore, dolo e gravi e intenzionali violazioni di leggi e/o regolamenti, del Codice Etico o delle norme aziendali
- ✓ **Livelli retributivi allineati ai riferimenti di mercato**
- ✓ **Internal Position Evaluation** effettuata periodicamente
- ✓ **Piano di engagement** strutturato per raccogliere le aspettative e i feedback dei nostri azionisti e dei nostri stakeholders
- ✓ Gestione **corretta e trasparente** delle risorse umane



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

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

Allineamento alle pratiche di mercato

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

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

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

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

Tabella 2 Panel utilizzati per i benchmark retributivi

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

Pay for performance

In ottica di una sempre maggiore trasparenza verso gli *stakeholder* si riportano di seguito le tabelle che illustrano l'andamento dei risultati

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

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

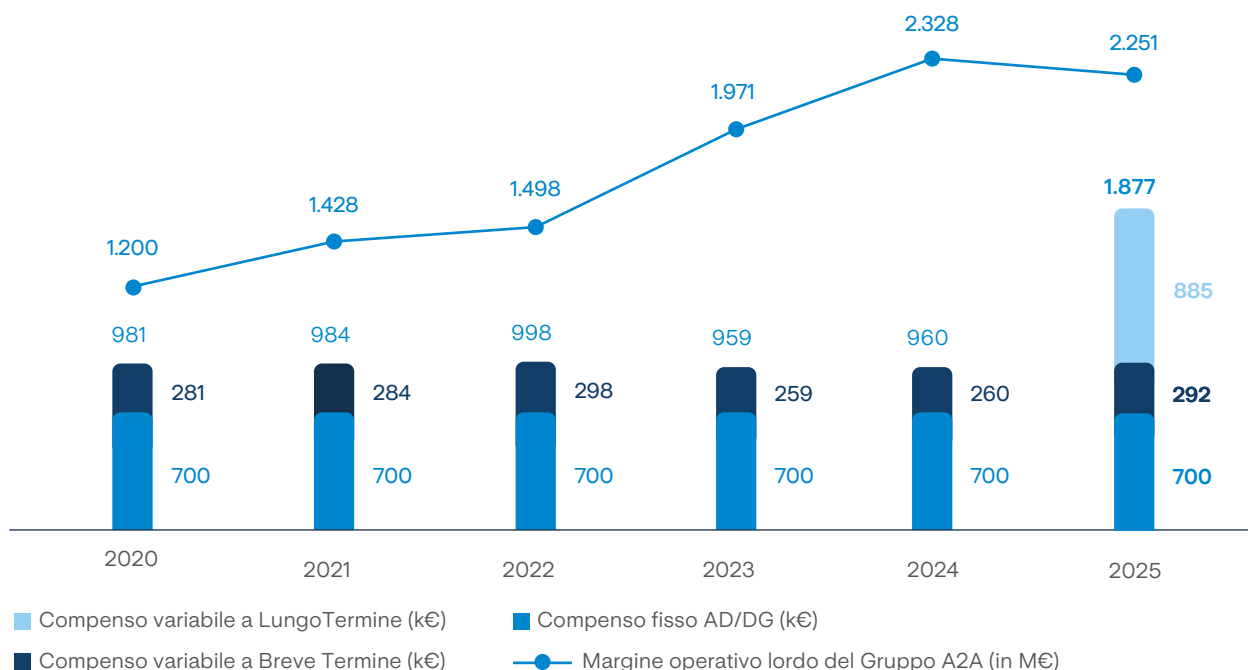


Tabella 3

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

* I dati 2022 sono "restated" per recepire la riclassifica IFRS 5 del ciclo idrico. I valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono al pacchetto retributivo annuo di Renato Mazzoncini, in carica dal 13 maggio 2020; per tale esercizio per il compenso fisso è stato considerato il valore deliberato dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione; per il compenso variabile è stato considerato il valore riproporzionato sull'anno intero e non l'effettivo pro-quota erogato. Per il 2023 e il 2024 per quanto riguarda il compenso variabile non è stato considerato il valore pro-quotato annuale del LTI assegnato in quanto erogato alla fine del triennio. Per il 2025 è stato inserito il valore dell'LTI erogato sulla base dei risultati raggiunti nel triennio 2023-2025.

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

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

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

Condizioni di lavoro dei dipendenti

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

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

- allineamento di tutte le persone del Gruppo agli obiettivi aziendali;
- forte attenzione alla rappresentanza femminile in posizioni di responsabilità;
- analisi e azioni correttive per garantire l'equità di genere in materia retributiva;
- potenziamento degli strumenti di welfare e forte attenzione alle esigenze legate alla genitorialità;
- stretto controllo del fenomeno infortunistico, incluso negli obiettivi dei manager del Gruppo;
- miglioramento della qualità della vita negli ambienti di lavoro e sensibilizzazione verso "buone prassi" di sostenibilità (es. sempre maggiore attenzione alla conciliazione vita - lavoro attraverso conferma delle logiche di smartworking e nuove forme di flessibilità);
- sensibilizzazione sulle tematiche di health, attraverso comunicazioni sull'importanza della prevenzione e formazione sui corretti stili di vita, nonché strumenti per il monitoraggio dello stato generale di salute.

Top employers 2026

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

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

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

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

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

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

MBO in Bonus Pool



A supporto dell'attuazione del nuovo Piano Industriale 2024-35 e nel contesto della People Strategy del Gruppo, a partire dall'anno 2023 è stata implementata la revisione del processo MBO Bonus Pool, esteso nel 2025 alla popolazione dirigenziale, con l'obiettivo di:

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

Gli **highlights** del modello MBO sono:

- **Sostenibilità** della premialità economica grazie ad uno strettissimo legame con il risultato aziendale (EBITDA)
- **Progressiva estensione** dell'MBO alla popolazione dei Quadri e a una parte della popolazione degli Impiegati (in coerenza con il modello Professionale)
- Rafforzamento della responsabilità e della **dialettica tra manager e assegnatario** che diventano gli attori centrali del processo di definizione degli obiettivi
- Maggior focus sugli **obiettivi direttamente indirizzabili** dall'attività degli assegnatari di MBO
- **Mid Year Review** che consente, in contesti sempre più mutevoli, la revisione delle priorità in occasione di specifici eventi
- Fase di **Analisi Distribuzione Fasce**, che consente di valorizzare nella Fascia di Risultato il livello di challenge, effort personale e valutazione delle competenze.

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

Pay ratio 2020-2025



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

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

Tabella 4

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

Nota: I valori indicati per l'anno 2020 si riferiscono al pacchetto retributivo annuo di Renato Mazzoncini, in carica dal 13 maggio 2020: per tale esercizio per il compenso fisso è stato considerato il valore deliberato dall'Assemblea dei Soci e dal Consiglio di Amministrazione; per il compenso variabile è stato considerato il valore riproporzionato sull'anno intero e non l'effettivo pro-quota erogato. Per il 2023 e il 2024 per quanto riguarda il compenso variabile non è stato considerato il valore pro-quotato annuale del LTI assegnato in quanto incluso nel calcolo del 2025 perché erogato alla fine del triennio; per AD/DG è stato considerato il valore di payout del MBO erogato nel 2025.

Analisi approfondita dell'Adjusted Gender Pay Gap 2025



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

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

Nell'ambito specifico del Gender Pay Gap, pur in un contesto di non significativa differenza retributiva donna – uomo per qualifica, nell'anno 2024 sono state svolte ulteriori analisi, condotte da una parte terza indipendente, attraverso la metodologia Mercer «**Equal Pay Gap**» che non si limita a considerare la differenza di remunerazione tra uomo e donna sul totale della popolazione di Gruppo (Raw Pay Gap Analysis) ma va a determinare un KPI «**Adjusted Pay Gap**» attraverso un metodo di regressione statistica (**Pay Equity Analysis**) che calcola la differenza salariale tra donne e uomini basandosi su quei fattori legittimi di differenziazione (es. performance, tenure posizione, città, etc) e intercettando gli elementi di bias, ovvero quei fattori illegittimi a discapito dell'equità salariale, tenendo sempre in considerazione la significatività dei campioni/cluster analizzati.

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

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

A2A Life Sharing



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

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

Meccanismo di funzionamento

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Pay Transparency e Total Reward Statement

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

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

Performance Management Dirigenti

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

Policy Molestie e Corsi di Autodifesa

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

A2A Life Campus

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

Progetto Case Lavoratori

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

Rinnovo Contrattazioni

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

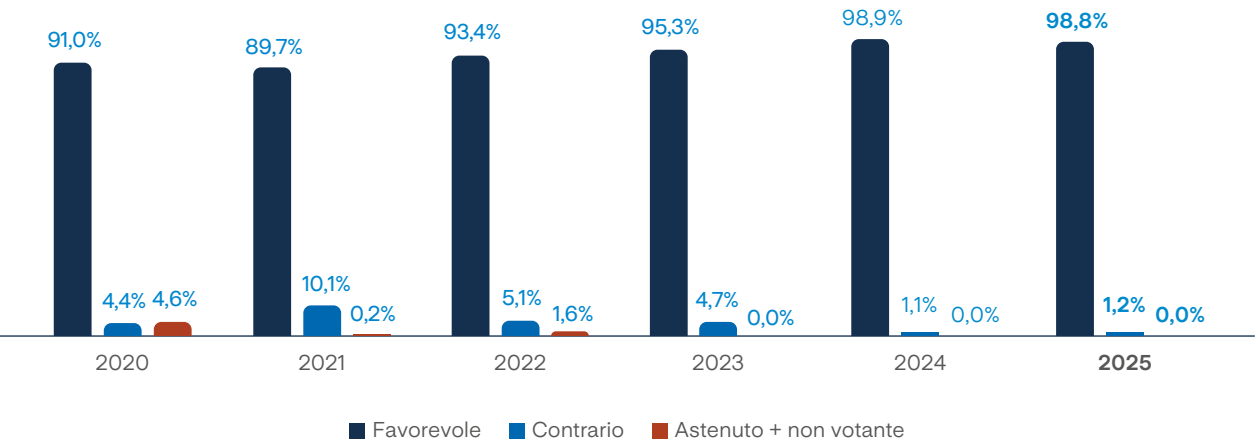
Lato Ambiente si è conclusa la trattativa per il rinnovo del Premio di Risultato dei colleghi con CCNL Servizi Ambientali, per il triennio 25-27, riadeguandone i valori ed armonizzandone le regole di funzionamento.

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

Il punto di vista di azionisti e investitori

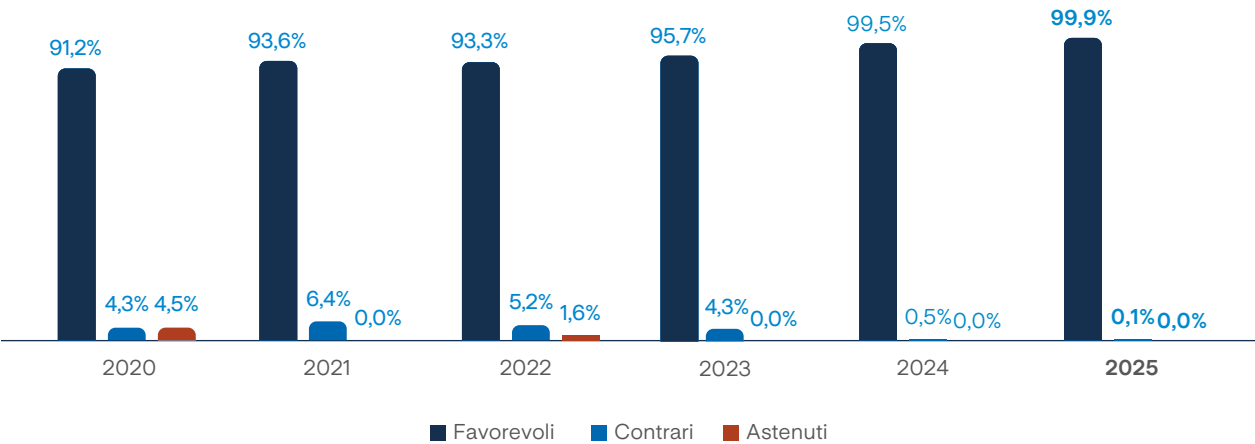
Il 29 aprile 2025 l'Assemblea dei Soci ha espresso voto favorevole sulla Prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione 2025 (voto vincolante).

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



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

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



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

L'attività di confronto con il mercato ha contribuito all'incremento del supporto degli azionisti sulla Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti nell'Assemblea del 29 aprile 2025, che ha ottenuto elevati livelli di apprezzamento sia sulla Prima Sezione (98,8% dei voti a favore) che sulla Seconda Sezione (99,9%).

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

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

Introduzione di un sistema di lungo termine shared-based

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

Revisione del KPI ESG “Riduzione degli Infortuni”

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

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

Sintesi delle componenti della retribuzione 2026

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

Tabella 5

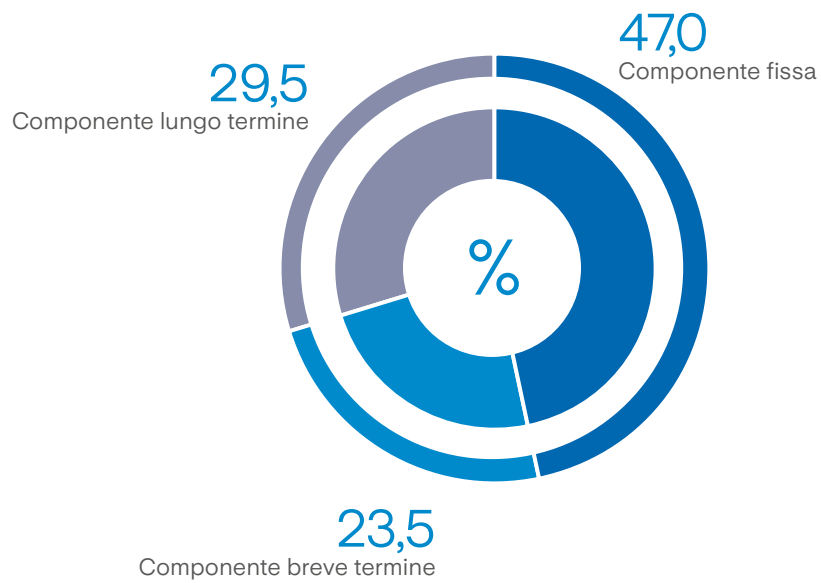
	Compenso annuo fisso (in €)	Benefits non monetari
Presidente del Consiglio di Amministrazione	- Compenso per la Carica di Presidente: 250.000 - Compenso in qualità di Consigliere: 80.000 Compenso Totale: 330.000	- Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente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

Tabella 6

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

	Finalità	Principali Caratteristiche	Elementi di novità
 Patti di non concorrenza (PNC)	Protegge la società dal trasferimento di know how su aziende concorrenti a seguito dell'uscita di risorse con competenze chiave	A2A può prevedere per i Dirigenti (inclusi DIRS e Direttore Generale), alla data di assunzione o nel corso del rapporto di lavoro, la sottoscrizione di patti di non concorrenza e di non sollecitazione ovvero di patti di opzione per l'attivazione da parte di A2A di patti di non concorrenza e di non sollecitazione. Il patto di opzione - a fronte dell'erogazione di uno specifico ed autonomo corrispettivo (di importo pari, al massimo, su base annua, al 20% della RAL) - conferisce ad A2A il diritto di attivare un patto di non concorrenza e di non sollecitazione a condizioni predeterminate meglio specificate in Sezione II. Alla data della presente Relazione, 10 DIRS hanno sottoscritto con A2A patti di opzione per l'attivazione di PNC	Intenzione di proporre anche a AD/DG lo strumento di opzione PNC, con corrispettivo pari al 20% della RAL AD/DG, già sottoscritto da altri Dirigenti e DIRS
 Benefits non monetari	Integrano il pacchetto retributivo in un'ottica di total reward	• Polizze assicurative (infortuni professionali e extra-professionali; invalidità permanente da malattia e vita). • Copertura sanitaria prevista dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro applicato e integrativa. • Assicurazione per la responsabilità civile Amministratori, Sindaci e Dirigenti. • Autovettura ad uso promiscuo con motore full electric, tessera per ricarica su strada e contributo sulla wall-box e sulla ricarica a casa, ove richiesto. • House allowance con limiti economici in linea con Policy aziendali. • Buoni pasto / mensa. In generale anche ai DIRS sono offerti gli stessi benefit previsti per gli altri Dirigenti del Gruppo (es. A2A Life Sharing, A2A Life Caring, convezioni aziendali, webinar educazionali, supporto psicologico, check up, servizi di supporto previdenziale, ect) nell'ottica di miglioramento continuo e di attenzione al welfare.	
 Trattamento in caso di cessazione della carica o risoluzione del rapporto di lavoro	Supporta il recruiting e la retention delle risorse chiave	Non sono a oggi previsti accordi tra A2A e gli amministratori in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa. Presente solo per Amministratore Delegato-Direttore Generale una disciplina convenzionale per la cessazione del rapporto di amministrazione e del rapporto dirigenziale, in considerazione del fatto che il rapporto di lavoro subordinato del Direttore Generale e l'incarico di Amministratore Delegato sono, per natura dell'attività oggetto della mansione rispetto a quella dell'incarico, connessi, complementari e inscindibili. Il trattamento è dovuto esclusivamente se la risoluzione del rapporto avviene da parte della Società per motivi differenti dalla giusta causa o da parte dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale per dimissioni per giusta causa per eventi che hanno provocato un effettivo e concreto demansionamento, ovvero per effetto di modifiche organizzative all'interno della Società che abbiano provocato una riduzione delle mansioni (ivi inclusi la revoca o il mancato rinnovo della carica di Amministratore Delegato in assenza di giusta causa). La disciplina convenzionale prevede il pagamento di un importo pari alla somma dell'indennità sostitutiva del preavviso e al massimo dell'indennità supplementare previste per legge dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro a lui applicato, in relazione al caso di cessazione del rapporto di lavoro. In caso di cessazione nell'anno 2026, per le sole cause sopra indicate che determinano l'attivazione della disciplina, all'attuale Amministratore Delegato-Direttore Generale dovrebbe essere erogato un importo pari a 14 mensilità complessive e inclusive del periodo di preavviso di retribuzione calcolata secondo la disciplina convenzionale (vedi nota 8).	

Pay mix Direttore Generale – Amministratore Delegato 2026



Premessa e inquadramento normativo

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

La presente Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti (di seguito anche “Relazione”) approvata in data 17 marzo 2026 dal CdA, su proposta del Comitato, è stata redatta nel rispetto della Direttiva (UE) 2017/828 – Shareholder Rights Directive II (SHRD II), ai sensi dell’art. 123-ter del D. Lgs. 58/1998 in ultimo modificato il 22 dicembre 2021 (Testo Unico della Finanza, o TUF), in conformità all’art. 84-quater del Regolamento Emittenti che ha recepito le modifiche di cui alla Delibera 242144 del 22 dicembre 2021 e al Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana S.p.A. (di seguito anche “Codice di Corporate Governance”), nonché delle disposizioni contenute nella delibera CONSOB n. 21624 del 10 dicembre 2020 (Modifiche al regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate e al regolamento recante norme di attuazione del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, in materia di mercati, e successive modificazioni) in materia di trasparenza delle remunerazioni degli Amministratori nelle società quotate.

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

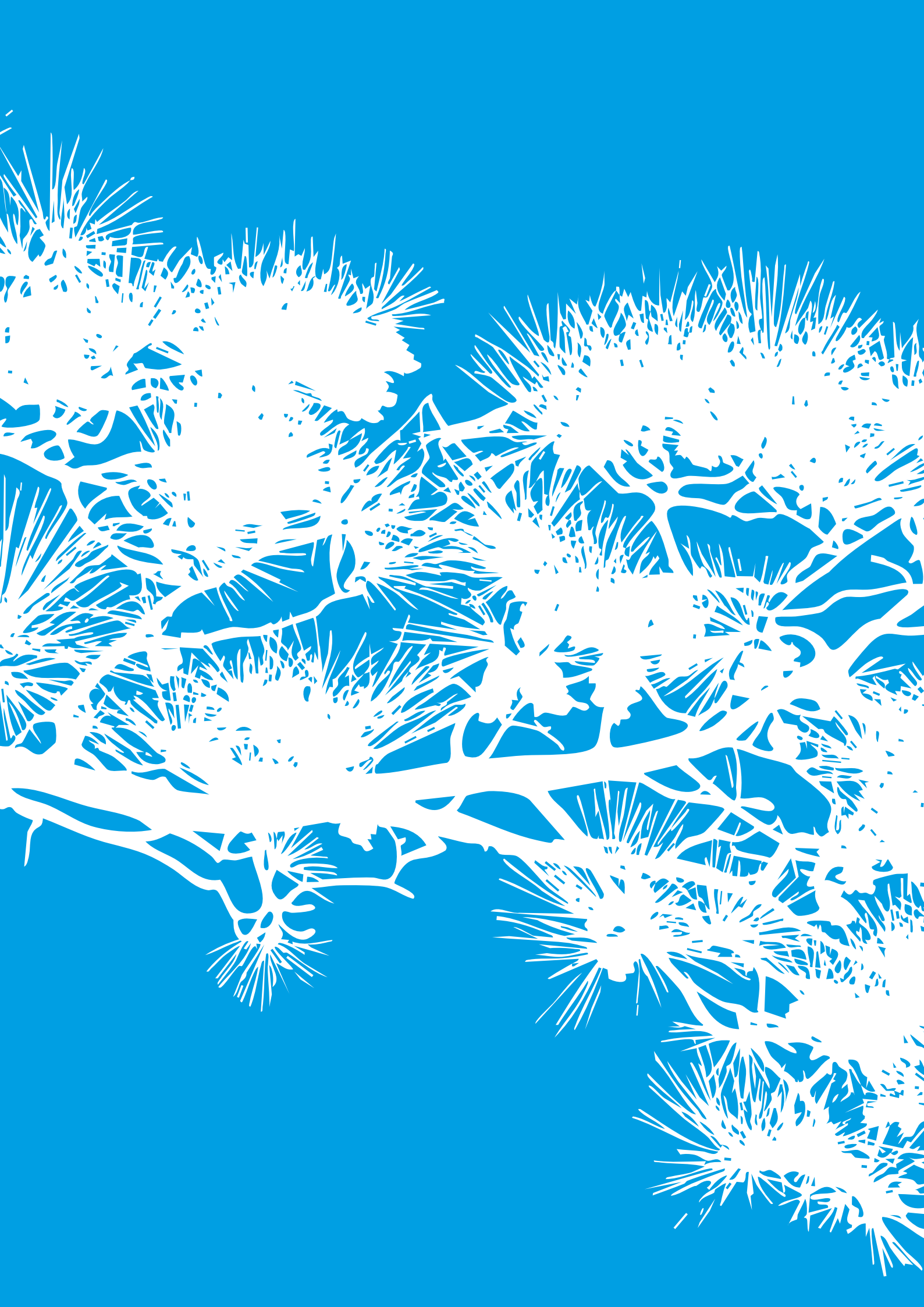
- La **Prima Sezione** illustra: (i) la politica adottata da A2A e dalle società da essa controllate in materia di remunerazione dei Componenti esecutivi e non esecutivi del CdA, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche (di seguito anche “*Dirigenti Strategici*” o “*DIRS*”)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

