



RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

Esercizio 2015

*Attuazione dell'art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 in materia di trasparenza
delle Remunerazioni degli Amministratori di Società Quotate*

Emittente: Acea SpA

Sito Web: www.acea.it



acea



INDICE

GLOSSARIO	4
Lettera del Presidente	5
<i>Highlights</i> della Politica di Remunerazione	6
SEZIONE I	7
1. Introduzione	8
2. Ambito di applicazione	9
3. Modello di <i>Governance</i>	12
3.1 Processo di definizione e approvazione della Politica di Remunerazione.....	12
3.2 Ruolo, composizione e competenze del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	13
4. La Politica di remunerazione del Gruppo Acea	16
4.1 Finalità e principi ispiratori	16
4.2 Compensation Summary	16
4.2.1. Sistema di <i>Performance Management P&L - Performance & Leadership</i>	17
4.2.2. Sistema di incentivazione variabile di breve periodo - <i>Management by Objective – MBO</i>	18
4.2.3. Valutazione delle Posizioni	18
4.2.4. Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo - <i>Long Term Incentive Plan – LTIP</i> .	18
4.3 La composizione del pacchetto retributivo	19
4.4 Politica remunerativa e multiplo retributivo	20
4.5 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e <i>performance</i> aziendale.....	20
5. La remunerazione del Vertice di Gruppo, degli organi di amministrazione e controllo e dei Dirigenti con responsabilità strategiche	21
5.1 Il pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo	21
5.1.1. Presidente.....	21
5.1.2. Amministratore Delegato - Direttore Generale	21
5.2 Membri del Consiglio di Amministrazione.....	21
5.3 Dirigenti con responsabilità strategiche	23
6. Le componenti della remunerazione	24
6.1 Retribuzione fissa	24
6.2 Retribuzione variabile.....	24



6.2.1. Sistema di incentivazione variabile annuale	24
6.2.2. Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo	27
6.3 <i>Benefit</i> non monetari.....	28
7. Remunerazione delle figure di controllo.....	29
8. Indennità	30
8.1 Dimissioni, licenziamento e cessazione del rapporto di lavoro	30
8.2 Clausola di <i>clawback</i>	30
SEZIONE II	31
Premessa	32
1. Descrizione dei compensi corrisposti ad Amministratori, Direttore Generale e Dirigenti con responsabilità strategiche	33



Indice Tabelle

Tabelle Sezione I

Tabella 1A: Componenti Consiglio di Amministrazione fino al 23 aprile 2015 e partecipazione ai Comitati fino al 30 aprile 2015	10
Tabella 1B: Componenti Consiglio di Amministrazione dal 23 aprile 2015 e partecipazione ai Comitati dal 30 aprile 2015	10
Tabella 2: Membri Collegio Sindacale	11
Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche.....	11
Tabella 4A: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione fino al 30 aprile 2015.....	14
Tabella 4B: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione dal 30 aprile 2015	14
Tabella 5: Modello di Leadership.....	17
Tabella 6: Componenti pacchetto retributivo	19
Tabella 7: Compensi per Comitati.....	22
Tabella 8: Nuovo Sistema di incentivazione di breve termine.....	26
Tabella 9: Sintesi obiettivi figure di controllo	29

Tabelle Sezione II

Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.....	35
Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche	44
Schema N. 7-ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche	46
Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali	46
Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche	46



GLOSSARIO

Per facilitare la comprensione e la lettura della presente Relazione, si fornisce di seguito un glossario di alcuni termini ricorrenti:

Gruppo: indica l'insieme delle Società incluse nel perimetro di consolidamento di Acea SpA;

RAL: indica la componente fissa annua lorda della remunerazione per coloro che hanno un rapporto di lavoro dipendente con una delle Società del Gruppo;

MBO – Management by Objective: indica la componente variabile annuale della remunerazione conseguibile a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi aziendali;

MOL: Margine Operativo Lordo;

PFN: Posizione Finanziaria Netta;

UN: Utile Netto;

LTIP – Long Term Incentive Plan: indica la componente variabile di medio-lungo periodo della remunerazione;

TSR – Total Shareholder Return: indica il ritorno complessivo dell'investimento per l'azionista;

Vertice aziendale: indica le figure apicali del Gruppo, quali i primi riporti dell'Amministratore - Direttore Generale della Società le cui attività abbiano un impatto significativo sui risultati di *business*;

Management: indica l'insieme dei Dirigenti con responsabilità strategiche e dei *Senior Manager* del Gruppo Acea;

Linea: indica l'insieme dei Dirigenti delle Società Operative che operano direttamente sul *business*;

CPNR: Comitato per le Nomine e la Remunerazione;

CCR: Comitato di Controllo e Rischi;

ODV: Organismo di Vigilanza;

CE: Comitato Etico;

COPC: Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.