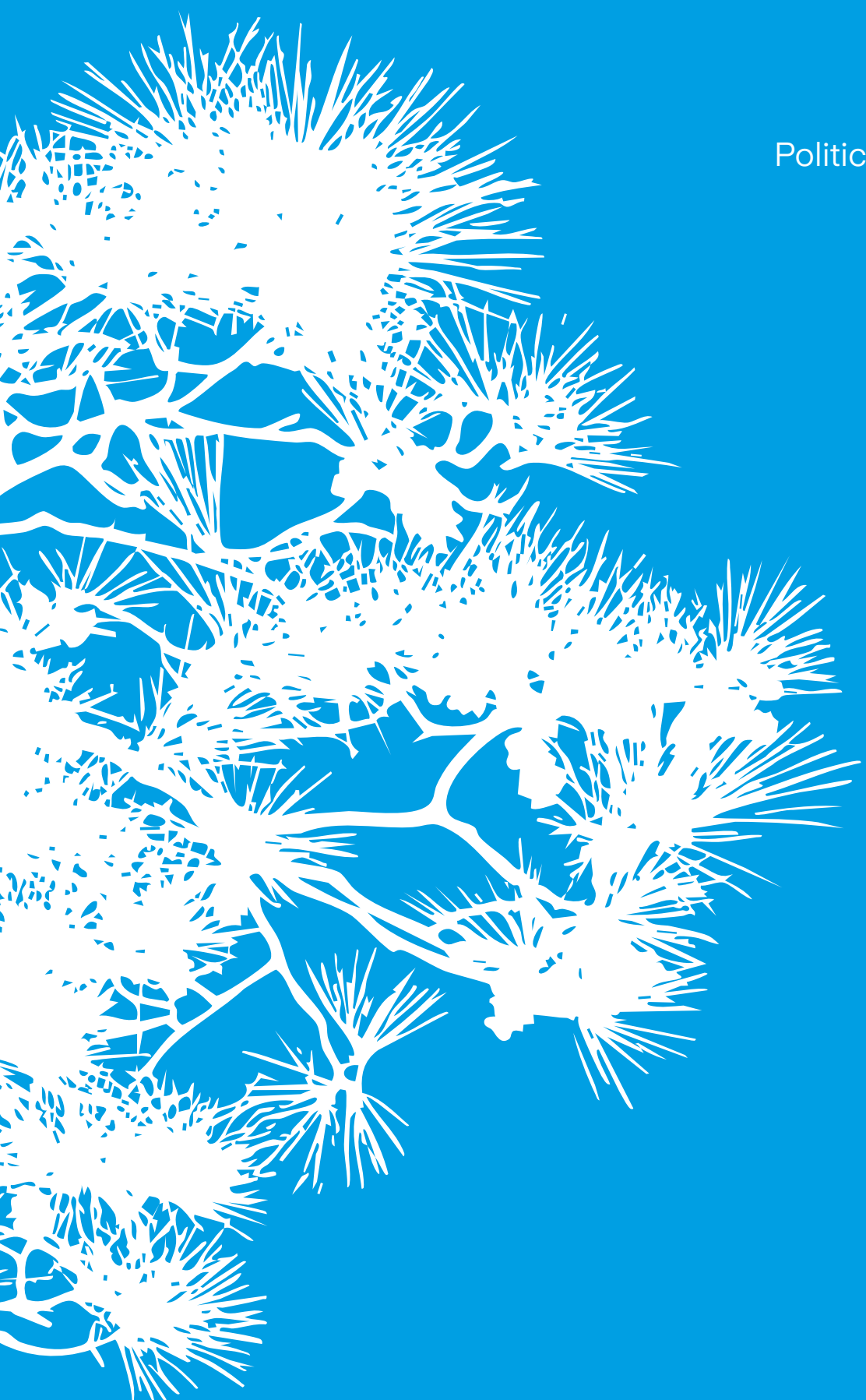
Ai sensi dell’art. 84-quater, quarto comma, del Regolamento Emittenti, la Relazione riporta in apposite tabelle i dati relativi alle partecipazioni

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

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

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





Prima Sezione

Politica di Remunerazione 2026

Prima Sezione

Politica di Remunerazione 2026

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

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

La struttura retributiva è, pertanto, basata su diverse componenti e si concretizza nella definizione di un pacchetto retributivo in cui si bilanciano parte fissa e variabile della remunerazione in un concetto ampio di performance, con obiettivi finalizzati a generare profitto e sostenibilità economica-finanziaria, unitamente ad impatti positivi su tutti gli stakeholders di riferimento (azionisti, dipendenti, fornitori, clienti, comunità locali).

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

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

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

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Comitato per la Remunerazione e le Nomine;

- Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale;
- Direzione *People and Transformation*;
- Direzione *Amministrazione, Finanza e Controllo*;
- Direzione *Strategy and Growth*;
- Direzione *Communication, Sustainability and Regional Affairs*;
- Collegio Sindacale.

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

Assemblea dei Soci

In materia di remunerazione, l'Assemblea dei Soci:

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

Consiglio di Amministrazione

Responsabilità del Consiglio di Amministrazione

In materia di remunerazione

il Consiglio di Amministrazione:

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



Secondo quanto previsto dalle norme statutarie del Gruppo

il Consiglio di Amministrazione:

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

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

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

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

Comitato per la Remunerazione e le Nomine

Composizione e responsabilità del Comitato per la Remunerazione e le Nomine



Composizione

Susanna Dorigoni

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

Giovanni Comboni

*Consigliere non
esecutivo e indipendente
ai sensi del TUF*

Elisabetta Pistis

*Consigliere non esecutivo
e indipendente ai sensi
del Codice e del TUF*

Responsabilità del Comitato

Nell'ambito delle proprie attribuzioni, il Comitato:

- concorre nel procedimento di **autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati**;
- esprime parere scritto, non vincolante, sulla definizione

della **composizione ottimale del Consiglio di Amministrazione e dei suoi Comitati**;

- Svolge attività istruttoria e formula proposte in merito alla predisposizione, all'aggiornamento e

all'attuazione dell'eventuale **piano per la successione dell'Amministratore Delegato e degli altri amministratori esecutivi** che individui almeno le procedure da seguire in caso di cessazione anticipata dell'incarico.



Altre attività del Comitato

Il Comitato altresì:

- svolge attività istruttoria e formula proposte in merito all'elaborazione della politica per la remunerazione tenendo adeguato conto del **perseguimento del successo sostenibile della Società**;
- presenta proposte o esprime pareri scritti non vincolanti sulla **remunerazione degli amministratori esecutivi** e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche nonché sulla fissazione degli obiettivi di performance correlati alla componente variabile di tale remunerazione;

- monitora la concreta applicazione della politica per la remunerazione e verifica, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di performance;
- valuta periodicamente, con parere scritto non vincolante, **l'adeguatezza e la coerenza complessiva** della politica per la remunerazione degli **amministratori e dei dirigenti strategici**;
- collabora con il Comitato ESG e Rapporti con i Territori nella definizione degli **obiettivi ESG nei sistemi di incentivazione**;

- avanza proposte in merito alla **nomina e alla remunerazione negli organi sociali delle società partecipate** sulla base delle "Linee Guida per la nomina e la remunerazione dei Componenti degli organi sociali delle società partecipate";
- formula proposte di modifica delle "Linee Guida per la nomina e la remunerazione dei Componenti degli organi sociali delle società partecipate".

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

Percentuale di partecipazione: **100%**

Per l'efficace espletamento delle proprie funzioni di analisi ed istruttorie, il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni aziendali necessarie e avvalersi del supporto operativo delle strutture organizzative competenti. Nei termini stabiliti dal Consiglio di Amministrazione e nei limiti del budget annuale approvato dal CdA stesso, il Comitato, laddove ritenga opportuno, può altresì avvalersi della consulenza di società esterne esperte sulle tematiche affrontate, purché queste ultime non intrattengano con il Gruppo relazioni tali da compromettere l'indipendenza di giudizio.

Il Comitato si riunisce con frequenza adeguata al corretto svolgimento delle proprie funzioni. Per la validità degli incontri è necessaria la presenza della maggioranza dei Componenti in carica. Le deliberazioni possono essere assunte solo con voto favorevole della maggioranza dei Componenti in carica.

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

Se necessario alle riunioni possono essere invitati anche altri membri del Consiglio di Amministrazione ovvero esponenti delle funzioni aziendali o soggetti terzi, la cui presenza possa rappresentare un ausilio per le attività del Comitato stesso. Nessun Amministratore può tuttavia prendere parte alle riunioni in cui vengono formulate proposte al Consiglio di Amministrazione relative alla propria remunerazione.

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

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

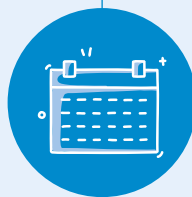
Nel corso del 2025 il Gruppo A2A si è avvalso della consulenza delle società Cutillo&Partners e TEHA, primarie controparti specializzate nelle tematiche di executive compensation, che hanno operato in regime di indipendenza nei confronti della Società.

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

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

Gennaio – Marzo 2025

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



Settembre – Dicembre 2025

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

Aprile – Luglio 2025

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

Tutte le riunioni sono state regolarmente indette mediante preventiva convocazione trasmessa a tutti gli interessati e per ciascuna seduta sono stati redatti verbali con i temi trattati e le decisioni prese. Agli incontri ha sempre partecipato il Collegio Sindacale. In taluni casi hanno partecipato agli incontri anche altri soggetti invitati dal Presidente del Comitato.

Per l'esercizio 2026 sono programmate almeno 12 riunioni.

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

Gennaio – Marzo 2026



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

Presidente, Amministratore Delegato e Direttore Generale

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

- a cura del Presidente limitatamente al personale dirigente di suo esclusivo e diretto riporto, sentito l'Amministratore Delegato;
- a cura dell'Amministratore Delegato per tutti i dirigenti, a eccezione del Direttore Generale, di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione, e dei dirigenti a riporto del Presidente del Consiglio di Amministrazione, per i quali viene consultato dal Presidente. Per il Direttore Internal Audit, è richiesto parere favorevole del Comitato Controllo e Rischi, previa approvazione del Consiglio di Amministrazione.

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

Focus su Policy per la sostituzione emergenziale del Direttore Generale

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

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

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

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

Nello specifico annualmente il Comitato analizza le valutazioni di diversi candidati basate sulla valutazione di competenze critiche per il ruolo e su *soft skills*, identificando un numero limitato di dirigenti apicali da inserire nel *Talent Pool* summenzionato e per i quali predisporre ed attuare iniziative formative e interventi che completino esperienze e profili, rendendoli pronti nell'eventualità che tale procedura dovesse essere adita.

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

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

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

Collegio Sindacale

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

B. Struttura di dettaglio della Politica di Remunerazione

La struttura della Politica per l'anno 2026, descritta dettagliatamente in seguito, riflette le determinazioni assunte in materia di remunerazione dall'Assemblea dei Soci nel 2023, alla data di nomina degli attuali organi di gestione e di controllo, e dal Consiglio di Amministrazione nel triennio 2023 – 2025.

Quanto indicato nel presente documento illustra la politica approvata dal Consiglio di Amministrazione in carica alla data di pubblicazione e sarà concretamente implementata nel corso dell'esercizio 2026 da parte del nuovo Consiglio di Amministrazione e dei competenti organi delegati, nel rispetto di quanto sarà stabilito dai Soci in occasione dell'Assemblea.

B1. Remunerazione dei Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Presidente e Amministratore Delegato

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

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

Tabella 7

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

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

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

B2. Remunerazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione

Il trattamento economico del Presidente del Consiglio di Amministrazione prevede:

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

aggiunge all'importo sopra indicato.

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

Il trattamento economico del Presidente è completato dal riconoscimento dei benefici non monetari previsti per la popolazione dirigenziale del Gruppo (dettaglio disponibile nel paragrafo C7).

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

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

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

B3. Remunerazione dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale

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

Tabella 8

Componente fissa

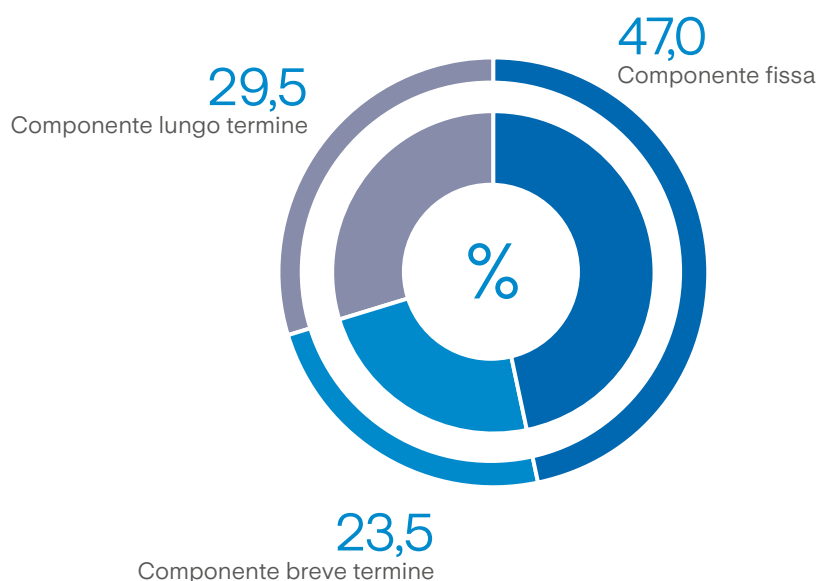
Consigliere	80.000 € /anno, deliberato dall'Assemblea dei Soci
Amministratore Delegato	120.000 € /anno lordi
Direttore Generale	500.000 € /anno lordi

Tabella 9

Componente variabile target

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

Pay-mix 2026 dell'Amministratore Delegato - Direttore Generale



Compenso variabile di breve termine

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

Tabella 10

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

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

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

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

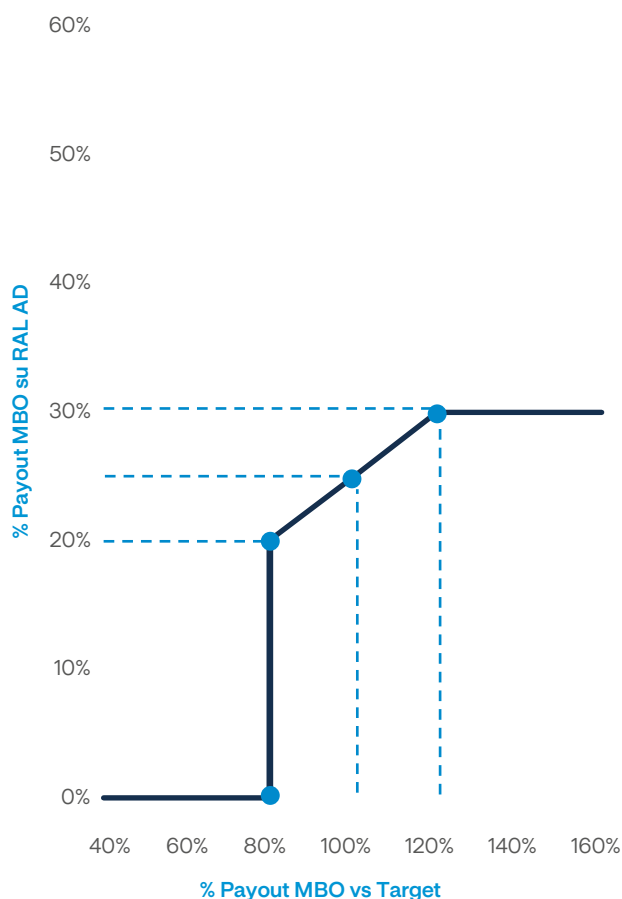
- indicatori progettuali collegati ai driver strategici Circular Economy e Energy Transition, ritenuti più rilevanti ai fini del successo sostenibile dell'organizzazione;
- riduzione degli infortuni: a dimostrazione dell'assoluta priorità delle tematiche HSE e, in particolare, della tutela della sicurezza delle persone; la minimizzazione dei rischi e la prevenzione sono elementi fondanti dell'operatività di A2A, che si impegna a garantire un miglioramento continuo della sicurezza nei luoghi di lavoro, trasferendo tale priorità anche nella valutazione della performance del management;
- miglioramento degli indicatori di DE&I: a dimostrazione dell'attenzione che il Gruppo rivolge alle tematiche di diversità, equità ed inclusione e, in particolare, all'equilibrio di genere nella popolazione aziendale.

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

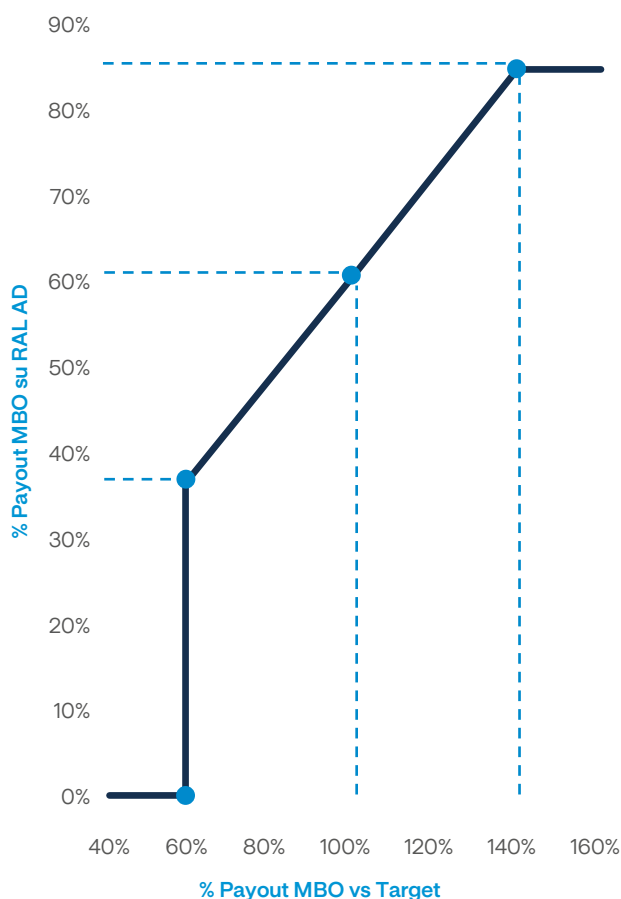
- per Amministratore Delegato: tra il 20% e il 30% della componente fissa (pari a 200.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi;
- per Direttore Generale: tra il 36% e l'84% della componente fissa (pari a 500.000€) in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi.

Le % superiori sopra indicate (30% e 84%) rappresentano un tetto massimo al di sopra del quale, anche in presenza di over-performance della Società e dell'Amministratore Delegato-Direttore Generale, non è previsto alcun ulteriore incremento dell'importo spettante.

MBO – Amministratore Delegato



MBO – Direttore Generale



Compenso variabile di lungo termine

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

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

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

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

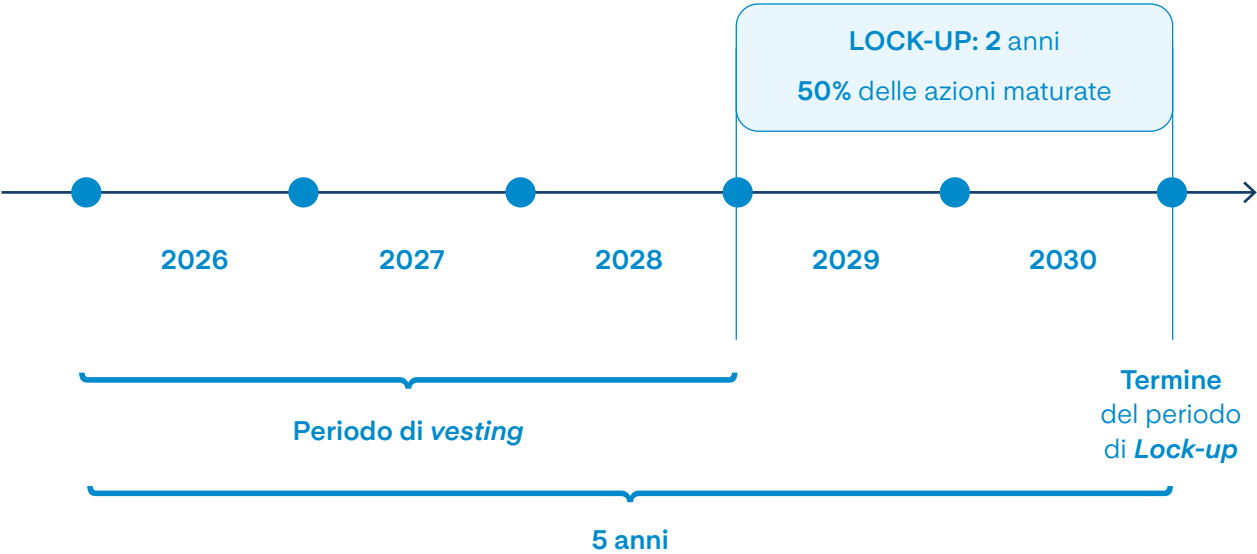


Tabella 11

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

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

Tabella 12

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

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

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

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

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

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

B4. Remunerazione dei Dirigenti Strategici

La Macro-Organizzazione in essere di A2A prevede un numero pari a 10 posizioni riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche. Per DIRS devono intendersi quei soggetti che, in virtù della posizione ricoperta nella struttura organizzativa di A2A, hanno, di volta in volta nel tempo, il potere e la responsabilità, direttamente e indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società e del Gruppo, attraverso l'assunzione del ruolo di Responsabile nelle seguenti funzioni aziendali:

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

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

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

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

Tabella 13

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

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

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

Funzionamento del Sistema MBO e del Bonus Pool Dirigenti

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

3) Dirigenti Società in Unbundling.

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

Lo schema incentivante associato prevede:

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

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

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

La sostenibilità è infatti confermata quale parte integrante della strategia di business di A2A e in funzione del ruolo ricoperto dal Dirigente Strategico gli obiettivi ESG, a titolo esemplificativo, così declinati:

- **Environmental:**

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

- **Social:**

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

di pari opportunità nelle diverse società del perimetro.

- **Governance:**

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

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

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

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

- operazioni straordinarie (es. ristrutturazioni, riorganizzazioni o riconversioni) e le modifiche all'assetto organizzativo, gestionale e amministrativo del Gruppo non prevedibili e di conseguenza non pianificate nella definizione del Piano Strategico 2026-2035;
- shock esogeni (anche di carattere regolatorio/normativo) di natura non prevedibile e di entità straordinaria, vale a dire tali da impattare sui risultati economico-finanziari e di creazione di valore nel lungo periodo;
- revoche o modifiche temporali sostanziali del Piano Strategico 2026-2035.

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

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

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

Sintesi del funzionamento del sistema MBO Bonus Pool dei Dirigenti

Bonus pool

Definizione del Bonus Pool

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

Fattore Correttivo K

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

Performance individuale

Scheda di incentivazione

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

Obiettivi Eco-Fin depurati da
CAPEX e EBITDA di Gruppo

Assegnazione fascia di risultato

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

Valutazione delle competenze

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

Revisione della scheda

Mid-year review

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

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

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

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

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

B5. Collegio Sindacale

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

Il 28 aprile 2023, l'Assemblea dei Soci ha determinato, per il periodo di carica del Collegio Sindacale, i seguenti compensi lordi annui:

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

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

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

B6. Benefici non monetari

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

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

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

Per il Presidente, l'Amministratore Delegato, il Direttore Generale e i Dirigenti Strategici è previsto il riconoscimento di benefici non monetari quali:

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

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

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

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

Per quanto riguarda l'attuale Amministratore Delegato-Direttore Generale, considerando che

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

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

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

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

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

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

In caso di risoluzione per dimissioni rassegnate dal DIRS nonché nell'eventualità di risoluzione anticipata del rapporto di lavoro ad iniziativa unilaterale di A2A, si applicano i rispettivi trattamenti previsti dalla legge e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro per i dirigenti delle imprese aderenti alle associazioni della Confservizi (si veda nota n 7); il trattamento individuale complessivo, pertanto, può raggiungere, escludendo l'indennità sostitutiva del preavviso, un numero massimo di 24 mensilità di retribuzione calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del codice civile.

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

- per l'Amministratore Delegato-Direttore Generale, l'erogazione di un importo pari a 14 mensilità (si veda nota n 8) complessive e inclusive del periodo di preavviso di retribuzione, calcolata secondo la disciplina convenzionale;
- per i DIRS, l'erogazione di un importo funzione dell'anzianità individuale calcolata in base ai criteri dell'art. 2121 del Codice Civile (rispetto a quelli attualmente in forza, il minimo è 10 mesi e il massimo è 36 mesi).

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

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

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

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

Alla data di pubblicazione della presente Relazione la Società ha stipulato con 10 Dirigenti Strategici patti di non concorrenza e di non sollecitazione in forma di opzione.

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

In caso di dimissioni rassegnate dal DIRS, qualora A2A e il DIRS giungano a sottoscrivere una scrittura privata al fine di disciplinare le condizioni di uscita, la stessa conterrà di norma le clausole usualmente previste in tali fattispecie di accordi e, in particolare, (i) obblighi di non sollecitazione a carico del DIRS, (ii) rinunce del DIRS, a seguito dell'accordo raggiunto avente natura novativa e transattiva, a qualunque pretesa verso la Società e il Gruppo, a fronte di scarichi di responsabilità per il ruolo e le cariche ricoperte (ferme le prerogative assembleari), (iii) risoluzione consensuale al PNC (a fronte dell'esercizio dell'opzione di cui si è

precedentemente dato atto), (iv) riconoscimento a vari titoli al DIRS di eventuali contributi anche monetari (di entità ordinariamente applicata in precedenti cessazioni del rapporto di lavoro a seguito di dimissioni) a fronte delle rinunce, delle eventuali spese effettivamente sostenute dal DIRS nonché degli oneri connessi al preavviso, purché il tutto complessivamente di controvalore inferiore alla soglia di esiguità prevista dalle Procedure OPC di A2A e (v) su richiesta del DIRS, impegni di volturazione della autovettura aziendale al soggetto dallo stesso indicato e di cessione dei device aziendali a valore di libro.

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

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

Tali meccanismi di correzione *ex post* trovano applicazione:

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

- con riferimento ad erogazioni di remunerazione variabile nei confronti di soggetti che abbiano posto in essere condotte in violazione di norme aziendali (con particolare riguardo a Codice Etico, Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01 e Modello Anticorruption), contrattuali o legali o che comunque abbiano tenuto comportamenti dolosi o gravemente colposi che abbiano recato danno della Società.

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

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

Deroghe alla Politica di Remunerazione

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

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

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

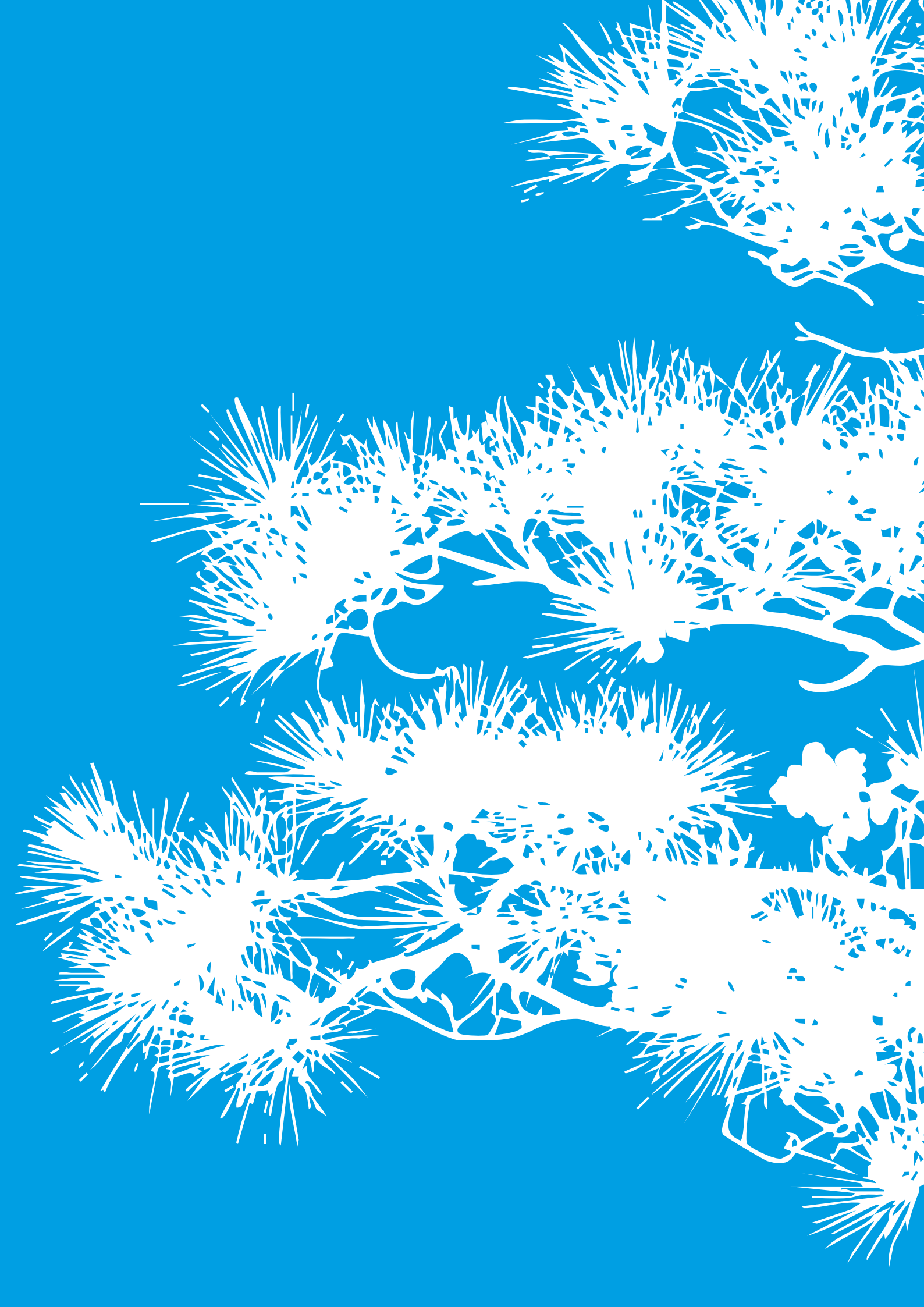
In presenza di tali circostanze eccezionali, la Società si riserva, quindi, la possibilità di derogare temporaneamente alla Politica da ultimo approvata dall'Assemblea dei Soci sui seguenti elementi:

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

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

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

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





Seconda Sezione

Attuazione della Politica
di Remunerazione 2025

Seconda Sezione

Attuazione della Politica di Remunerazione 2025

La presente sezione della Relazione sulla Remunerazione fornisce:

- una rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione relativa all'esercizio precedente (2025) per Componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo, Direttore Generale e Dirigenti con Responsabilità Strategica;
- un'analitica illustrazione dei compensi corrisposti nell'esercizio precedente (2025) e un raffronto tra gli obiettivi di performance raggiunti con quelli previsti.

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

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

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

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

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

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

Per ultimo:

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

A fronte di quanto sopra di seguito sono descritti di seguito i compensi corrisposti nell'esercizio 2025 in favore di:

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

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

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

A1 Confronto tra la variazione annuale delle remunerazioni, dei risultati della società e della remunerazione dei dipendenti

In coerenza con il nuovo Regolamento Emittenti - nonché con l'Allegato 3A, Schema 7-bis, Sezione II, Prima parte, par. 1.5 - si riporta di seguito la tabella che illustra le informazioni di confronto, per gli ultimi cinque esercizi,

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

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

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

I compensi indicati nella tabella sopra riportata sono annuali e per:

- il Presidente del Consiglio di Amministrazione - includono il compenso per il ruolo di Consigliere e per la carica di Presidente. Non includono il compenso per la partecipazione ai Comitati;
- gli Amministratori - non includono il compenso per la partecipazione ai Comitati. Non includono gli eventuali versamenti della contribuzione pari al 4%, interamente a carico della Società,

previsti da normativa per i Consiglieri iscritti a casse professionali;

- l'Amministratore Delegato e Direttore Generale - includono il compenso per il ruolo di Consigliere, il compenso fisso e variabile per la carica di Amministratore Delegato e la retribuzione fissa e variabile prevista per il Direttore Generale (incluso l'LTi erogato nel 2025 ma di competenza del triennio 2023-2025). Non includono gli oneri di lordizzazione dell'Amministratore Delegato.

A2 Componenti del Consiglio di Amministrazione, escluso Amministratore Delegato

Nel 2025, ai singoli Consiglieri di Amministrazione sono stati erogati i seguenti compensi:

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

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

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

Inoltre, in coerenza con quanto indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2025, al Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Comboni è stato corrisposto, in aggiunta al compenso percepito in qualità di Amministratore, un compenso lordo annuo pari a 60.000€ per la responsabilità sulla funzione "Internal Audit".

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

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

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

A3 Componenti del Collegio Sindacale

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

In particolare, sono stati erogati:

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

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

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

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

A4 Amministratore Delegato

Nel 2025 sono stati erogati all'Amministratore Delegato i seguenti importi:

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

Come indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2025, il compenso variabile annuale prevedeva:

- per tutta la popolazione assegnataria di incentivazione variabile, incluso l'Amministratore Delegato, un "cancello di accesso", basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2025 e Capex al 31/12/2025 che riduceva del 30% o annullava il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo inferiore al livello minimo previsto dell'esercizio di riferimento;
- per l'Amministratore Delegato, due obiettivi:
 - Cash Flow Industriale, fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-7,5%;
 - Funds from operations (FFO)/Net Debt, fissato, come target, previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-0,2%.

Per l'Amministratore Delegato, come descritto nella Relazione sulla Remunerazione 2025, è inoltre previsto, in aggiunta al "cancello di accesso", il

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

Ad inizio 2026, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha verificato e attestato il livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati calcolando la conseguente % di raggiungimento complessiva (pari a 120,0%), a fronte della quale è stato erogato all'Amministratore Delegato un compenso variabile pari a 54.000€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti:

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

A5 Direttore Generale

Nel 2025, a titolo di componente fissa, è stato erogato al Direttore Generale un compenso fisso pari a 500.000€/anno.

Come indicato nella Relazione sulla Remunerazione 2025, il compenso variabile annuale prevedeva:

- per tutta la popolazione assegnataria di incentivazione variabile, incluso il Direttore Generale, un "cancello di accesso", basato su EBITDA della Società nell'anno finanziario 2025 e Capex al 31/12/2025 che riduceva del 30%

o annullava il compenso erogabile nel caso di performance economico-finanziaria del Gruppo non in linea con il budget dell'esercizio di riferimento;

- per il Direttore Generale, i seguenti obiettivi:
 - Ebitda (peso 30%), fissato, come target, sul valore previsto a budget per l'esercizio di riferimento e con oscillazione +/-7,5%;
 - Capex (peso 20%) fissato, come massimo (120%) sul valore di budget, come minimo sull'85% del valore di budget e come target (100%) sull'interpolazione lineare tra minimo e massimo⁹;

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

- Progetti Strategici (peso 34%): 8 progetti a maggior rilevanza strategica previsti nel Piano Industriale;
 - Sostenibilità (peso 16%), articolato su:
 - Miglioramento dei KPI di DE&I (incremento della % delle donne nel management rispetto all'esercizio precedente; incremento della presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione delle società controllate /
- partecipate rispetto all'esercizio precedente; incremento della % di donne assunte rispetto all'esercizio precedente);
- Riduzione degli infortuni attraverso il contenimento del valore dell'indice di frequenza infortunistica al di sotto del risultato dell'anno precedente, mantenendo un indice di gravità inferiore ad una predefinita soglia;

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

Ad inizio 2026, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha verificato ed attestato il livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati calcolando la conseguente % di raggiungimento complessiva (pari a 119,23 %), a fronte della quale è stato erogato al Direttore Generale un compenso variabile pari a 238.460€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti.

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

- un Gate che prevede il mantenimento del rating di A2A come 'Investment Grade' da parte di

almeno una tra le agenzie di rating e annulla il compenso erogabile nel caso tale indicatore non sia mantenuto;

- i seguenti obiettivi:

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

Obiettivi	Peso	Target	Raggiungimento	
			Consuntivo	Raggiungimento %
Economico-finanziari				
Cash Flow operativo cumulato 2023 – 2025 (€ mio)	35%	3.879	4.613	130,00%
TSR				
Posizionamento TSR A2A rispetto ad un panel di aziende quotate in Italia comparabile ad A2A (Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam e Terna)	35%	% raggiungimento lineare tra mediana e terzo quartile	Posizionamento al di sopra del terzo quartile	122,71%
Sostenibilità				
KPI ESG Composito	30%	Media pesata	Media pesata	106,49%
			Totale	120,40%

Il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la Remunerazione e le Nomine, ha verificato ed attestato il livello di raggiungimento degli obiettivi sopra indicati calcolando la conseguente % di raggiungimento complessiva (pari a 120,40 %), a fronte della quale è stato erogato all'Amministratore Delegato e Direttore Generale un compenso variabile di lungo periodo pari a 884.940€, come illustrato nella seguente tabella raffigurante gli obiettivi di performance raggiunti in confronto con quelli previsti.

A6 Dirigenti Strategici

La Macro-Organizzazione al 31/12/2025 di A2A prevede un numero pari a 9 posizioni riconducibili a Dirigenti con responsabilità strategiche. Per DIRS devono intendersi quei soggetti che, in virtù della posizione ricoperta nella struttura organizzativa di A2A, hanno, di volta in volta nel tempo, il potere e la responsabilità, direttamente e indirettamente, della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della Società e del Gruppo, attraverso l'assunzione del ruolo di Responsabile nelle seguenti funzioni aziendali:

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

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

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

Nel 2025 sono stati erogati ai Dirigenti Strategici:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(**) Nei Compensi Fissi non sono inclusi i contributi ai fini pensionistici e previdenziali versati dall'Ateneo di appartenenza considerando il ruolo accademico ricoperto dal Presidente del Consiglio di Amministrazione di A2A prima dell'assunzione dell'attuale incarico e che, ai sensi dell'art. 13 DPR 382/80, rimangono a carico della Società A2A. Nei Benefici Non Monetari sono inclusi la quota assoggettata a tassazione, a titolo di compenso in natura, relativa alla polizza infortuni per rischi extraprofessionali, il valore dell'auto non assegnata e monetizzata al valore del canone annuo, la Polizza Vita, la Polizza Generale IPM e la Polizza Sanitaria Integrativa.

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

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

1/B Compensi al Collegio Sindacale (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Muzi Silvia	Presidente	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	130.000				264		130.264		
Dalocchio Maurizio	Sindaco effettivo	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000				208		80.208		
Segala Chiara	Sindaco effettivo	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80.000				208		80.208		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					290.000				680		290.680		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) Totale					290.000				680		290.680		

1/C Compensi ai Dirigenti Strategici (valori in €)

(A)	(B)	(C)	(D)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal				al	Bonus e altri incentivi					
Dirigenti Strategici (9)*				2.893.847		3.378.190		141.077	378.401	6.791.515		

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

1/D Compensi al Direttore Generale (valori in €)

(A)	(B)	(C)		(D)	(1)	(2)	(3)		(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Cognome Nome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica		Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione ai Comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
		dal	al				Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Mazzoncini Renato	Direttore Generale	01.01.2025	31.12.2025		500.000		960.860		21.174		1.482.034		
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio					500.000		960.860		21.174		1.482.034		
(II) Compensi da Controllate e Collegate													
(III) Totale					500.000		960.860		21.174		1.482.034		

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

(A)	(B)	(1)	(2)			(3)			(4)
Cognome Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/ Erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/ Erogato	Differiti	
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato e Direttore Generale								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2025	292.460	Delibera 17/3/2026					
		Piano LTI 2023-2025	884.940	Delibera 17/3/2026					
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) Totale			1.177.400						
Dirigenti Strategici	-								
(I) Compensi nella società che redige il Bilancio		Piano STI 2025	1.169.850	Delibera 17/3/2026					
		Piano LTI 2023-2025	2.208.340	Delibera 17/3/2026					
(II) Compensi da Controllate e Collegate									
(III) Totale			3.378.190						
Totale			4.555.590						

Figura 3: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Nelle tabelle seguenti vengono riportate le partecipazioni detenute da tutti i soggetti che nel corso dell'esercizio 2025 hanno ricoperto, anche per una frazione di anno, le cariche di componente degli organi di amministrazione e di controllo, di direttore generale o di dirigente con responsabilità strategiche.

Figura 3/1 Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali

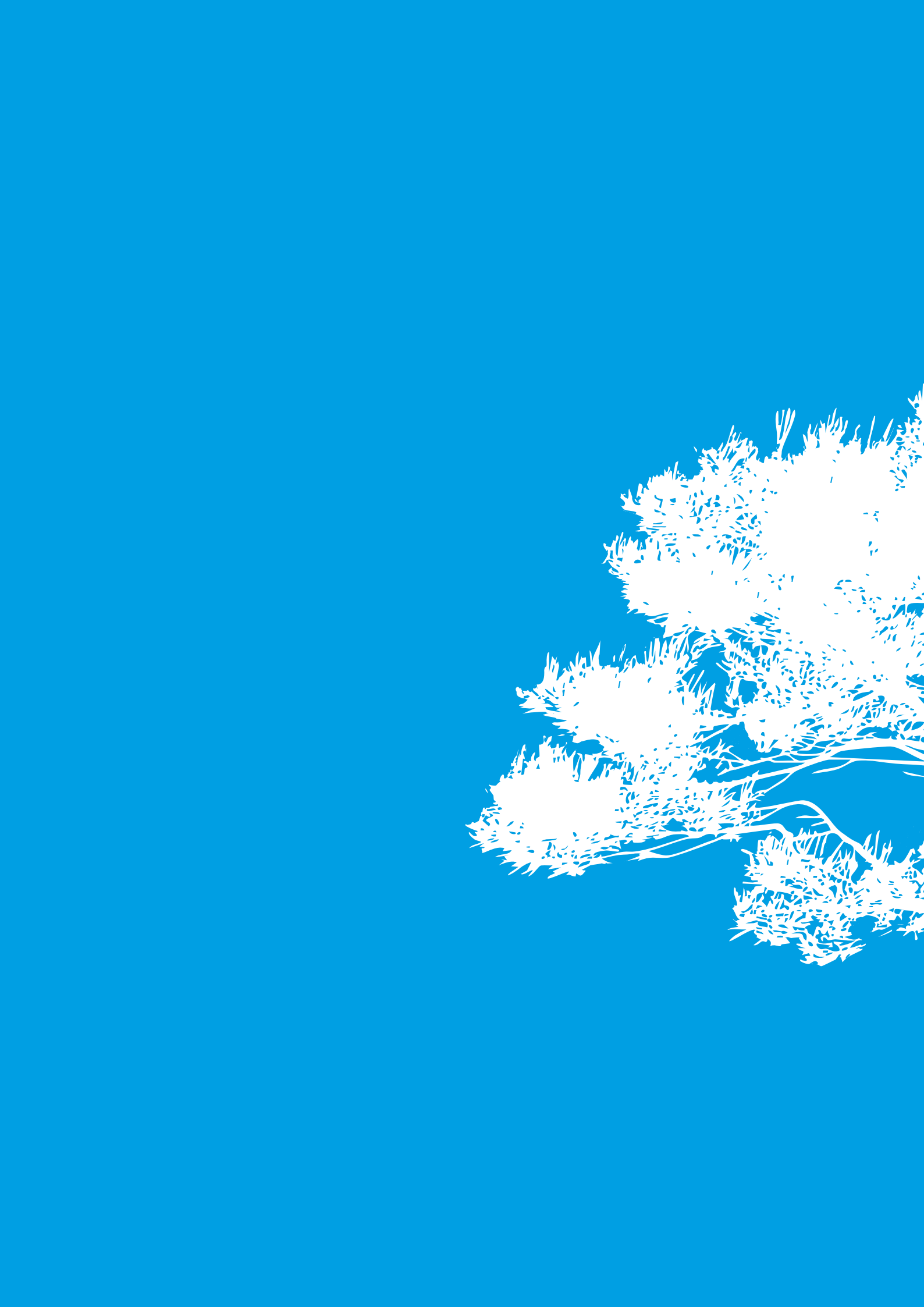
Cognome e nome	Carica	Società partecipata	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2024	Numero azioni acquistate nel corso dell'esercizio 2025	Numero azioni vendute nel corso dell'esercizio 2025	Numero azioni possedute alla fine dell'esercizio 2025
Mazzoncini Renato	Amministratore Delegato e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

Figura 3/2 Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

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

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

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

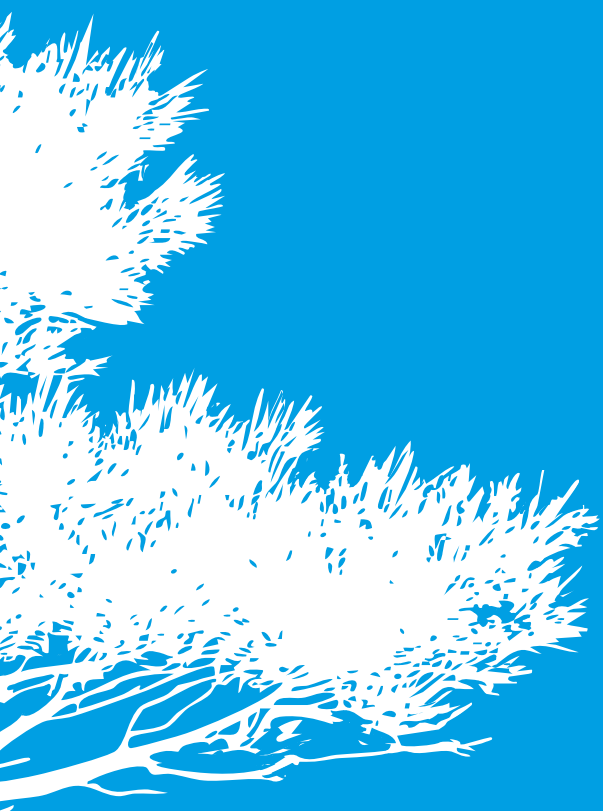




2026

Report on the Remuneration
policy and Remuneration paid





Maritime Pine

It embodies a welcoming spirit
and is a symbol of resilience.
It represents the balance between
the practical needs of life
and the pursuit of a higher ideal.

2026

Report on the Remuneration
policy and Remuneration paid

Contents

Letter from the Chair

4

Introduction and regulatory framework

32

Executive Summary

A2A Group Performance	8
Principles of A2A's Policy	9
New features of the 2026 Remuneration Policy	10
Link between Remuneration Policy and Strategy/Business Model	13
Alignment with market practices	16
Pay for performance	17
Employees' working conditions	18
Shareholders' and investors' perspective	26
Summary of 2026 remuneration components	28

Section One – 2026 Remuneration Policy

A. Preparation, approval and implementation of the Remuneration Policy: procedures, bodies and entities involved	36
B. Detailed Structure of the Remuneration Policy	43
B1. Remuneration of the Members of the Board of Directors, excluding the Chair and CEO	43
B2. Remuneration of the Chair of the Board of Directors	44
B3. Remuneration of the Chief Executive Officer and General Manager	45
B4. Remuneration of Key Executives	50
B5. Board of Statutory Auditors	53
B6. Non-monetary benefits	53
B7. Indemnities in the event of termination of office or termination of employment	54
B8. Deferral of cash components and claw-back and malus clauses	56
Exceptions to the Remuneration Policy	56

Section Two – Implementation of the 2025 Remuneration Policy

A1 Comparison of the annual change in remuneration, company results and employee remuneration	61
A2 Members of the Board of Directors, excluding the Chief Executive Officer	62
A3 Members of the Board of Statutory Auditors	62
A4 Chief Executive Officer	62
A5 General Manager	63
A6 Key Executives	65

Letter from the Chair



“We take care of our people every day and share the value with those who create it”

Susanna Dorigoni

Dear Shareholders,

As Chair of the Remuneration and Appointments Committee (hereinafter, the “Committee”), I am pleased to present A2A’s Report on the Remuneration Policy for 2026 and on the remuneration paid during the previous financial year.

The Committee, established following the Shareholders’ Meeting of 28 April 2023, has reached the end of its three-year term, during which it has worked with dedication on the present Remuneration Policy, the result of a progressive refinement of its constituent elements, constantly aimed at strengthening the link with the Strategic Plan, the connection between performance and remuneration (pay for performance), and the centrality of A2A’s distinctive features: focus on people, engagement with stakeholders and the strengthening of ESG focus.

The document aims to transparently illustrate to all Stakeholders the elements that make up A2A Life Company’s remuneration policy, conceived not merely as a compliance exercise, but as a driver for the implementation of A2A’s People Strategy, aimed at strengthening fairness, the ability to attract and retain talent and the overall consistency of the Reward system.

2025 was once again characterised by solid economic and financial results, consistent with the path outlined in the **2024-2035 Strategic Plan**. These results confirm the resilience of the Group’s business model and its ability to combine industrial growth with the creation of sustainable long-term value. The Group also received significant market recognition, with an increase in the share price reflecting investors’ confidence in the strategic plan and in the long-term growth prospects.

The past year also represented an important step forward in terms of the Group’s progress on ESG matters, which continue to play a key role in A2A’s development, with the presentation of the **Group’s Climate Transition Plan** – a document fully integrated with the corporate strategy, which defines targets, operational levers and financial instruments to guide the path towards **Net Zero by 2050**. In particular, €7 billion of investments are planned for the main decarbonisation levers in the period 2026–2035, enabling a 50% reduction in absolute direct emissions by 2035 and an 80% reduction by 2040 compared with 2017 levels.

The Company is included in the **major global ESG indices**, also confirming in 2025 its ongoing consolidation within the ratings prepared by MSCI, ISS ESG, ICI – ESG Identity Corporate

Index, CDP and Standard & Poor's. As further evidence of the Group's commitment to the development of best ESG practices, A2A received the following awards: Sustainability Report Award 2025 – Corriere della Sera; Listed and Non-listed Utility or Multi-Utility Award – Oscar di Bilancio 2025; Sustainability Yearbook Member – Standard & Poor's; Valore Giovani Award – CSRNatives and Sustainability Makers; Research & Innovation Award – Top Utility. At the same time, 2025 also saw a further strengthening of recognition in the People area: the Assolombarda Gender Equality Award, the renewal and extension to 16 Group companies of the UNI/PdR 125:2022 Gender Equality Certification, the UNHCR Welcome Award for the third consecutive year and the Top Employers certification for the second consecutive year. The Group also received two awards at the Lean Six Sigma Awards 2025, confirming the widespread commitment to operational excellence and continuous improvement.

Consistent with this commitment, the Committee further strengthened the integration of ESG objectives within incentive systems, with a specific focus on emission reduction targets, fully aligned with national and international best practices.

The Committee's work focused on the continuous evolution of the Remuneration Policy, also supported by a structured and ongoing dialogue with the market and with our Shareholders. The efforts made throughout the year have delivered significant results, which I would like to present by highlighting the key areas of focus and the most relevant outcomes.

- One of the main innovations of the Policy is the new **Long-Term Incentive Plan (LTI)**, which represents a significant evolution in the architecture of the Group's remuneration system. For the first time, in line with the requests emerging from the dialogue with institutional investors and proxy advisors, the Plan is structured as a Performance Share Plan, strengthening the alignment between the interests of Management and those of Shareholders. The structure of the LTI Plan was developed with the support of external

advisors and based on an in-depth benchmark analysis carried out on a panel of companies comparable in terms of sector and size. The adoption of a share-based instrument subject to the achievement of multi-year performance targets represents an important step in the evolution of the incentive system, consolidating its long-term orientation and full consistency with market best practices. The new LTI further strengthens the structured and measurable integration of ESG objectives, with particular emphasis on the environmental dimension and, specifically, on the emissions reduction trajectory defined in the Climate Transition Plan. This approach consolidates the structural link between variable remuneration and the creation of sustainable value, ensuring that managerial decisions are aligned with the climate commitments publicly undertaken by the Group.

- Following the approval by the Shareholders' Meeting last year, in 2025 the first cycle of the **"A2A Life Sharing" Employee Share Ownership Plan** was implemented, a key initiative in the strategy of value sharing with the Group's People. The Plan recorded extremely significant participation results: the first cycle saw participation exceeding 86%, with a purchase rate above 54%. The launch of the Plan was accompanied by a major Financial Education initiative aimed at training more than 13,000 employees (and their families) on savings, risk and financial investment topics: an awareness initiative, carried out in close partnership with the Business, on the importance of informed and sustainable decision-making within an Employee Share Ownership Plan.
- In 2025 the Group also continued its path towards strengthening pay transparency, in line with the evolution of European regulations on **Pay Transparency**. In particular, a structured process was launched to align with the European Pay Transparency Directive through a roadmap articulated across six thematic streams, which constitute the operational pillars of the implementation process: Clusterisation and Total Reward, Recruiting, Governance, Reporting, Industrial Relations and Change Management. Periodic analyses on the **Equal Pay Gap and the Adjusted Pay Gap** were

further consolidated, confirming a position of excellence within the national and European landscape and contributing to the achievement of the Plan's objectives, which envisage maintaining an Adjusted Pay Gap below 1% by 2035. In this context, the **Total Reward Statement** was enhanced as the first pilot project within the programme, with the aim of initiating a structured reflection on the overall representation of the remuneration offering, making the composition of each person's compensation and benefits package clearer and more transparent. The initiative is part of a broader approach based on fairness, inclusion and meritocracy, with continuous monitoring of internal dynamics and market practices.

- Consistent with A2A's vision as a **Life Company**, 2025 saw the consolidation of important initiatives in the People area. Among these, particular relevance is given to the development of A2A Life Campus, a strategic initiative aimed at integrating training, culture, innovation and well-being within an ecosystem capable of supporting the evolution of skills throughout the entire professional life cycle. The Just Transition pathway linked to the Climate Transition Plan also includes reskilling and upskilling

programmes designed to support the evolution of the energy mix and ensure full employability of people within the new industrial context.

- In terms of **welfare**, the Group continued to strengthen its policies supporting parenthood (A2A Life Caring), work-life balance and the overall well-being of its People, confirming an integrated approach between remuneration, development and quality of working life. The Group also launched the **Employee Housing Project**, an initiative within the framework of social sustainability policies aimed at supporting housing conditions in areas characterised by higher real estate pressure. This initiative demonstrates a tangible approach to the broader well-being of People, recognising the link between quality of life and organisational performance. At the same time, the **Harassment Policy** was further strengthened, as part of a broader prevention and protection strategy aimed at promoting an organisational culture based on respect, responsibility and integrity. Together, these initiatives reflect an integrated vision of remuneration and well-being that goes beyond the purely economic dimension and extends to the quality of the working experience,

professional development and long-term social sustainability.

- Finally, the Committee worked on defining the **new remuneration** for the Chief Executive Officer and General Manager appointed for the new Board mandate 2026–2028, taking into account the outcomes of the benchmark analyses as well as the skills and professionalism required to perform the role and the level of commitment expected.

I would like once again to emphasise the Committee's commitment to listening to, collecting and carefully assessing the feedback provided by investors, through regular engagement cycles with institutional investors and proxy advisors, as well as through post-meeting analyses of voting outcomes.

Lastly, it should be noted that the Remuneration Policy is being presented at a significant moment

for the Company's governance: the outgoing Board of Directors, at its meeting of 17 March 2026, formally approved the contents of the Policy, confirming its alignment with the Group's strategic objectives and values.

In thanking Vice Chair Giovanni Comboni and Director Elisabetta Pistis, as well as the Board of Statutory Auditors, who generously provided the Committee with their constant availability, professionalism, passion and experience, I trust in your support for the proposals presented and thank you, also on behalf of the Board of Directors, for your approval of the Remuneration Policy, further renewed following the engagement meetings held with the Company's stakeholders.

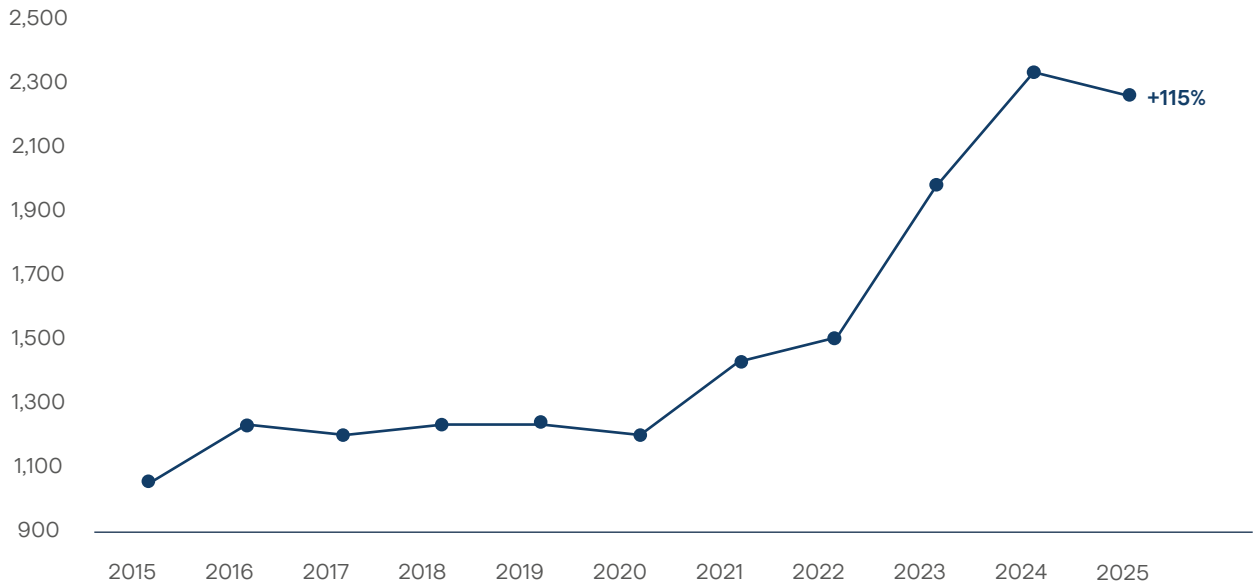
*Chair of the Remuneration
and Appointments Committee*
Susanna Dorigoni

Executive Summary

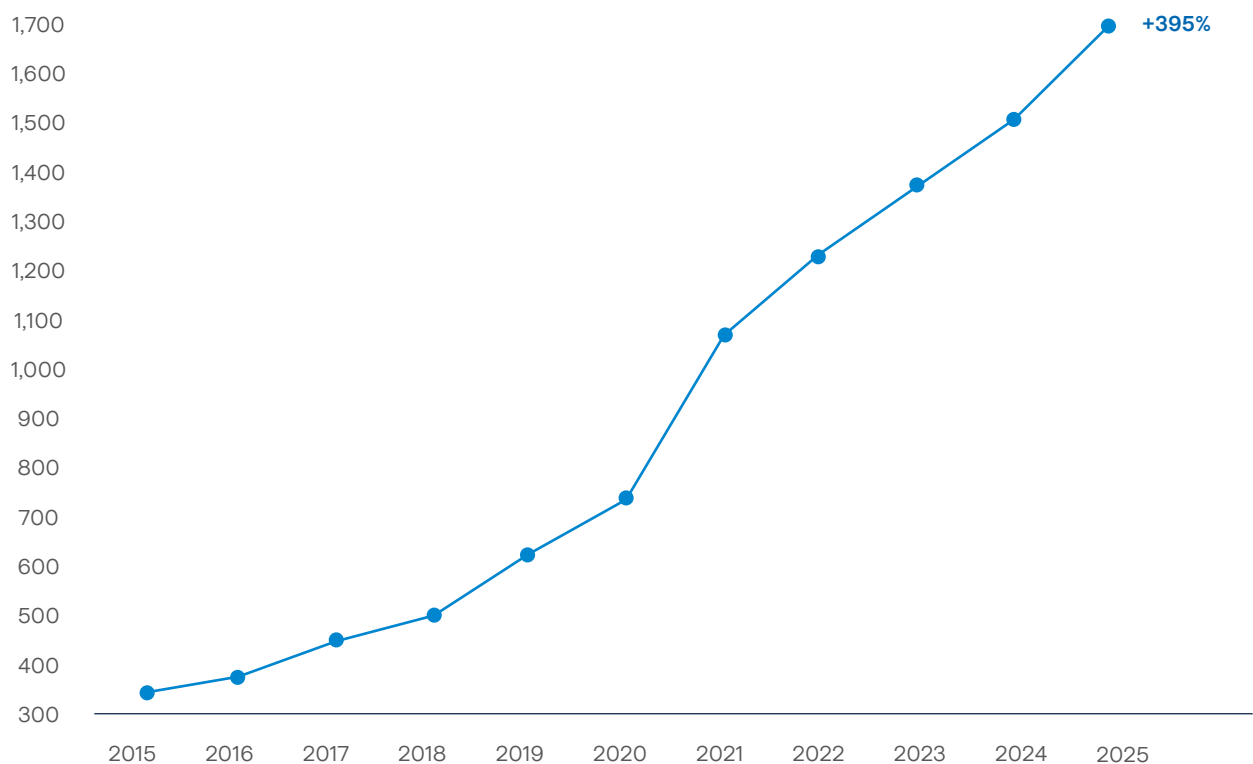
A2A Group Performance

Over the last decade, the Group has recorded steady growth in its economic and financial performance, reflecting a positive and stable trend over time and generating significant returns for shareholders.

A2A Group Ebitda trend 2015-2025(M€)



A2A Group Capex trend 2015-2025 (M€)



Principles of A2A's Policy

A2A's mission is to lead the ecological transition by fostering virtuous cycles between territories, businesses, people and institutions, with the aim of generating a positive impact on people's lives, cities and the Planet. We care for our customers and our people every day and are committed to promoting a new culture that guides individual behaviour towards a stronger sense of community.

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.

Aims of A2A Remuneration Policy

- 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);
- Incentivising 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 qualities, fostering their commitment**;
- Strengthening the **sense of belonging and "teamwork"** by 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.

Remuneration consistent with responsibilities assigned and activities managed:

- Remuneration defined according to responsibilities, delegated powers and operational scope, aligned with the remuneration practices of a relevant peer group.
- Remuneration of Key Executives determined based on the complexity of the activities managed, using an internationally certified standard methodology and an assessment of the organisational role.
- Fixed component designed to remunerate the activities performed even in the absence of the variable component.

Link between variable remuneration and corporate performance:

- Fixed/variable balance aligned with strategic objectives and the risk management policy, consistent with the sector and the Company's characteristics.
- Short-term incentive system with a mechanism that cancels or significantly reduces the bonus in the event of company results that do not meet required thresholds.
- Long-term incentive system (LTI) with awards conditional upon the Group maintaining an investment grade rating.
- Predefined and measurable objectives linked to economic-financial, operational and production performance, in line with the business plan.
- Maximum limits established for variable components, both short- and long-term.
- Significant integration of ESG KPIs within the variable components, with differentiated weightings depending on corporate roles.

Enhancing meritocracy in compliance with the code of ethics

- Periodic measurement of individual results and behaviours to ensure merit-based remuneration.
- Verification and assessment of compliance with the Company's Code of Ethics, ensuring behaviours aligned with the Company's values and with our Life&Me Competency Model.

New features of the 2026 Remuneration Policy

The 2026 Remuneration Policy has been defined in constant alignment with applicable regulatory and legal provisions, while also taking into account the outcome of the shareholders' vote, the views expressed by shareholders and proxy advisors, as well as market best practices, with a view to continuous improvement.

Below is a summary of the main new elements:

Revision of the CEO/General Manager remuneration package

Following an overall analysis of the evolution of the Group's economic and financial performance, its remuneration positioning with respect to the reference market and the internal consistency of the incentive system, the Board of Directors, based on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and having heard the opinion of the Board of Statutory Auditors, deemed it appropriate to proceed with a revision of the remuneration package of the Chief Executive Officer/General Manager.

Since the first appointment in May 2020, the Group has recorded significant growth in its economic scale and shareholder value: in the period 2020–2025 EBITDA increased overall by 88% and CAPEX by 105%.

Despite these results, the fixed component of the CEO/General Manager's remuneration has remained unchanged to date; total remuneration increased by 23%, mainly due to the introduction of the long-term variable component (LTI) in 2023 (alongside the simultaneous reduction of the short-term component).

During the same period, the Group's employees' total annual remuneration recorded significant average growth over the last five years, accompanied by a strengthening of corporate welfare components.

The benchmark analysis conducted on a panel of comparable companies showed that the CEO/General Manager's total compensation was positioned in the lower range of the market in absolute terms (between the first decile and the first quartile) and characterised by a relatively high weight of the fixed component compared with the variable components, contrary to prevailing practices among comparable listed companies. Furthermore, the benchmark analyses show that the CEO/General Manager's overall remuneration has grown to a lesser extent than that of the main peers operating in the Energy sector (average growth over the last decade of approximately 40% of total remuneration), in respect of which a positioning below the first quartile was confirmed.

In light of this evidence, the Company considered it a priority to rebalance the remuneration structure, maintaining the fixed component unchanged while progressively strengthening the short- and long-term variable components, which were significantly below the market average (LTI and STI incidence within the pay mix below the first decile).

In particular, a gradual alignment of the current fixed/variable ratio (approximately 60%–40%) with that observed in the external benchmark (approximately 40%–60%) has been envisaged, with a stronger emphasis on the long-term component in order to ensure better alignment with shareholders' interests and support the creation of sustainable value over the medium to long term.

The intervention was defined according to criteria of gradual implementation and economic sustainability: even following the rebalancing described above, the CEO/General Manager's remuneration positioning remains overall below the first quartile of the reference benchmark.

2026-2028 long-term incentive system

In line with the recommendations that emerged from dialogue with the market and with a view to further strengthening the alignment between management remuneration and the creation of sustainable value in the medium to long term, A2A has defined the introduction of a **share-based long-term variable incentive system**, representing an evolution from previous incentive plans that were exclusively monetary in nature.

The share-based Long-Term Incentive Plan, approved by the Board of Directors on 17 March 2026, will be submitted for approval to the Shareholders' Meeting scheduled for 28 April 2026.

The structure of the LTI Plan was designed with the support of external providers and based on an in-depth benchmark analysis (considering all key dimensions, such as performance metrics used, targets assigned, duration, etc.) carried out on a panel of companies comparable in terms of sector and size.

The Plan provides for the allocation to beneficiaries, upon achievement of predetermined targets, of A2A ordinary shares and is structured over a long-term time horizon, with a three-year performance measurement period (**2026–2028**). In order to further strengthen the long-term orientation and alignment with shareholders' interests, a portion of the shares earned will be subject to a **lock-up period** following vesting.

In continuity with the previous Long-Term Incentive Plan, the new 2026–2028 incentive system confirms the adoption of economic-financial and shareholder value creation indicators, such as Free Cash Flow, relative Total Shareholder Return (TSR) and specific ESG indicators. As part of the process of evolving the Plan and with a view to further strengthening its alignment with the Group's strategic priorities, the inclusion of the **Cumulative Ordinary Net Profit** indicator was also assessed as an additional performance metric. This indicator has been considered instrumental to the Group's ability to generate sustainable value over time and to support a consistent and sustainable dividend distribution policy, strengthening the link between economic performance, shareholder value creation and management remuneration.

Revision of the KPI framework of the 2026 MBO system

As part of the evolution of the short-term incentive system and in line with the Group's strategic priorities, **the mix and weighting of the General Manager's MBO performance KPIs were revised for the 2026 financial year**. In particular, this revision involved the removal of the "Corporate" KPI and a reallocation of weightings towards indicators more directly linked to the strategic projects of the Business Plan, with increased emphasis on the "Energy Transition" area and a recalibration of the weight assigned to the "Circular Economy" area. This adjustment was intended to make the MBO system even more **focused on the execution of the Group's industrial priorities**, strengthening the link between senior management incentives and the progress of key projects in the areas of energy transition, infrastructure resilience and the development of circular economy models.

At the same time, the formulation of the ESG KPI relating to **accident reduction** was revised. In line with the evolution of international Safety Management practices, the Group updated the MBO Safety algorithm in order to strengthen the incentive system's ability to drive concrete behaviours and results. This update, while maintaining the gate based on the Severity Index, aims to make the indicator more consistent and representative, reducing potential distortions linked solely to outcome-based metrics and promoting an integrated approach combining performance, prevention and the quality of managerial action, in line with internationally recognised approaches (e.g. ISO 45001/45004 principles).

Link between Remuneration Policy and Strategy/Business Model

A2A's strategy 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 place continuous focus on ESG criteria, integrating economic, social and environmental aspects in corporate decision-making processes, strategy definition, governance and the definition of our business model.

As a **Life Company**, we continue our **commitment to the ecological transition**, placing it at the centre of our 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 **Climate Transition Plan towards Net Zero by 2050** (the "Climate Transition Plan") represents the comprehensive framework through which the Group defines and monitors its decarbonisation pathway, ensuring consistency between environmental targets, industrial choices, capital allocation and emission reduction objectives aligned with the European climate neutrality framework. The Plan therefore constitutes a structural reference also for the definition of incentive systems, as it translates environmental commitments into measurable and progressively verifiable objectives.

The Remuneration Policy supports the achievement of the guidelines defined in the Company's **2024-2035 Strategic Plan** by promoting, through an appropriate balancing

of performance parameters of the short- and long-term incentive systems, the alignment of management interests with the primary objective of creating sustainable value for shareholders in a medium-long term perspective. In support of the Strategic Plan guidelines, the short-term incentive plan for the General Manager includes project-based KPIs for 2026 linked to the **Circular Economy and Energy Transition** pillars and their respective **strategic drivers**. These fall within the ESG framework, bringing the overall weight of ESG-related objectives in the General Manager's scorecard to 50%. Furthermore, the new Long-Term Incentive Plan includes a specific composite ESG objective (30% overall weight), articulated on specific goals related to decarbonisation processes, energy transition and circular economy.

Within the MBO system for the CEO/General Manager, a specific project-based ESG KPI has also been introduced relating to the development and efficient management of Data Centres, with particular attention to energy efficiency and the reduction of the carbon footprint of digital infrastructures, in line with the transition pathway outlined in the Climate Transition Plan.

With reference to the new Long-Term Incentive Plan, a composite ESG objective is included with an overall weight of 30% of the total. Within this composite objective, 70% relates to environmental topics (Environment), with particular importance attributed to the KPI linked to the reduction of emissions from the thermal generation sector, which represents a central lever in the Group's decarbonisation pathway. The remaining ESG indicators contribute to covering additional sustainability areas in line with the strategic priorities of the Plan.

Through this structure, the Remuneration Policy strengthens the alignment between management interests, the 2024–2035 Strategic Plan and the Climate Transition Plan, promoting sustainable and measurable value creation over the medium to long term.

Table 1 As a Life Company, we continue our commitment to the ecological transition

Pillars: Circular Economy & Energy Transition								
	CEO/General Manager	Industrial Growth	Infrastructure	Customers	Synergies	Innovation	Sustainability	People
CEO MBO 2026	1. Industrial Cash Flow	✓						
	2. FFO/Net Debt	✓						
GM MBO 2026	1. Ebitda	✓						
	2. Capex	✓	✓					
	3. Circular Economy		✓			✓	✓	
	4. Energy Transition		✓	✓	✓	✓	✓	
	5. Reduction of accidents						✓	✓
	6. DE&I						✓	✓
LTI 2026-2028	1. Free Cash Flow	✓						
	2. Cumulative ordinary Net Profit	✓						
	3. TSR	✓						
	4. Composite ESG						✓	✓



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**
- ✓ Periodic **Internal Position Evaluation**
- ✓ **Structured engagement plan** to gather expectations and feedback from our shareholders and stakeholders
- ✓ **Proper and transparent** management of human resources



Our governance practices do NOT provide for:

- ✗ **Variable** remuneration schemes for **non-executive** Directors
- ✗ **Severance pay** or termination of employment in excess of legal and/or contractual limits

Alignment with market practices

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 analyses carried out are aimed at defining a remuneration offering capable of ensuring the Group’s competitiveness in the market, within the framework of a Remuneration Policy that supports the ability to attract top talent and retain the key resources required for the Company’s success. In particular, remuneration levels are defined on the basis of benchmark analyses that are periodically updated in order to ensure the consistency of remuneration packages.

For Key Executives, specific peer groups are identified and confirmed each year in line with the leading companies included in the Mercer databases, based on criteria and market comparison methodologies that are reviewed in accordance with the evolution of the Group, the increasing managerial and operational complexity, and the organisational model adopted. In particular, companies considered significant and comparable with A2A are taken into account in terms of sector and business type, size and competitiveness in the labour market. In light of the growing need to attract and retain specialised and managerial skills, during 2026 the Committee will assess the opportunity to include additional reference markets for the remuneration benchmarking of Key Executives, while maintaining the central role of the Energy sector.

With reference to the CEO/General Manager, the peers considered in the analyses carried out are as follows:

Table 2 Panels used for compensation benchmarks

Role	Criteria	Peer group
CEO/GM	Italian companies included in the FTSE MIB index, excluding financial sectors/ segments, and selected companies not included in the FTSE MIB index but comparable in terms of business activities	• Acea • Amplifon • Brunello Cucinelli • Buzzi • Diasorin • Enel • Eni • ERG • Hera • Interpump • Inwit • Iren • Italgas • Leonardo • Moncler • Nexi • Pirelli & C. • Prysmian • Recordati • Saipem • Snam • TIM • Terna

Pay for performance

With a view to increasing transparency towards stakeholders, the tables below present the trend in the Company's performance and the related

correlation with the CEO and General Manager's remuneration, with details provided for both fixed remuneration and short-term variable remuneration.

Comparison between the remuneration paid to the Chief Executive Officer and General Manager and company performance, period 2020–2025*

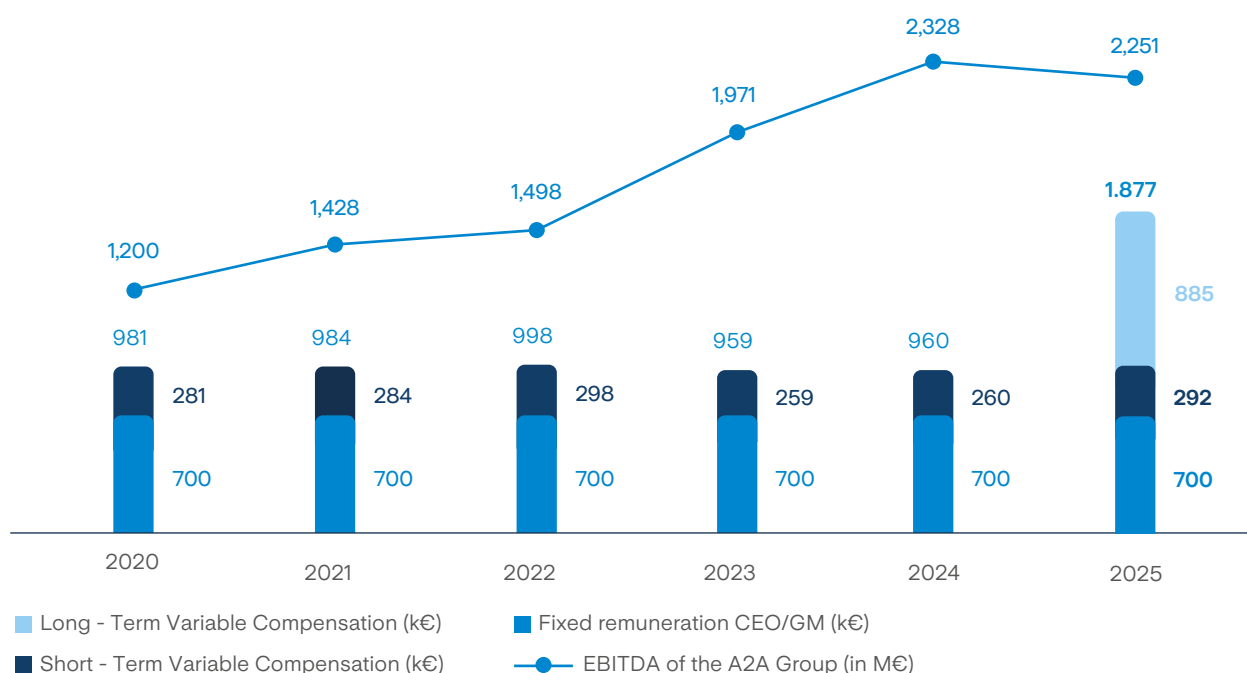


Table 3

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 ¹
A2A Group revenues (in €M)	6,848	11,549	23,156	14,758	12,857	14,014
A2A Group EBITDA (in €M)	1,200	1,428	1,498	1,971	2,328	2,251
A2A Group operating result (in €M)	554	660	682	1,017	1,317	1,190

* The 2022 figures are "restated" to reflect the IFRS 5 reclassification of the water cycle. 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 and 2024, with regard to variable remuneration, the annual pro-rata value of the LTI granted was not taken into account, as it is paid at the end of the three-year period. For 2025, the value of the LTI paid on the basis of the results achieved over the 2023–2025 three-year period has been included.

The tables and the chart highlight the stability of the Chief Executive Officer and General Manager's remuneration with respect to the fixed and short-term variable components over the period 2020–2025, to be compared with a significant upward trend in the Company's performance in terms of

EBITDA and operating profit. With regard to the long-term variable remuneration component, the figures for 2023 and 2024 do not include the annual pro-rata value, which has been recognised in 2025 as it is paid at the end of the 2023–2025 three-year period.

¹ The 2025 Income Statement figures are net of Special Items (for further information, see the Report on Operations). Furthermore, solely for MBO reporting purposes, Group EBITDA has been adjusted on a pro forma basis to align with the accounting presentation adopted when the plan was defined. This note applies to all actual economic and financial values reported in this document.

Employees' working conditions

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 in positions of responsibility;
- 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. increasing focus on work-life balance, through the confirmation of smart working arrangements and the introduction of new forms of flexibility);
- raising awareness on health issues, through communications on the importance of prevention and training on healthy lifestyles, as well as tools for monitoring overall health conditions.

Top employers 2026

We are proud to have received the **Top Employers 2026 Certification** for the second consecutive year, joining an exclusive club of more than **2,400 certified companies worldwide**, of which only **142 are in Italy**. This is an important international recognition that rewards excellence in human resources management strategies and practices.

The audit assessed **6 People dimensions**, divided into **20 sections** for a total of **more than 240 areas of analysis**, including corporate strategy, change management, working environment, talent acquisition and development, employee well-being and employee listening. **A2A** meets international standards across all areas, **with particularly strong results in the categories relating to diversity, equity, inclusion and sustainability**, as well as **processes and tools supporting the Group's evolution**.

Renewing the “**Top Employers**” recognition marks a further step forward in our journey of growth and continuous improvement and represents a result of great value for us. It not only confirms the solidity of the path undertaken but also demonstrates our **ability to evolve, improve and consolidate** over time the strategies and processes dedicated to our people.

A2A places its people at the centre of its corporate strategy, constantly striving to create a fair, inclusive, healthy and sustainable working environment. The Company adopts best practices to ensure adequate salary growth, reduce pay inequalities, taking into account individual merit, and promote equal employment opportunities. Within this framework, several

important initiatives have been implemented by the Company, including:

- Implementation of the formalized variable incentive system (MBO), in a Bonus Pool logic, with extension to all managerial employees with middle management status from 2024 and to all Executives from 2025;

- In-depth analysis of the Gender Pay Gap from a Gender Pay Equity perspective;
- Implementation of the Distributed Shareholding Plan 2025-2027;
- Pay Transparency and Total Reward Statement;
- Executives' Performance;
- Harassment Policy and Self-Defence Courses;
- A2A Life Campus;
- Employee Housing Project;
- Renewal of collective bargaining agreement.

MBO in Bonus Pool



In support of the implementation of the new 2024–2035 Business Plan and within the framework of the Group's People Strategy, a revision of the MBO Bonus Pool process was implemented starting from 2023 and extended to the executive population in 2025, with the objective 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 MBO model 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
- A **Mid-Year Review**, which allows the review of priorities in increasingly changing contexts
- **Band Distribution Analysis** phase, which enables to recognise, within the Performance Band, the level of challenge, individual effort and competency assessment.

Within the incentive system for First Line managers, the process has been further strengthened through the introduction of dedicated information tools. In particular, a **Dashboard** has been developed to support the monitoring and sharing of the progress of objectives during the year, with the aim of strengthening **transparency**, accountability and continuous alignment with Business priorities.

Pay ratio 2020-2025



The pay ratios between the CEO and General Manager's remuneration and the average remuneration of employees are presented below, calculated with reference to both fixed remuneration and total remuneration. With regard to fixed remuneration, A2A's remuneration multiple, equal to 17.26 in 2025, is slightly down on the previous year (17.90) as a consequence of an increase in the average remuneration amount of employees and the stability of the fixed salary components of the Chief Executive Officer and General Manager.

With regard to total remuneration, the multiple increased in 2025, as it reflects the payment of the 2023–2025 LTI Plan to the CEO/General Manager and Key Executives.

Table 4

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ratio between the fixed remuneration of the CEO/GM and the average fixed remuneration of employees	19.15	19.16	18.86	18.41	17.90	17.26
Ratio between the total remuneration of the CEO/GM and the average total remuneration of employees	22.68	22.67	22.54	21.33	20.69	38.52

Note: 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 and 2024, with regard to variable remuneration, the annual pro-rata value of the LTI granted was not taken into account, as it is included in the calculation for 2025, since it is paid at the end of the three-year period. For the CEO/General Manager, the MBO payout value paid in 2025 has been considered.

In-depth analysis of the 2025 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 2024, 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. performance, tenure position, city, etc.) 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.

The analyses carried out covered 14,000 employees of the A2A Group and were extended in 2024 to include the AEB and A5 Groups. Also in 2025, the analysis confirmed a very positive Group Adjusted Pay Gap (<1%), showing further improvement compared with previous years and positioning A2A as a "leading practice" among companies in the sector.

Continuing on a path towards closing the pay gap to zero, as stated in the Strategic Plan's objective. The evidence of this work enabled 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).

A2A Life Sharing



The Employee Share Ownership Plan called “A2A Life Sharing” (the “Plan”), approved by the Board of Directors on 20 March 2025 and by the Shareholders’ Meeting on 29 April 2025, aims to stimulate employee participation and active engagement in achieving the Company’s objectives set out in the Business Plan.

In particular, the Plan promotes employee share ownership as an effective tool to foster commitment, affiliation and alignment between the interests of shareholders, management and the entire employee population, with the aim of enhancing and motivating the Company’s people.

The Plan is addressed to employees of A2A and its subsidiaries included in the scope of A2A’s full consolidation, who have permanent or apprenticeship employment contracts.

Operating Mechanism

Participation: during the participation period, Beneficiaries may review the Plan Rules and decide whether to take part. Participation in the Plan is voluntary.

Initial allocation: the Plan provides for three annual cycles of allocation of A2A ordinary shares (2025 / 2026 / 2027).

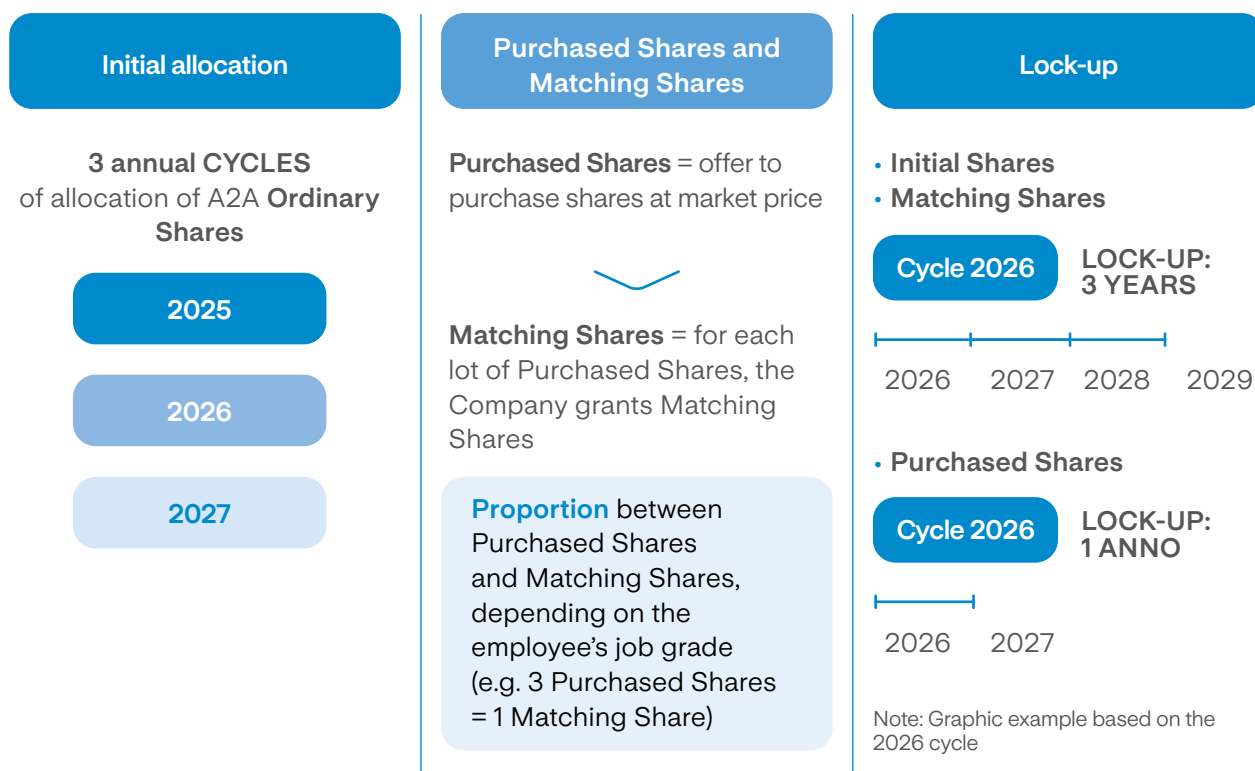
Purchased Shares and Matching Shares: at the same time as the allocation of the Initial Shares, A2A will grant all Beneficiaries the opportunity to invest further in A2A Shares at each annual allocation cycle (“**Purchased Shares**”). For each lot of Purchased Shares, the Company will also grant Beneficiaries the right to receive additional shares, according to proportions established based on each employee’s job grade (“**Matching Shares**”).

In particular, for blue-collar employees, one Matching Share is granted for each Purchased Share. For white-collar employees and middle managers, one Matching Share is granted for every three Purchased Shares. For executives, one Matching Share is granted for every five Purchased Shares. This mechanism therefore results in more favourable conditions for blue-collar employees compared with employees in higher job grades.

The allocation of shares is not subject to the achievement of performance conditions by the Beneficiaries and/or by A2A.

Lock-up: Initial Shares and Matching Shares will be subject to a **3-year lock-up period**. In line with mapped market practices, Purchased Shares will instead be subject to a **1-year lock-up period**.

For further details, reference should be made to the Plan Information Document prepared pursuant to Article 114-bis of Legislative Decree No. 58 of 24 February 1998 (“TUF”) and Article 84-bis of CONSOB Resolution No. 11971 of 14 May 1999 (“Issuers’ Regulation”), as subsequently amended and supplemented, available on the Company’s website.



In 2025, the first cycle was implemented, recording **participation in the Plan of over 86%** and a **purchase rate exceeding 54% of participants**.

The launch of the Plan was accompanied by a major **Financial Education** initiative aimed at training and raising awareness among **more than 13,000 employees** (and their families) on savings, risk and financial investment topics: an awareness initiative, carried out in close partnership with the Business, on the importance of informed and sustainable decision-making within an Employee Share Ownership Plan.

Pay Transparency and Total Reward Statement

A2A has launched a structured process to align with the European Pay Transparency Directive, aimed at implementing a roadmap based on an assessment of the processes currently in place across the main identified streams: Clustering and Total Reward, Recruiting, Governance, Reporting, Industrial Relations and Change Management. Alongside the review of internal processes, A2A has also set the objective of supporting its network of key suppliers in adopting the requirements that will be introduced by the Italian legislation on Pay Transparency.

In this context, the **Total Reward Statement** represents an opportunity to share, in a spirit of transparency, and enhance the remuneration policies addressed to all employees, in line with the principles of the Directive. The initiative responds to the need to increase awareness and strengthen competitiveness with respect to external benchmarks, also from the perspective of overall remuneration.

Executives' Performance Management

A2A has introduced a structured and dedicated **Performance Management** process for the executive population, designed as a lever for **skills development, professional growth and leadership strengthening**, in line with the priorities of the Business Plan. The initiative aims to foster a qualified reflection on performance, not only in terms of results but also with regard to managerial behaviours and organisational contribution. Looking ahead, starting from 2027 (with reference to 2026 performance), the Company will assess the extension of similar development initiatives to blue-collar employees, with a view to progressively disseminating structured practices for the enhancement and development of people.

Harassment Policy and Self-Defence Courses

Within the scope of People Care initiatives, the Company has strengthened measures to protect individuals, including through the publication of a **dedicated harassment Policy and awareness initiatives**. In line with the principles of respect and dignity in the workplace, A2A also provides the possibility to report non-compliant behaviour, according to the safeguards provided by its ethical and control framework. In the same context, **Self-Defence Courses** have been introduced as an initiative supporting personal safety.

A2A Life Campus

A2A has launched the **A2A Life Campus** project, relating to the Group's new headquarters at the Life Tower, designed to host A2A people in a renewed and integrated working environment. The Life Campus is conceived as a space that fosters **collaboration, sharing and well-being**, supporting new ways of working and strengthening the sense of belonging to the Group. The project is part of a broader vision focused on the quality of working environments, consistent with A2A's positioning as a **Life Company** and with the objective of creating contexts that facilitate **engagement, productivity and sustainability** over time.

Employee Housing Project

A2A has joined the City of Milan’s “Casa ai lavoratori” (Housing for Employees) project, aimed at increasing the availability of **affordable rental housing solutions for employees**. The initiative provides for the allocation of municipal housing units to be renovated and assigned to employees of participating companies, according to criteria and rules defined by the local authority. For A2A, the project falls within the framework of its welfare policies and attention to working conditions, with a focus on social sustainability and support for quality of life in areas experiencing greater housing pressure.

Renewal of Collective Bargaining Agreements

During 2025, A2A worked on updating the Group’s second-level collective bargaining agreements for the Energy and Environment areas. In the Energy area, negotiations addressed issues relating to working hours, video surveillance at company premises, the alignment of Group rules with the renewal of the Electricity and Gas–Water national collective agreements (CCNL), the updating of company leave arrangements and the revision of travel allowance values.

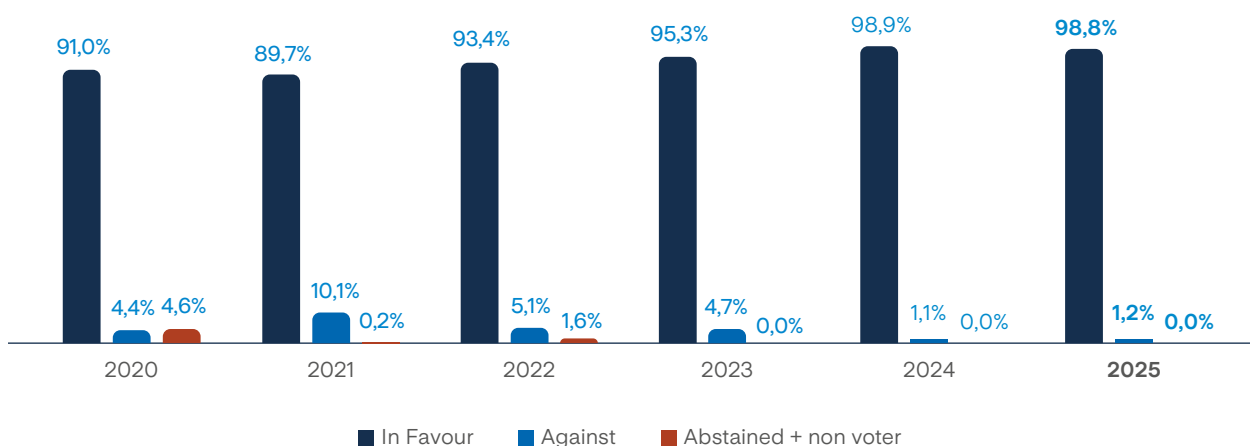
In the Environment area, negotiations were concluded for the renewal of the Performance Bonus for employees covered by the Environmental Services CCNL, for the 2025–2027 three-year period, updating the values and harmonising the operating rules.

Furthermore, agreements were reached to update the rules of the Industrial Relations Protocol (defining the framework of interaction between the Company and trade union organisations) and of the Life Caring Programme dedicated to parenthood support.

Shareholders' and investors' perspective

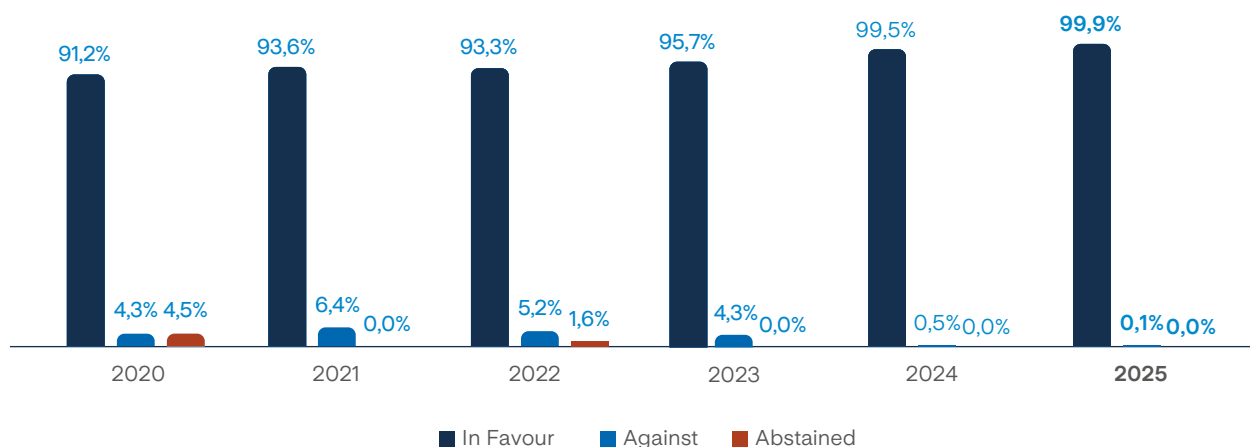
On April 29, 2025, the Shareholders' Meeting voted in favour of Section One of the 2025 Remuneration Report (binding vote).

The figure below outlines the results of the advisory vote by the Shareholders' Meeting of 2020 (May 13, 2020), 2021 (April 29, 2021), 2022 (April 28, 2022), 2023 (April 28, 2023), 2024 (April 24, 2024) and 2025 (April 29, 2025).



On April 29, 2025, the Shareholders' Meeting also voted in favour of Section Two of the 2025 Remuneration Report (non-binding vote).

The figure below illustrates the results of the advisory vote of the Shareholders' Meeting of May 13, 2020, April 29, 2021, April 28, 2022, April 28, 2023, April 24, 2024 and April 29, 2025 on Section Two of the Remuneration Report.



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 29, 2025, which received high approval rates on both Section One (98.8% of votes in favour) and Section Two (99.9%).

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, intensifying engagement meetings over the past five years in order to further explore their views and considerations, as well as to further investigate some specific issues through an open dialogue.

The dialogue undertaken provided the relevant structures (People and 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.

Introduction of a share-based long-term incentive system

Taking into account the recommendations expressed by market representatives during engagement meetings and with a view to continuous alignment with market best practices, the Company has considered the **introduction of a share-based long-term variable incentive system** (LTI Plan). This system is intended to strengthen the link between management remuneration and the **creation of sustainable long-term value**, while ensuring even greater alignment with shareholders' interests. The LTI Plan will be submitted for approval to the 2026 Shareholders' Meeting, in compliance with the applicable regulations and corporate governance recommendations.

Revision of the ESG KPI “Accident Reduction”

In line with the recommendations expressed by proxy advisors during market engagement meetings and consistent with the evolution of international *Safety Management* practices, A2A has updated the **MBO Safety** algorithm in order to strengthen the ability of the incentive system to drive concrete behaviours and results.

The evolution of the indicator, while maintaining the gate based on the Severity Index, aims to make it more consistent and representative, reducing potential distortions resulting from the exclusive use of outcome-based metrics and promoting an integrated approach that combines results, prevention and the quality of managerial action, in line with internationally recognised standards and frameworks (including the principles of **ISO 45001** and **ISO 45004**).

Summary of 2026 remuneration components

The main remuneration elements offered to recipients of the 2026 Remuneration Policy are summarized in the tables below.

Table 5

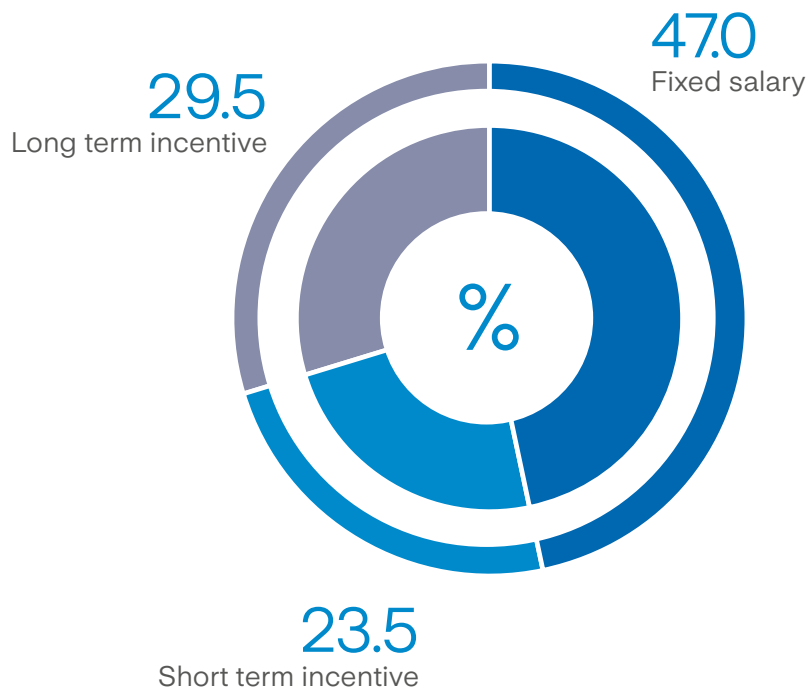
	Fixed annual remuneration (in €)	Non-monetary benefits
Chair of the Board of Directors	• Remuneration for the Office as Chair: 250,000 • Remuneration as Director: 80,000 Total Remuneration: 330,000	• Insurance policies (occupational and non-occupational injury; permanent disability due to illness and life) • Supplementary health coverage • Insurance for civil liability Directors, Auditors and Executives • Car for mixed use with fuel card/road refuelling card depending on motorisation • Pension advisory service
Vice-Chair of the Board of Directors	• Remuneration as Director: 80,000 • Remuneration for responsibility for Internal Audit: 60,000 Total Remuneration: 140,000	• Insurance policies for occupational and non-occupational injuries • Insurance for civil liability Directors, Auditors and Executives
Member of the Board of Directors	80,000	• Pension advisory / healthcare coverage service at the employee's expense, benefiting from corporate rates
Chair of the Board of Statutory Auditors	130,000	
Standing Auditor	80,000	
Chair of Internal Board Committees	Audit and Risk Committee: 35,000 Appointments and Remuneration Committee: 30,000 ESG and Local Relations Committee: 30,000 Related Parties Committee: 30,000	-
Members of Internal Board Committees	Audit and Risk Committee: 25,000 Appointments and Remuneration Committee: 20,000 ESG and Local Relations Committee: 20,000 Related Parties Committee: 20,000	-

Table 6

	Purposes	Key Features	Values (annual in €)	New elements
 Fixed Remuneration / Gross Annual Remuneration (RAL)	Remunerate the role to ensure an adequate and competitive basic remuneration	Defined in line with the complexity and responsibilities of the role Determined with respect to internal equity, in order to ensure fairness on comparable roles, and to the external market, in order to support an adequate competitive edge Takes into account individual performance monitored over a multi-year period	Chief Executive Officer (CEO) and General Manager (GM): - Remuneration for the Office of Director: 120,000 - Remuneration as Director: 80,000 - Remuneration for serving as General Manager (GM): 500,000 Total Remuneration: 700,000 Key Executives: defined according to role	
 Short-term variable remuneration (2026 MBO Plan)	Reward annual performance, based on objective and measurable indicators	Linked to predetermined annual performance targets Performance Indicators - CEO - Industrial Cash Flow of the A2A Group (weight 50%) - FFO/Net Debt (weight 50%) Performance Indicators - GM - A2A Group EBITDA (weight 30%) - A2A Group Capex (weight 20%) - Strategic Projects: - Circular Economy (weight 12%) - Energy Transition (weight 22%) - ESG – Social KPIs: - reduction of injuries (weight 8%) - DE&I (weight 8%)	An access gate (“Gate”) 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 For everyone, there is also a maximum amount payable (“Cap”) Chief Executive Officer and General Manager (CEO/GM): value upon 100% achievement of targets 350,000 (50% of total Fixed Remuneration); maximum value 480,000 (68.6% of total Fixed Remuneration of CEO/GM) Key Managers: defined according to role (average about 35% of RAL)	- Increase in the value of the incentive and in the weighting of the CEO/GM’s MBO relative to the fixed remuneration of the CEO/GM (from 35% to 50%) - Revision of the General Manager’s MBO performance KPIs
 Long-term variable remuneration (2026-2028 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	Share-based, closed incentive plan with a time horizon of 2026-2028 with the following targets: 2026-2028 Operating Free Cash Flow of the A2A Group (weight 30%) - Group Cumulative Ordinary Net Profit (20%) - A2A TSR (Total Shareholder Return) positioning compared to a panel of comparable Italian companies (20%) - Sustainability, measured on indicators across the Group’s businesses (30%)	Access gate (“Gate”) based on Investment Grade There is a maximum amount payable (“Cap”) Chief Executive Officer (CEO) and General Manager (GM): 88% of the GM’s Fixed Remuneration Key Executives: 40% of Fixed Remuneration	- Increase in the weighting of the GM’s LTI relative to the fixed remuneration of the CEO/GM (from 35% to 63%) - New 2026–2028 LTI system, which differs from the previous one in the following features: - Share-based vehicle - Revision of the economic-financial and ESG KPIs

	Purposes	Key Features	New elements
 Non-compete agreements	Protects the company from the transfer of know-how to competing companies as a result of the termination of resources with key skills	A2A may provide for Executives (including Key Executives and the General Manager), at the time of hiring or during the course of the employment relationship, the signing of non-compete and non-solicitation agreements, or option agreements granting A2A the right to activate such non-compete and non-solicitation agreements. The option agreement – in exchange for the payment of a specific and autonomous consideration (up to a maximum annual amount equal to 20% of the Gross Annual Salary – RAL) – grants A2A the right to activate a non-compete and non-solicitation agreement under predetermined conditions, further specified in Section II. As of the date of this Report, 10 Key Executives have signed option agreements with A2A for the activation of non-compete agreements (NCA).	There is also the intention to offer the CEO/GM the PNC option scheme, with a consideration equal to 20% of the CEO/GM's gross annual salary, as already taken up by other Executives and Senior Managers.
 Non-monetary benefits	Integrating the remuneration package in a total reward perspective	• Insurance policies (occupational and non-occupational injury; permanent disability due to illness and life) • Health coverage provided by the National Collective Labour Agreement applied and supplementary • Insurance for civil liability Directors, Auditors and Executives • Car for mixed use with full electric engine, card for recharging on the road and contribution on wall-box and home recharge (where required) • Housing allowance, with financial limits in line with Company policies • Meal vouchers / canteen In general, Key Executives are also offered the same benefits provided to the other Executives of the Group (e.g. A2A Life Sharing, A2A Life Caring, corporate agreements, educational webinars, psychological support, health check-ups, pension advisory services, etc.), in line with a continuous improvement approach and a strong focus on welfare.	
 Severance payment in the event of termination of office or termination of employment	Supports the recruitment and retention of key human resources	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. 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. The remuneration is exclusively 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 organizational 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). The agreement 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 Contract applied, in relation to the event of termination of employment. In the event of termination in the year 2026, for the sole reasons indicated above that determine the activation of the discipline, the current CEO-General Manager should be paid an amount equal to a total of 14 months' pay, including the notice period, of remuneration calculated according to the conventional discipline (see note 8).	

General Manager - Chief Executive Officer Pay-Mix 2026



Introduction and regulatory framework

The Remuneration Policy of the A2A Group (hereinafter also the “*Group*”) is adopted by the Board of Directors of A2A S.p.A. (Hereinafter also “*Board*”), following an investigation and on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee (hereinafter also “*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.

This Policy report on the subject of Remuneration and Remuneration paid (hereinafter also the “*Report*”) approved on March 17, 2026 by the Board on the proposal of 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:

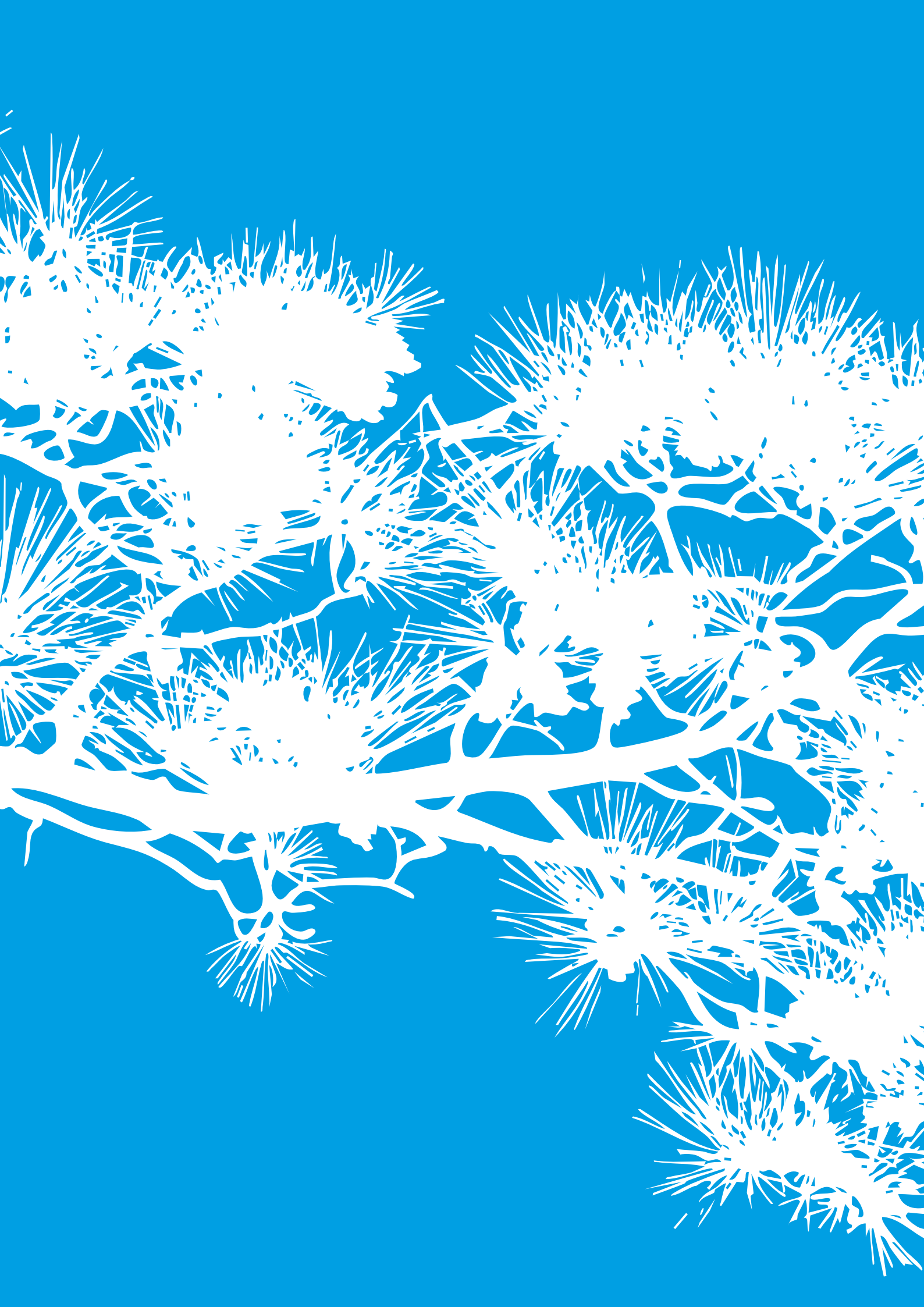
- **Section One outlines:** the policy adopted by A2A and its subsidiary companies regarding the remuneration of Executive and Non-executive members of the Board, General Manager and Executives with strategic responsibilities (hereinafter also “*Key Executives*”) and the members of the Supervisory Boards, 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 2025 to executive and non-executive members of the Board, 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; (ii) in analytical and aggregated form, the remuneration paid in 2025 to the Key Executives, in any capacity and in any form, by A2A and its subsidiaries/associates.

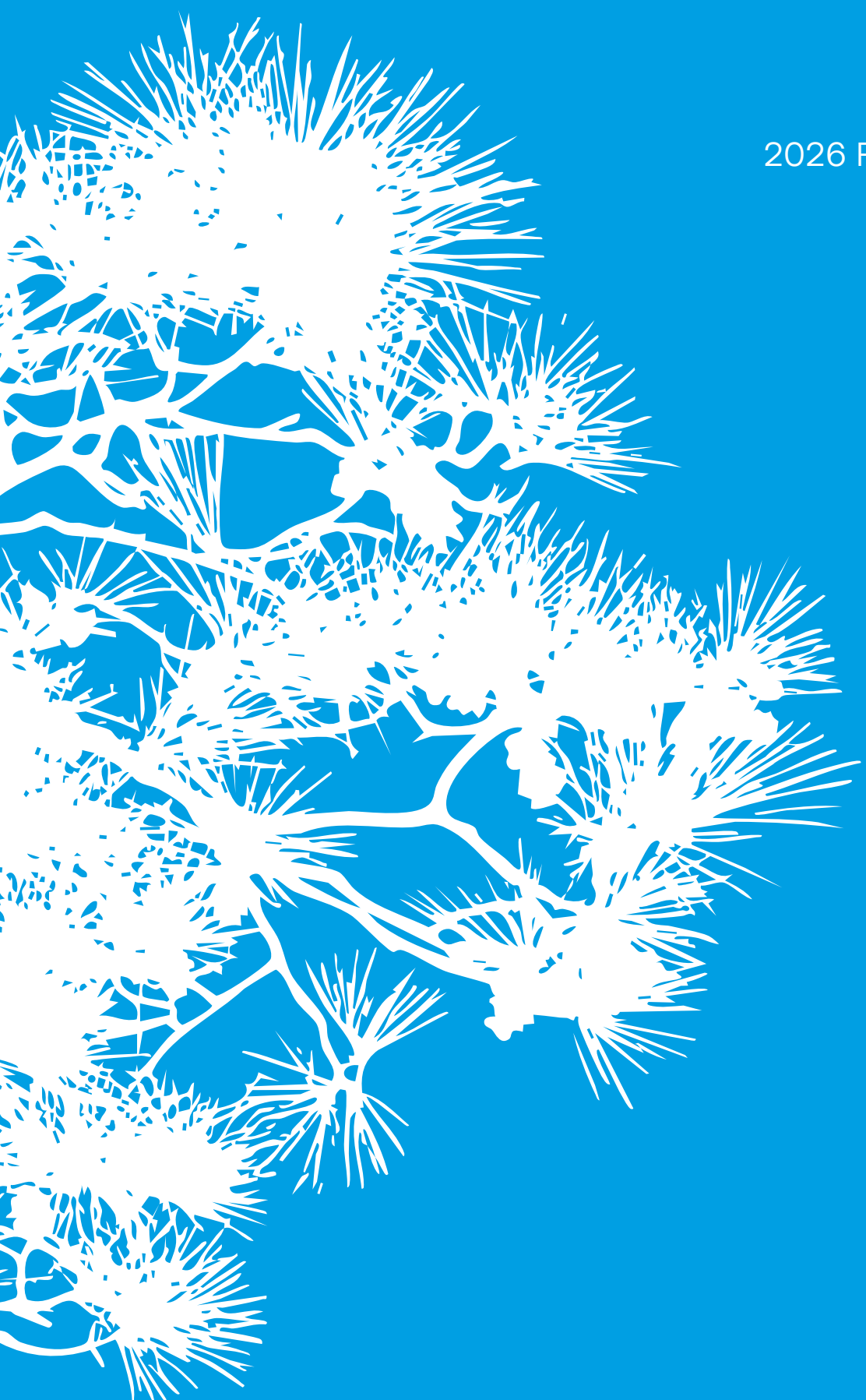
As required by article 84-quater, paragraph 4, of the Issuers’ Regulation, the Report outlines, in specific tables, the figures related to the

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, members of the Board of Statutory Auditors, General Manager and Key Executives.

The information provided in this Report relates to March 17, 2026, the date it was approved by the Board, unless otherwise indicated.

This Report is made available to the public at the 1Info authorized storage system on the website www.1info.it, at the Company's headquarters located in Brescia, Via Lamarmora 230 and on the website 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).





Section One

2026 Remuneration Policy

Section One

2026 Remuneration Policy

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

The 2026 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 objectives set out in the Executive Summary.

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 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, Chief Executive Officer and General Manager;
- People and Transformation Department;
- Administration, Finance and Control Department;
- Strategy and Growth Department;
- Communication, Sustainability and Regional Affairs 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.

Board of Directors

Responsibilities of the 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**;



In accordance with the articles of incorporation of the Group

The Board of Directors:

- 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, Administration, Finance and Control Department, Strategy and Growth Department, Communication, Sustainability and Regional Affairs 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

Current composition and responsibilities of the Remuneration and Appointments Committee



Composition

Susanna Dorigoni

Chairman of the Committee, non-executive and independent Director pursuant to the Code and the TUF

Giovanni Comboni

Non-executive and independent director pursuant to TUF

Elisabetta Pistis

Non-executive and independent director pursuant to the Code and 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 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 strategic managers**;
- collaborates with the ESG and Local Relations

Committee in defining **ESG targets in the incentive systems**;

- 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";
- formulates proposals to amend the "Guidelines for the appointment and remuneration of the Members of corporate bodies of investee companies".

Number of meetings held in 2025: **13**

Percentage of attendance: **100%**

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 and 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.

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

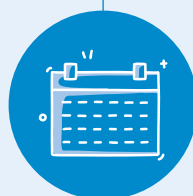
During 2025, the A2A Group engaged the advisory services of Cutillo&Partners and TEHA, leading firms specialised in executive compensation, which operated independently from the Company.

During 2025, the activities carried out by the Committee, with the support of the People and Transformation Department, with regard to remuneration aspects only, were as indicated below:

Definition of the **proposals for the appointment and remuneration of the Members of the corporate boards of Investee companies**, paying particular attention to **gender balance in their composition**, even in the absence of legal requirements;

January - March 2025

- **Certification** of the achievement of **the targets assigned to the Chief Executive Officer/General Manager and Key Executives** (financial year 2024);
- Definition of the **model** and **targets of the Chief Executive Officer/General Manager and Key Executives** (financial year 2025);
- Preparation of the **Remuneration Report for 2025** (Sections I and II), to be submitted to the Board of Directors for approval with a view to subsequent submission to the Annual Shareholders' Meeting;
- Definition of the **"A2A Life Sharing" Employee Share Ownership Plan**;
- Sharing the results of the **Gender Pay Equity** project



September – December 2025

- **Remuneration benchmark** for the Board of Directors and the Board of Statutory Auditors and proposal for the new CEO compensation;
- **Group remuneration analysis** with pilot project on the Total Reward Statement;
- **Mid-year Review MBO 2025** of Key Executives;
- Monitoring of the **2023–2025 LTI Plan**;
- LTI benchmark and design of the new **2026–2028 LTI Plan**;
- Updates on the **Employee Share Ownership Plan**;
- **Start certification** of the achievement of the **targets assigned to the Chief Executive Officer/General Manager and Key Executives** (financial year 2025);
- Identification of a new **Key Executive**;
- Start defining the **model** and **targets of the Chief Executive Officer/General Manager and Key Executives** (financial year 2026);
- **Succession Planning** analysis for the General Manager
- **Pay Transparency** – Induction.

April – July 2025

- Update of **succession plans** for Key Executives and first line reporting to the Chair/CEO
- Update of the remuneration **review process for Key Executives**
- Updates on the **Employee Share Ownership Plan**
- Benchmark analysis of **LTI plans**
- Group remuneration analysis for **executives**
- Analysis of the **shareholders' meeting vote** and of the **voting policies of corporate investors and proxy advisers**

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.

At least 12 meetings are planned for the financial year 2026.

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

January - March 2026



- **Certification** of the achievement of the **targets assigned to the Chief Executive Officer/General Manager and Key Executives** (financial year 2025);
- Definition of the **model** and **targets of the Chief Executive Officer/General Manager and launch of the definition of the MBO for Key Executives** (financial year 2026);
- Proposal of **sustainability objectives** within the **2026 MBO** system;
- Definition of the **2026–2028 LTI Plan**;
- Preparation of the **Remuneration Report for 2026** (Sections I and II), to be submitted to the Board of Directors for approval with a view to subsequent submission to the Annual Shareholders' Meeting;
- **Assessment of the achievement** of the **2023–2025 LTI** objectives;
- Update of the **House Allowance** Policy;
- Update of the **Gender Pay Equity** indicator at Group level, including **Acinque and AEB**.

Chair, Chief Executive Officer and General Manager

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. For the Head of Internal Audit, a favourable opinion from the Control and Risks Committee is required, subject to approval by the Board of Directors.

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

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;
- Decease;
- 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, each year the Committee reviews the assessments of several candidates based on the evaluation of critical competencies for the role and soft skills, identifying 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.

People and Transformation, Administration, Finance and Control, Strategy and Growth, Communication, Sustainability and Regional Affairs

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

- People and 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 economic-financial quantitative parameters underlying the variable incentive systems and the ex-post assessment of their level of achievement;
- the Strategy and Growth Department, for the identification and enhancement of objectives linked to the Strategic Plan;
- the Communication, Sustainability and Regional Affairs Department, for the definition and enhancement of ESG parameters.

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. Detailed Structure of the Remuneration Policy

The structure of the Policy for the year 2026, 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 2026 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.

B1. 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.

Table 7

Chair of the Board of Directors		330,000 € (including compensation as Director)	
Director		80,000 €	
Internal board committees			
Control and Risks Committee	Remuneration and Appointments Committee	ESG and Local Relations Committee	Related Parties Committee
Chair: 35,000 € Member: 25,000 €	Chair: 30,000 € Member: 20,000 €	Chair: 30,000 € Member: 20,000 €	Chair: 30,000 € Member: 20,000 €

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 Ordinary Shareholders' Meeting convened to approve the financial statements as at 31 December 2025 will appoint the new Board of Directors for a term of three financial years, determining its remuneration.

B2. Remuneration of the Chair of the Board of Directors

The CEO and General Manager's remuneration 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.

Also 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.

B3. Remuneration of the Chief Executive Officer and General Manager

The Board of Directors, based on the proposal of the Remuneration and Appointments Committee and having heard the opinion of the Board of Statutory Auditors, assessed a proposal to adjust the remuneration package of the Chief Executive Officer–General Manager, structured as follows:

Table 8

Fixed component

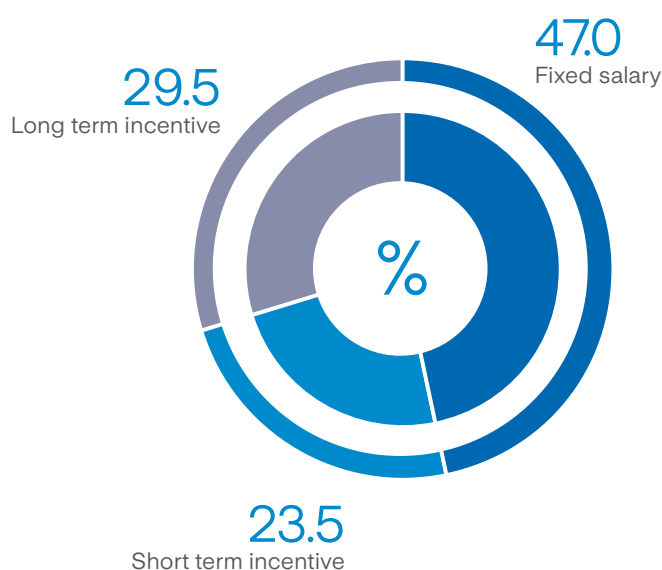
Director	80,000 €/year , approved by the Shareholders' Meeting
Chief Executive Officer	120,000 €/year gross
General Manager	500,000 €/year gross

Table 9

Target variable component

Short-term variable (MBO)	350,000 €/year gross, upon achievement of 100% of the short-term objectives, assigned annually by the Board of Directors
Long-term variable (LTI)	440,000 €/year gross, upon achievement of 100% of the long-term objectives (2026-2028), assigned by the Board of Directors

2026 pay-mix % of the current Chief Executive Officer – General Manager



Short-term variable compensation

The variable short-term annual remuneration for 2026 consists of:

Table 10

GATE	Ebitda 2026 Capex as at 12/31/2026	Reduces by 30% or annuls the remuneration payable if the Group's economic-financial performance is not in line with the budget of the year of reference			
Managing Director Scorecard (14% on the total MBO (CEO+GM))					
	KPIs	Weight	Minimum	Target ³	Maximum
Eco-Fin	Industrial Cash Flow	50%	92.5% Target	Target	107.5% Target
	Funds From Operations (FFO) / Net Debt	50%	Target-0.2%	Target	Target+0.2%
CEO MBO PAY-OUT			80%	100%	120%
General Manager Scorecard (86% on the total MBO (CEO+GM))					
	KPIs	Weight	Minimum	Target ³	Maximum
Eco-Fin	EBITDA	30%	92.5% Target	Target	107.5% Target
	Capex Group	20%	85% Target	92.5% Target	Target
ESG – Strategic Projects	Circular Economy: 1. Data Centre Platform	12%	Sum of the weighted achievement of individual objectives		
	Energy Transition 1. Renewable Energy Projects (FER) sites 2. Growth of the electricity customer base 3. Reduction of blackout impacts	8% 6% 8%	Sum of the weighted achievement of individual objectives		
	Reduction of injuries ²	8%	Minimum	Target	Maximum
ESG – SOCIAL KPIs	DE&I 1. Increase in the % of Women Managers 2. Increase in the presence of women on the Boards of Directors of subsidiaries/affiliated companies 3. Corporate certifications on gender equality	3% 3% 2%	Sum of the weighted achievement of individual objectives		
	GM MBO PAY-OUT		60%	100%	140%

2. The level of achievement of the objective will be calculated, for the CEO/GM and Key Executives, on the basis of a matrix that cross-references the Accident Performance Index compared with the same period of the previous three-year period and the Reporting Performance Index, which measures the improvement in accident prevention compared with the previous year, provided that the Severity Index gate has been exceeded.

3. The "economic-financial" targets / actual results may be adjusted in the event of: (i) significant changes in the Group's scope of consolidation not envisaged in the Strategic Plan; (ii) significant changes relating to the application or revision of accounting principles not envisaged in the Strategic Plan; (iii) significant regulatory, legislative or regulatory changes not envisaged in the Strategic Plan. In the above-mentioned cases, the AFC Department will propose an appropriate reclassification to ensure consistency with the Business Plan and, following assessment by the CEO/GM, will submit such changes for approval to the Remuneration and Appointments Committee where they impact the MBO of Key Executives, and also to the Board of Directors of A2A where they impact the MBO of the CEO/GM.

Sustainability is an integral part of A2A's business strategy and consists of:

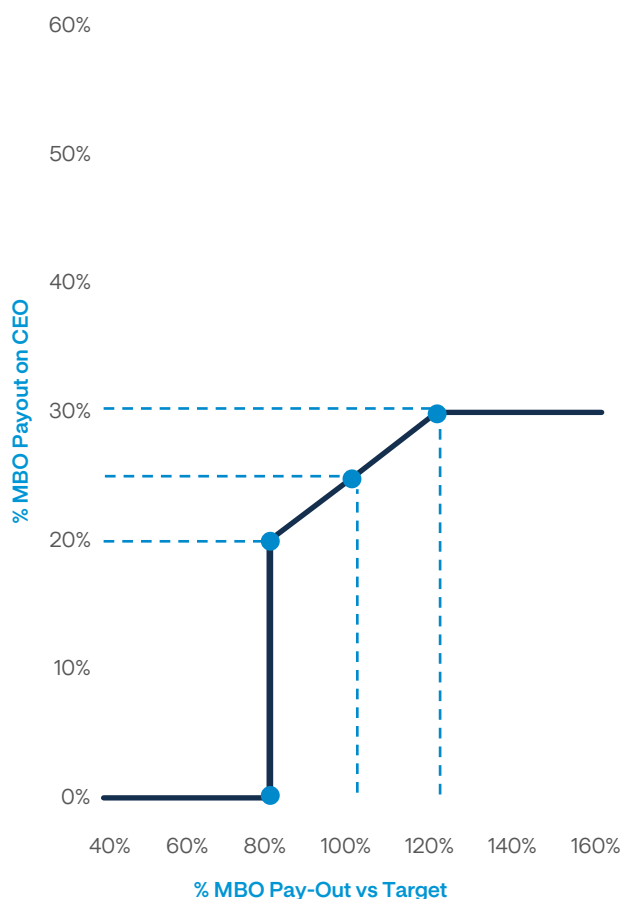
- project KPIs linked to the strategic drivers Circular Economy and Energy Transition, considered the most relevant for the sustainable success of the organisation;
- accidents reduction: demonstrating the absolute priority of HSE issues and, in particular, the protection of people's safety; risk minimisation 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;
- 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.

Once the access gate has been exceeded, 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:

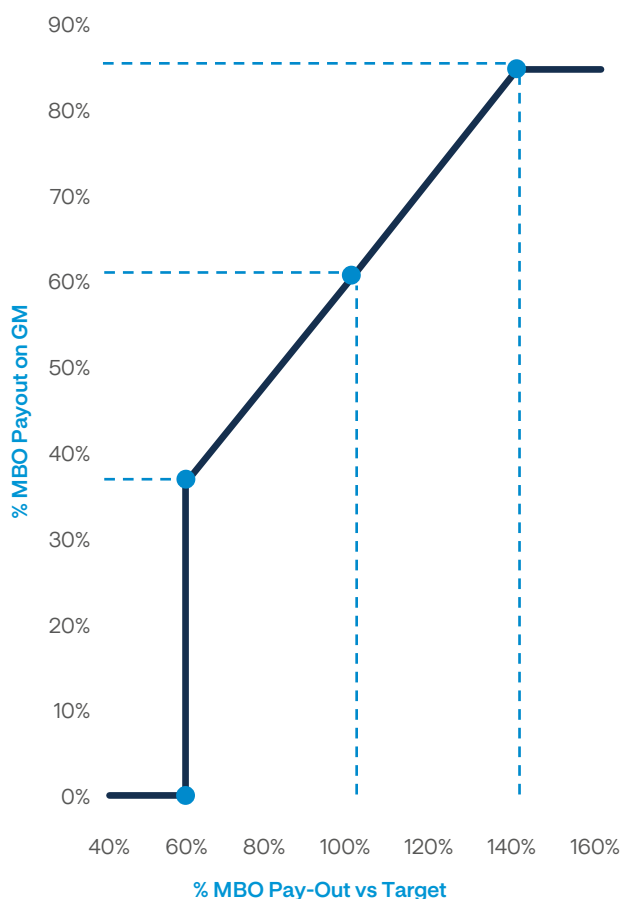
- For the CEO: between 20% and 30% of the fixed component (equal to 200,000 euro) depending on the level of achievement of objectives;
- For the General Manager: between 36% and 84% of the fixed component (equal to 500,000 euro) depending on the level of achievement of objectives.

The higher percentages indicated above (30% and 84%) 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.

MBO – Chief Executive Officer



MBO – General Manager



Long-term variable compensation

The new long-term incentive plan, approved by the Board of Directors on 17 March 2026 and to be submitted for approval to the Shareholders' Meeting on 28 April 2026, provides for:

- the allocation of A2A ordinary shares;
 - a 3-year target measurement period (2026-2028), with the allocation of shares, based on the achievement of targets, after the approval of the financial statements as at December 31, 2028 by the Shareholders' Meeting;
 - a two-year lock-up period with reference to 50% of the shares vested, or remaining following the possible application of the Sell To Cover procedure. The overall time horizon of the Plan,
- including granting, vesting of shares and the lock-up period, is five years, in line with the provisions of the Corporate Governance Code;
 - a Gate condition relating to the A2A rating as "Investment Grade" by the rating agencies appointed by the Company, with reference to 2028;
 - the right of the Board of Directors to make adjustments and/or amendments to the terms and conditions of the Plan (including those relating to the level of achievement of the performance objectives), in accordance with the provisions set out in paragraph 3.3 of the Plan Information Document;
 - the targets indicated in the table below.

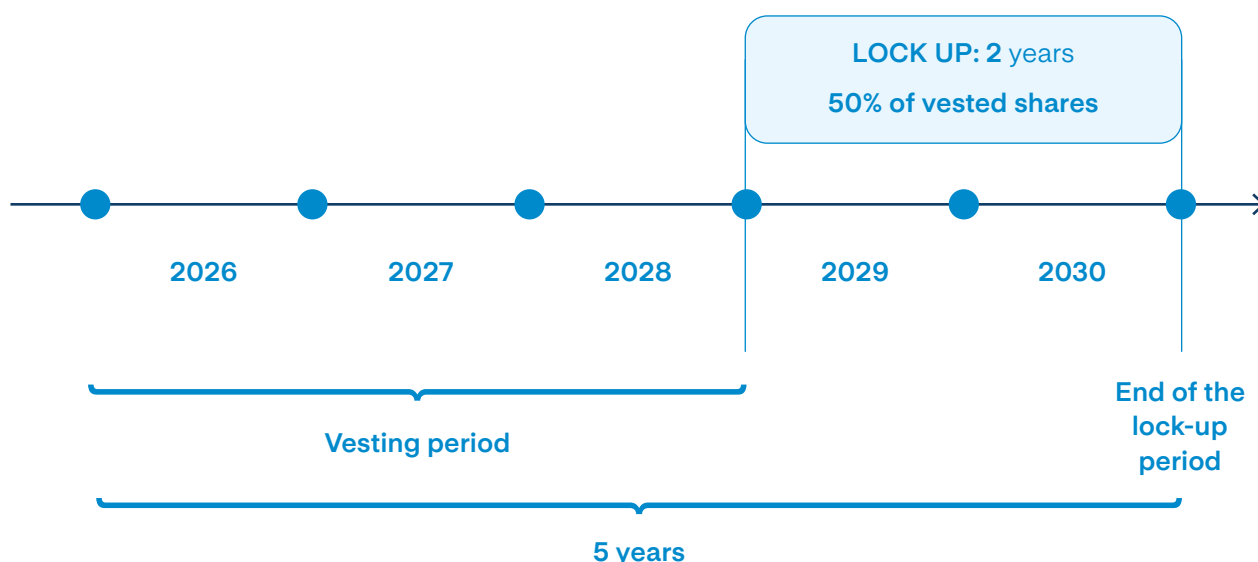


Table 11

2026-2028 LTI Plan Scorecard					
	KPIs	Weight	Minimum	Target	Maximum
Eco-Fin	Group Operating Cash Flow accumulated over the three years of the Plan	30%	92.5% Target	Budget	107.5% Target
	Group Cumulative Ordinary Net Profit	20%	92.5% Target	Budget	107.5% Target
TSR	A2A TSE placement compared to a panel of listed companies in Italy comparable to A2A (Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Snam and Terna)	20%	Median		Third quartile
ESG	Composite ESG KPI	30%	Minimum	Target	Maximum
	LTI Pay-Out		70%	100%	130%

The Composite ESG KPI⁴ consists of 8 fundamental objectives for the creation of sustainable value for A2A in the long term.

Tabella 12

Composite ESG KPI	Unit of measurement	SDG of reference		Weight
Reduction of emission intensity – Thermoelectric segment	gr CO ₂ /KWh			14%
Managed RES	GW			14%
Electricity sold on the Free Market, at least 50% of which green	TWh			14%
Volumes sent for energy and material recovery	Mt		 	14%
Electric grid installed over the three-year period	Km			14%
Adjusted Pay Gap	%			10%
% ESG Debt	%			10%
Orders assigned to suppliers evaluated with ESG integrated scoring	%		 	10%

In the event of maximum payout (130%), the LTI incidence relative to the fixed remuneration of the CEO/General Manager will be approximately 82% (assuming a stable share price).

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

With regard to the treatments provided to the Chief Executive Officer and General Manager in the event of termination of office or termination of the employment relationship, please refer to paragraph B7 below.

Finally, the Company also intends to offer the CEO/GM the PNC option scheme, with a value equal to 20% of the CEO/GM's gross annual salary, in line with the agreements already signed by other Executives and Senior Managers.

4. The detailed description of the individual KPIs and the related calculation metrics will be formalised in an LTI Methodological Note, to be shared with the Remuneration and Appointments Committee.

B4. Remuneration of Key Executives

A2A's existing Macro-Organisation provides for a number of 10 positions 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 Circular Economy Business Unit;
- Head of the Market Business Unit;
- Head of the Generation and Trading Business Unit;
- Head of People and Transformation;

- Head of Digital&Innovation;
- Head of Administration, Finance and Control Department;
- Head of Strategy and Growth;
- Head of Legal Affairs and Compliance;
- Head of Communication, Sustainability and Regional Affairs;
- Head of the Smart Infrastructures Business Unit.

As of the date of this Report, therefore, the definition of "Key Executives" also includes the ten executives responsible for the functions mentioned above.

The 2026 remuneration package for Key Executives is composed as follows:

Tabella 13

2026 Remuneration package of Key Executives	
Fixed component	• Determined on the basis of the role and responsibilities assigned considering the salary levels applied to roles of comparable complexity, by national companies comparable in size; • Determined on the basis of the professional specialization and technical, and managerial skills required and held.
Short-term variable (MBO)	35% of the gross annual fixed remuneration at target (average value)
Long-term variable (LTI)	40% of the gross annual fixed remuneration at target, upon achievement of 100% of the long-term objectives (2026–2028)

With regard to the short-term component, the 2026 Remuneration Policy provides for the continuation of the **Executives' MBO Bonus Pool mechanism**, introduced for executives last year, with the aim of addressing the objectives described above. In addition, for Key Executives (DIRS), as for all executives, the company salary review policies apply on an annual basis.

Operation of the MBO System and the Executives' Bonus Pool

The Target Bonus Pool is determined as the sum of the MBO Targets of the eligible population within the Pool. Three pools are envisaged: 1) Top Management First Line (including Key Executives); 2) A2A Group Executives; 3) Executives of Unbundling Companies.

This amount may increase or decrease based on a Corrective Factor, calculated on the performance of two economic-financial targets, subject to annual review: Group EBITDA and Group CAPEX⁵. The Corrective Factor has an incremental or decremental effect on the Bonus Pool depending on the results achieved. If the Corrective Factor falls below the minimum threshold, it will also operate as an access gate to the system. The Corrective Factor may also be subject to annual revision.

The associated incentive scheme provides for:

- **Central economic-financial objectives:** for Key Executives, the associated weight ranges **between 40% and 50%**;

5. For Unbundling companies, the economic-financial indicators will refer to the perimeter of the Unbundling companies.

- **ESG objectives:** for Key Executives, the associated weight is **at least 25%**, with the possibility for Key Executives to integrate additional ESG objectives or ESG-related projects;
- **Individual objectives:** for Key Executives, the associated weight ranges **between 35% and 25%**.

Sustainability is in fact confirmed as an integral part of A2A's business strategy, and according to the role played by the Strategic Manager, by way of example, the ESG targets are broken down as follows:

- **Environmental:**

- Development and implementation of the Transition Plan, with specific operational actions (e.g. decarbonisation initiatives integrated into the Strategic Plan and progress of the projects scheduled for 2026);
- Carbon Capture: initiatives aimed at implementing Carbon Capture technologies at Group plants, with particular attention to their impact on the Climate Transition Plan (Circular Economy BU and Generation & Trading BU);
- Development of electric mobility, through quantitative targets for the installation of new charging points (Smart Infrastructures BU);
- Green Energy sold (Market BU), measured in terms of total GWh sold;
- Cross-cutting "Data Center" objective, with environmental and strategic relevance: development of the data center platform model through industrial partnerships, preliminary design activities and assessment of environmental impacts with reference to the EU Taxonomy for sustainable investments.

- **Social:**

- Workplace safety: confirmation of KPIs related to accidents, with progressively improving thresholds;
- Diversity, Equity & Inclusion (D&I): targets to increase the percentage of women in positions of responsibility (with medium- to long-term trajectories already defined in the Sustainability Plan); monitoring of female representation on the Boards of Directors of Group companies, also in line with the applicable legislation⁶ (Golfo-Mosca Law), and continuation of the certification process and consolidation of equal opportunity practices across the companies within the scope.

6. The KPI also applies to companies outside the scope of application of the law

- **Governance:**

- Compliance training, with KPIs linked to the completion of priority courses in compliance and internal control, supporting the dissemination of a risk culture and regulatory compliance;
- Cross-functional objectives with regulatory and authorisation relevance, requiring a high level of coordination between the AFC, Strategy, Legal & Compliance and Business functions.

Based on the overall level of achievement, a performance band will be determined, corresponding to a maximum payout percentage. The new MBO system moves beyond the logic of individual achievement percentages and adopts a pool-based approach: the payout will therefore be determined by redistributing the Target Bonus Pool according to the performance bands. The achievement percentages corresponding to the bands and the related payout caps may be updated annually.

If the competency assessment of the resource within the Performance Management process results at the minimum level, the payout will be reduced by 50%.

During the reference period, a Mid-Year Review phase is envisaged, during which it will be possible to reopen and modify the objective assignment sheet in the event of extraordinary circumstances governed by the MBO Regulation and company policies. With regard to Key Executives, such events may include:

- 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 2026-2035 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;
- repeals or substantial scheduled date changes of the 2026-2035 Strategic Plan.

Any modification of the objectives assigned to Key Executives (DIRS) will require an

authorisation step by the Remuneration and Appointments Committee.

Within the assessment process, a phase is also envisaged to analyse the distribution of performance bands, during which the Chief Executive Officer may adjust the performance band (by one level up or down). Any changes to the band assigned to Key Executives must be validated by the Remuneration and Appointments Committee, with subsequent information provided to the Board of Directors.

Summary of the operation of the executives' MBO Bonus Pool system

Bonus Pool

Definition of the Bonus Pool

Sum of the assigned MBO Targets

3 Pools: Top Management First Line (including Key Executives); Executives; Executives of Unbundling

Corrective factor (K)

Calculated on the performance of **Group EBITDA and CAPEX***, with an **incremental/decremental effect**.

If the K Factor falls below the minimum threshold, it operates as an **access gate** to the system.

Individual performance

Incentive Scorecard

Key Executives MBO Scorecard	Weight
Central economic-financial objectives	40% - 50%
ESG objectives	25%
Individual objectives	35% - 25%
Total	100%

Economic-financial objectives adjusted for Group CAPEX and EBITDA

Assignment of performance bands

6 performance bands based on individual performance (% achievement).

Each band is assigned a payout **CAP**.

In the highest band, and with the maximum corrective K factor, the maximum payout equals 140% of target.

Competency assessment

If the competency assessment within the Performance Management process **falls below the minimum level**, the **payout is reduced by 50%**.

Scorecard review

Mid-year review

Revision of the objective scorecard in the presence of:

Exogenous events - strategic or priority changes - organisational changes

* For Unbundling companies, EBITDA and CAPEX will refer exclusively to the Unbundling perimeter.

With specific reference to the Head of Business Unit Smart Infrastructures, it should be noted that this role does not fall within the MBO Bonus Pool system and instead maintains a traditional MBO scheme, with a payout ranging between 60% and 140% of the target. This exclusion is due to the role of Independent Operator, pursuant to the functional Unbundling regulation, which prohibits the assignment of remuneration policies or incentive systems directly or indirectly linked to the performance of electricity or natural gas sales or production activities. In light of this regulatory constraint, an MBO scheme has been defined with a structure and parameters consistent with the Group MBO system, but specifically tailored to the scope of responsibility of the role. In particular, economic-financial KPIs and ESG objectives are limited to the Smart Infrastructures Business Unit, in order to ensure full alignment between areas of responsibility, effectively managed levers and the incentive mechanism, in compliance with applicable regulations.

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

With specific reference to the Head of Business Unit Smart Infrastructures, it should also be noted that this role is not among the beneficiaries of the 2026–2028 Performance Shares Plan. This exclusion is also linked to the role of Independent Operator under Unbundling regulation, which does not allow the holding of financial instruments representing A2A's share capital. Taking into account this regulatory constraint, a purely cash-based long-term incentive plan (LTI cash) has therefore been defined, covering the same 2026–2028 time horizon and characterised by a structure and parameters consistent with the logic of the Group's LTI system, but tailored to the specific role. In particular, the economic-financial KPIs and ESG objectives are limited to the Smart Infrastructures Business Unit.

B5. 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 April 28, 2023, 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.

The Ordinary Shareholders' Meeting convened to approve the financial statements as at 31 December 2025 will also appoint the new Board of Statutory Auditors for a term of three financial years, determining its remuneration.

B6. 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 mixed use with 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 and in accordance with the relevant Company policy.

For the General Manager and Key Executives, the same welfare benefits adopted for all Group Executives are also made available (e.g. corporate agreements, A2A Life Caring, etc.).

B7. Indemnities in the event of termination of office or termination of employment

With regard to the current Chief Executive Officer–General Manager, considering that the employment relationship of the General Manager and the office of Chief Executive Officer, by the nature of the duties associated with the role and

the office, are connected, complementary and inseparable, the individual employment contract provides for a specific contractual regulation governing the termination of both the corporate office and the executive employment relationship. In particular, this agreement provides for the payment, in favour of the current Chief Executive Officer and General Manager – subject to the signing of a settlement agreement – of a lump-sum and all-inclusive amount (as a termination incentive) equal to the sum of the payment in lieu of notice and the maximum supplementary indemnity from time to time provided for under the National Collective Labour Agreement (CCNL) for executives of companies belonging to Confservizi associations, applied by the Company⁷, in relation to the termination of the employment relationship⁸.

This treatment will apply if the termination of the employment relationship occurs at the initiative of the Company in the absence of just cause, or at the initiative of the Chief Executive Officer–General Manager through resignation for just cause, in the event of circumstances that have resulted in an actual and substantial demotion (or due to organisational changes within the Company that have led to a reduction of his responsibilities), or in the event of revocation or non-renewal of the office of Chief Executive Officer without 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.

7. The aforementioned collective agreement currently provides that the notice period (or the related payment in lieu of notice) due in the event of termination at the initiative of the Company may not exceed 12 months. Specifically, the notice periods linked to the executive's length of service are as follows: a) six months' notice for executives with up to six years of service; b) eight months' notice for executives with up to ten years of service; c) ten months' notice for executives with up to fifteen years of service; d) twelve months' notice for executives with more than fifteen years of service. The same collective agreement provides that the supplementary indemnity ranges from a minimum of four months' salary to a maximum of twenty-four months' salary, depending on the executive's length of service. In particular, the supplementary indemnity is equal to: a) up to two years of service, four months' salary equal to the value of the notice period; b) more than two and up to six years of service, from four to eight months' salary equal to the value of the notice period; c) more than six and up to ten years of service, from eight to twelve months' salary equal to the value of the notice period; d) more than ten and up to fifteen years of service, from twelve to eighteen months' salary equal to the value of the notice period; e) more than fifteen years of service, from eighteen to twenty-four months' salary equal to the value of the notice period.

8. Under the contractual termination provisions agreed, considering the length of service of the current Chief Executive Officer and General Manager, an amount corresponding to 14 months' salary may be payable as of the date of publication of this Report. Starting from May 2026, in consideration of the increase in the length of service of the current Chief Executive Officer and General Manager and in application of the criteria provided for by the CCNL, the total indemnity, if payable under the above-mentioned contractual provisions, will amount to 20 months' salary. This amount will be calculated with reference to the Fixed Remuneration actually received at the time of termination of the employment relationship and to the average of all variable remuneration actually received or accrued over the previous three years.

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 (see note 7); 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.

The application of the above, in the event of termination in the year 2026, would result in:

- for the Chief Executive Officer-General Manager, the payment of an amount equal to 14 months total (see note 8) 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, calculated according to the criteria set out in Article 2121 of the Italian Civil Code (compared with those currently in force, the minimum is 10 months and the maximum is 36 months).

In addition, the Company may enter into non-compete and non-solicitation agreements ("NCA") – or option agreements for the execution of NCAs – with executives, including the General Manager, with the following main features:

- a commitment not to carry out activities in competition with the Group during the 12 months following the termination of the employment relationship;
- territorial limitation to the Italian Republic, the Vatican City State and the Republic of San Marino;
- consideration equal to an amount of up to 100% of the total annual remuneration, payable either

during the employment relationship (up to a maximum annual amount equal to 20% of the gross annual salary) or upon termination of the employment relationship (through quarterly instalments in arrears until the end of the non-compete period).

As an alternative to the NCA, the Company may enter into an option agreement with the same individuals which – against the payment of a specific and autonomous consideration (up to a maximum annual amount equal to 20% of the gross annual salary) – grants A2A the right to activate a non-compete and non-solicitation agreement under predetermined conditions (similar to those described above in terms of duration and consideration).

As of the date of publication of this Report, the Company has entered into non-compete and non-solicitation option agreements with 10 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 resignation by a Key Executive, if A2A and the Key Executive enter into a private settlement agreement governing the exit conditions, the agreement will normally include the clauses typically provided for in such cases and, in particular: (i) non-solicitation obligations on the part of the Key Executive; (ii) waivers by the Key Executive, following the settlement agreement of a novative and transactional nature, of any claims against the Company and the Group, in exchange for releases of liability in relation to the role and offices held (without prejudice to shareholders' prerogatives); (iii) mutual termination of the NCA (following the exercise of the option referred to above); (iv)

the recognition to the Key Executive of possible contributions, including monetary ones, ordinarily consistent with amounts granted in previous termination agreements following resignation, in consideration of the waivers, any expenses actually incurred by the Key Executive and obligations connected with the notice period, provided that the overall value remains below the materiality threshold set out in A2A's Related Party Transactions Procedures (OPC); (v) upon request of the Key Executive, commitments to transfer ownership of the company car to a person indicated by the executive and to transfer corporate devices at book value.

B8. Deferral of cash components and claw-back and malus clauses

All variable components of remuneration (both short-term and long-term variable components) are subject – without prejudice to the limitation periods provided by applicable law and regardless of the termination of the employment relationship – to ex post correction mechanisms (*claw-back* and *malus*) enabling the Company, upon the occurrence of certain circumstances: (i) to initiate actions aimed at the repayment, in whole or in part and within three years of payment, of variable remuneration components (*claw-back*); or (ii) not to proceed with the payment, in whole or in part, of such components (*malus*).

These *ex post* correction mechanisms apply:

- if it emerges that variable remuneration awarded to a person was determined on the basis of objectives whose achievement level was altered by intentional misconduct or gross negligence on the part of the individual;
- if variable remuneration was obtained on the basis of data subsequently found to be manifestly incorrect;
- with reference to variable remuneration paid to individuals who have engaged in conduct in breach of company rules (in particular the Code

of Ethics, the Organisational Model pursuant to Legislative Decree No. 231/01 and the Anti-Corruption Model), contractual provisions or applicable laws, or who have in any case engaged in intentional misconduct or gross negligence causing damage to the Company.

The application of these ex-post correction mechanisms is in any case without prejudice to any other action or remedy permitted by law to protect the interests of the Company. To date, there are no mechanisms for deferment in the payment of the fixed or variable component, whether short-term and/or long-term.

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 (including with regard to labour market competition).

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,

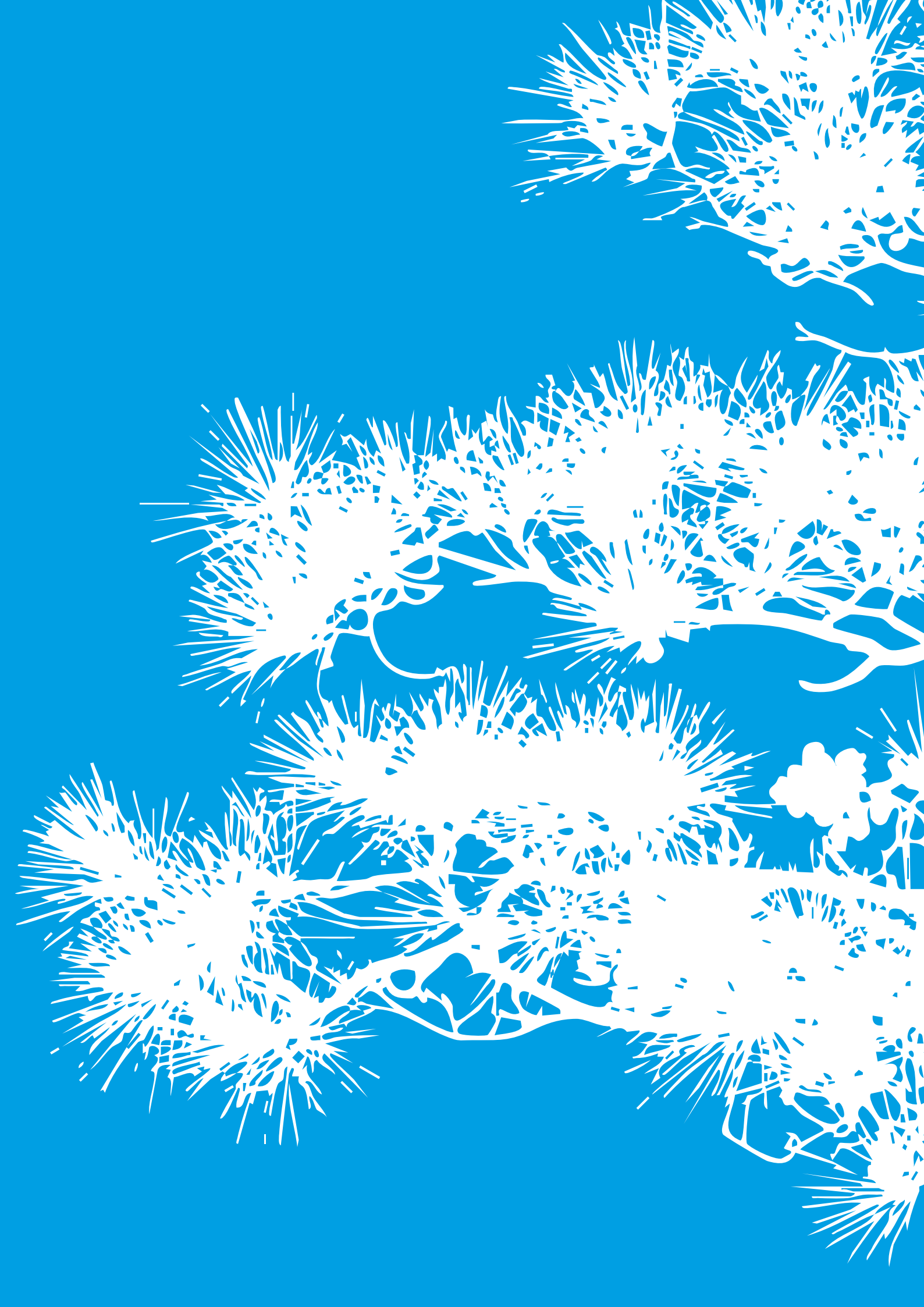
- exogenous shocks (including those of a regulatory/normative nature) of an unforeseeable and extraordinary magnitude, such as to impact on the economic-financial results and value creation in the long term with significant economic effects on the Group's net profit;
- repeals or substantial scheduled 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, or to retain key individuals;

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;
- the recognition of specific treatments in connection with the termination of the employment relationship.

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 and 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 Two

Implementation of the 2025 Remuneration Policy

Section Two

Implementation of the 2025 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 (2025) for Members of the Management and Supervisory Bodies, the General Manager and Key Executives;
- an analytical illustration of remuneration paid in the previous year (2025) and a comparison of performance goals achieved with those expected.

The Shareholders' Meeting of April 28, 2023, which appointed a Board of Directors composed of 12 members for the three-year

period 2023–2025, resolved that the gross annual fixed remuneration for each member of the Board of Directors would be €80,000 per year.

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.

Internal Board Committees

Control and Risks Committee	Remuneration and Appointments Committee	ESG and Local Relations Committee	Related Parties Committee
Chair: 35,000 € Member: 25,000 €	Chair: 30,000 € Member: 20,000 €	Chair: 30,000 € Member: 20,000 €	Chair: 30,000 € Member: 20,000 €

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.

Lastly:

- on February 20, 2024, the Board of Directors of A2A resolved to grant Vice Chairman Comboni an annual remuneration of €60,000 for the functional reporting responsibility of the Internal Audit Function, effective from the approval of the Shareholders' Meeting held on April 24, 2024.

With respect to the foregoing, described below is the remuneration paid in 2025 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.

Also for 2025, the Board of Directors did not make use of the option to derogate from the remuneration policy in force.

A1 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 table below provides comparative information for the last five financial

years on the trend of the Company's results, the total remuneration of the main corporate offices, Directors and Statutory Auditors, and the average gross annual remuneration of Group employees.

	2021	2022	2023	2024	2025	Change % 2025 vs. 2024
Revenues (€M)	11,549	23,156	14,758	12,857	14,014	-9%
EBITDA (€M)	1,428	1,498	1,971	2,328	2,251	-3%
Operating result (€M)	660	682	1,017	1,317	1,190	-10%
Remuneration for the Chair of the Board of Directors	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	0%
Remuneration for the Directors	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	0%
Remuneration for the CEO and GM	983,880	998,506	959,309	960,100	1,877,400	95%
Remuneration for the Chair of the Board of Statutory Auditors	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	0%
Remuneration for the Statutory Auditors	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	0%
Average overall remuneration for employees	43,342	44,299	44,975	46,399	48,741	5%

Note: the 2022 figures relating to the trend of revenues, EBITDA and operating profit have been restated to reflect the IFRS 5 reclassification relating to the water cycle.

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; do not include remuneration for participation in Committees;
- the Directors: 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;

- the Chief Executive Officer and General Manager: include the remuneration for serving as Board Director, the fixed and variable remuneration for serving as CEO and the fixed and variable remuneration provided for the General Manager (including the LTI paid in 2025 but relating to the three-year period 2023–2025). They do not include grossed up expenses for the Chief Executive Officer.

A2 Members of the Board of Directors, excluding the Chief Executive Officer

In 2025, 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 2025 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 60,000 euro for his responsibility for "*Internal Audits*";

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.

A3 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 April 28, 2023.

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.

A4 Chief Executive Officer

In 2025, 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 2025 Remuneration Report, variable annual remuneration included:

- for the entire population eligible for variable incentives, including the Chief Executive Officer, an "access gate", based on the Company's EBITDA in FY 2025 and Capex as at 12/31/2025, which reduced the payable bonus by 30% or cancelled it entirely in the event that the Group's economic-financial performance

fell below the minimum threshold set for the reference financial year;

- for the Chief Executive Officer, two targets:
 - Industrial Cash Flow, set as target on the budget value for the reference year and with +/-7.5% fluctuation;
 - Funds from Operations (FFO) / Net Debt, set as a target in the budget for the reference year, with a tolerance range of +/-0.2%.

For the Chief Executive Officer, as described in the 2025 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 2026, 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:

Description Indicator	Weight	Performance scale			Achievement	
		Minimum	Target	Maximum	Actual	Achievement %
Industrial Cash Flow (2025 budget)	50%	622.54	673.02	723.50	754.65	120%
FFO/Net Debt (2025 budget)	50%	23.8%	24%	24.2%	25.1%	120%

A5 General Manager

In 2025, as fixed component, the General Manager was paid fixed remuneration of 500,000 euro/year.

As stated in the 2025 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 2025 and Capex at 12/31/2025, 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;
- for the General Manager, the following goals:
 - Ebitda (weight 30%) 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 34%): 8 projects of major strategic importance envisaged in the Business Plan;
 - Sustainability (weight 16%): regarding:
 - Improvement of DE&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 threshold⁹;

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.

Description Indicator	Weight	Performance scale			Achievement	
		Minimum	Target	Maximum	Actual	Achievement (%)
Economic-Financial						
Ebitda (2025 budget)	30%	2,013	2,177	2,340	2,251	118.3%
Capex (2025 budget; maintenance and development)	20%	1,463	1,592	1,721	1,702	134.2%
Specific – Strategic Projects						
8 projects of major strategic importance envisaged in the Business Plan, periodically monitored by the Board of Directors	34%		Weighted average			101.4%
Sustainability						
Reduction of injuries	8%	60%	100%	140%		140%
DE&I KPIs	8%		Weighted average			140%

At the beginning of 2026, 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 119.23%), against which variable remuneration was paid to the General Manager equal to 238,460 euro as illustrated in the following table showing the performance targets achieved compared to those expected.

With regard to the 2023–2025 LTI Plan, the plan included:

- 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;

- the following targets:
 - Cumulative Group Operating Cash Flow over the three-year plan period (weight 35%), set at the budget target for the reference year, with a tolerance range of +/-7.5%;
 - A2A TSR positioning (weight 35%) relative to a panel of Italian listed companies comparable to A2A;
 - Sustainability (weight 30%), articulated into seven key objectives for the creation of A2A's long-term sustainable value.

Objectives	Weight	Target	Achievement	
			Actual	Achievement %
Economic-Financial				
Cumulative Operating Cash Flow 2023-2025 (€M)	35%	3,879	4,613	130.00%
TSR				
A2A TSR positioning relative to a panel of Italian listed companies comparable to A2A (Acea, Enel, Eni, Erg, Hera, Iren, Italgas, Prysmian, Saipem, Snam and Terna)	35%	Linear achievement percentage between the median and the third quartile	Positioning above the third quartile	122.71%
Sustainability				
Composite ESG KPI	30%	Weighted average	Weighted average	106.49%
			Total	120.40%

The Board of Directors, with the support of the Remuneration and Appointments Committee, verified and confirmed the level of achievement of the above objectives, calculating the overall achievement percentage (equal to 120.40%). On this basis, the Chief Executive Officer and General Manager received a long-term variable remuneration of €884,940, as illustrated in the following table showing the performance objectives achieved compared with those initially set.

A6 Key Executives

A2A's existing Macro-Organisation as at 12/31/2025 provides for a number of 9 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 Circular Economy Business Unit;
- Head of the Market Business Unit;
- Head of the Generation and Trading Business Unit;
- Head of People&Transformation;

- Head of Digital&Innovation;
- Head of Administration, Finance and Control Department;
- Head of Strategy&Growth;
- Head of Legal Affairs and Compliance;
- Head of Communication, Sustainability and Regional Affairs.

As of 12/31/2025, therefore, there are 9 positions (covered by 9 holders) attributable to Key Executives.

In 2025, the following remuneration amounts were paid to Key Executives:

- A total of 2,893,847 euro as a fixed component;
- A total of 1,169,850 euro as a variable annual component against an average achievement of the targets assigned equal to 113.2%;
- In total, €2,208,340 was paid as long-term variable remuneration, corresponding to an average achievement of the assigned objectives of 120.4%, consistent with the figures presented for the Chief Executive Officer and General Manager.

In line with the provisions of the 2025 Policy, the MBO Bonus Pool system allows, during the financial year, for a revision of the assigned objectives (Mid-Year Review) under the circumstances set out in the Policy. Within this

process, and following a favourable opinion of the Remuneration and Appointments Committee, changes were approved relating to certain individual objectives assigned to Key Executives. These adjustments concerned only individual objectives, with a limited percentage impact — on average less than 2% of the total weight of the scorecard — and without altering the target

value of the incentive, in line with the guidelines of the MBO system and the pay-for-performance principle.

In 2025, a total amount of €374,769 was also paid in connection with non-compete and non-solicitation agreements.

Table 1 Remuneration paid to members of the administrative and supervisory bodies, general managers and other key executives

1/A Remuneration to the Board of Directors (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					
Tasca Roberto (**)	Chair A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	250,000						250,000		
	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	30,000 ⁽¹⁾			25,773		135,773		
Comboni Giovanni	Vice-Chair A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025							-		
	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	20,000 ⁽²⁾			208		100,208		
	Responsibility for A2A S.p.A.'s Internal Audit function	01.01.2025	31.12.2025	-	60,000						60,000		
Mazzoncini Renato	CEO A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	120,000		216,540				336,540		
	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000						80,000		
Bombana Elisabetta Cristiana	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	25,000 ⁽³⁾			208		105,208		
Cariello Vincenzo	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	50,000 ⁽⁴⁾			208		130,208		
D'Amico Maria Elisa	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	20,000 ⁽⁵⁾			208		100,208		
Dorigoni Susanna	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	30,000 ⁽⁶⁾			208		110,208		
Lavini Fabio	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	20,000 ⁽⁷⁾			208		100,208		
Motta Mario Gualtiero Francesco	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	25,000 ⁽⁸⁾			208		105,208		
Pistis Elisabetta	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	40,000 ⁽⁹⁾			208		120,208		
Speranza Maria Grazia	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	45,000 ⁽¹⁰⁾			208		125,208		
Zunino Alessandro	Director A2A S.p.A.	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000	35,000 ⁽¹¹⁾			208		115,208		
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements					1,390,000	340,000	216,540		27,853		1,974,393		
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies													
(III) Total					1,390,000	340,000	216,540		27,853		1,974,393		

(*) Remuneration for participation in Committees (see "Committees" page).

(**) Fixed remuneration does not include pension and social security contributions paid by the university to which the Chairman of the Board of Directors of A2A belongs, in consideration of the academic position held prior to assuming the current office; pursuant to Article 13 of Presidential Decree No. 382/80, such contributions remain payable by A2A. Non-monetary benefits include the taxable portion, as remuneration in kind, relating to the non-work-related accident insurance policy, the value of the company car not assigned and monetised at the annual lease value, the Life Insurance Policy, the IPM General Insurance Policy and the Supplementary Health Insurance Policy.

(*) Breakdown of Remuneration for participation in Committees (amounts in €):

<i>(1) Of which:</i>	
ESG AND TERRITORY RELATIONS COMMITTEE (Chair)	30,000.00
<i>(2) Of which:</i>	
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE	20,000.00
<i>(3) Of which:</i>	
CONTROL AND RISKS COMMITTEE	25,000.00
<i>(4) Of which:</i>	
ESG AND LOCAL RELATIONS COMMITTEE	20,000.00
RELATED PARTIES COMMITTEE (Chair)	30,000.00
<i>(5) Of which:</i>	
RELATED PARTIES COMMITTEE	20,000.00
<i>(6) Of which:</i>	
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE (Chair)	30,000.00
<i>(7) Of which:</i>	
ESG AND LOCAL RELATIONS COMMITTEE	20,000.00
<i>(8) Of which:</i>	
CONTROL AND RISKS COMMITTEE	25,000.00
<i>(9) Of which:</i>	
ESG AND LOCAL RELATIONS COMMITTEE	20,000.00
REMUNERATION AND APPOINTMENTS COMMITTEE	20,000.00
<i>(10) Of which:</i>	
CONTROL AND RISKS COMMITTEE	25,000.00
RELATED PARTIES COMMITTEE	20,000.00
<i>(11) Of which:</i>	
CONTROL AND RISKS COMMITTEE (Chair)	35,000.00

Figure 1/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 employment
		from	to				Bonuses and other incentives	Profit sharing					
Muzi Silvia	Chair	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	130,000				264		130,264		
Dalocchio Maurizio	Standing Auditor	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000				208		80,208		
Segala Chiara	Standing Auditor	01.01.2025	31.12.2025	31.12.2025	80,000				208		80,208		
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements					290,000				680		290,680		
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies													
(III) Total					290,000				680		290,680		

Figure 1/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 (9)*					2,893,847		3,378,190		141,077	378,401	6,791,515		

* The table includes data relating to all individuals who held the position of Key Executives during the 2025 financial year.

Figure 1/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 employment
		from	to				Bonuses and other incentives	Profit sharing					
Mazzoncini Renato	General Manager	01.01.2025	31.12.2025		500,000		960,860		21,174		1,482,034		
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements					500,000		960,860		21,174		1,482,034		
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies													
(III) Total					500,000		960,860		21,174		1,482,034		

Tabella 3/B 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 and General Manager								
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements		STI plan 2025	292,460						
			Resolution 17/3/2026						
		STI plan 2023-2025	884,940						
			Resolution 17/3/2026						
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies									
(III) Total			1,177,400						
Key Executives	-								
(I) Remuneration from company preparing the Financial Statements		STI plan 2025	1,169,850						
			Resolution 17/3/2026						
		STI plan 2023-2025	2,208,340						
			Resolution 17/3/2026						
(II) Remuneration from Subsidiaries and Associated Companies									
(III) Total			3,378,190						
Total			4,555,590						

Figure 3: 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 2025 held, even for a fraction of the year, offices as members of the Management and Supervisory Bodies, General Manager or Key Executive.

Figure 3/1 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 2024	Number of shares purchased in 2025	Number of shares sold in 2025	Number of shares held at the end of 2025
Mazzoncini Renato	Chief Executive Officer and General Manager	A2A S.p.A.	198,500	¹	=====	198,501
Guerra Cristina	Spouse of Renato Mazzoncini	A2A S.p.A.	550	=====	550	=====
Bombana Elisabetta Cristiana	Director	A2A S.p.A.	2,600	8,400	=====	11,000
Lavini Fabio	Director	A2A S.p.A.	30,000	21,219	=====	51,219
Speranza Maria Grazia	Director	A2A S.p.A.	=====	8,000	=====	8,000

Figure 3/2 Shareholdings of other Key Executives

Number of key executives	Investee company	Number of shares held at the end of 2024	Number of shares purchased in 2025	Number of shares sold in 2025	Number of shares held at the end of 2025
9 holders	A2A S.p.A.	71,000	118,009 ⁽²⁾	===	189,009

1. Share assigned under the “A2A Life Sharing” Employee Share Ownership Plan in the capacity of General Manager.

2. Includes the share assigned under the “A2A Life Sharing” Employee Share Ownership Plan to each Key Executive.