Lettera del Presidente

Signori Azionisti,

negli ultimi anni Acea ha intrapreso un percorso di profondo cambiamento volto sia ad aumentare la creazione di valore per tutti gli stakeholders, incrementando l'efficienza dei nostri processi e la qualità del servizio reso ai nostri clienti, sia a garantire una crescita sostenibile dei nostri business, assicurando il connubio tra lo sviluppo economico e l'attenzione agli aspetti socio-ambientali.

La Relazione sulla Remunerazione 2016 - Esercizio 2015 illustra come la politica adottata in materia di remunerazione del Vertice di Gruppo e dei componenti degli organi di amministrazione e controllo nel corso dell'anno abbia contribuito a mantenere elevati livelli di redditività e produttività, nel costante perseguimento degli obiettivi di rigore e sobrietà.

La stesura del presente documento tiene conto sia delle prescrizioni regolamentari adottate dalla Consob in tema di trasparenza e comunicazione (Delibera n. 18049 del 23 dicembre 2011), sia di quanto previsto dall'art. 123-ter del Testo Unico della Finanza.

Pertanto, la presente Relazione è articolata in due distinte Sezioni:

I. la prima Sezione illustra in dettaglio:

a) la Politica Acea in materia di remunerazione dei Vertici del Gruppo, degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche;

II. la seconda Sezione, nominativamente per i componenti degli Organi di Amministrazione e di Controllo ed, in via aggregata, per i Dirigenti con responsabilità strategiche:

a) fornisce una rappresentazione di ciascuna delle voci che compongono la remunerazione, compresi i trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro;

b) dà conto dei compensi corrisposti nell'esercizio 2015 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società.

Così come previsto dal Testo Unico della Finanza, Vi chiediamo di esprimere il Vostro voto consultivo sulla prima Sezione della presente Relazione sulla Remunerazione.

Catia Tomasetti



Highlights della Politica di Remunerazione

Da due anni la Società ha dato avvio al “Programma Acea2.0”, ambiziosa iniziativa strategica che si pone l’obiettivo di rinnovare radicalmente le modalità operative, armonizzare i sistemi informativi a supporto dei processi di *business* e cogliere le opportunità del digitale per realizzare una nuova *customer experience* che migliorerà significativamente la relazione con il cliente e la sua soddisfazione.

La *Business Transformation* in corso sta ridisegnando le relazioni ed i rapporti con i clienti e più in generale con tutti gli *stakeholder*.

Le caratteristiche distintive sono, infatti, la valorizzazione e il coinvolgimento di tutti i dipendenti; l’efficienza operativa, che, oltre a generare vantaggi economici per l’impresa e per gli azionisti, inciderà sulla qualità dei servizi erogati e sulla soddisfazione dei clienti, mirando a prestazioni nettamente superiori a quelle previste dagli *standard* di riferimento; la costruzione di un rapporto di *partnership* evoluta con i fornitori.

Al fine di perseguire gli sfidanti obiettivi che l’Azienda si è prefissata e volendo valorizzare l’effettivo contributo di ciascuno al conseguimento degli stessi, Acea sta progressivamente creando strumenti volti a riconoscere il merito delle Persone così da assicurarne l’*engagement* e preservare i principi di equità interna e competitività esterna.

Per tale motivo, nell’anno 2015 Acea ha elaborato una filosofia retributiva che ha posto le basi per un concetto più ampio di remunerazione i cui principali *driver* fossero la meritocrazia, l’equità, la competitività e l’attrattività per i ruoli ritenuti critici per il successo aziendale.

Sempre nel corso del 2015, per poter dare concretezza alla filosofia retributiva definita, sono stati estesi a tutti i dipendenti alcuni degli strumenti che nel corso del 2014 hanno visto coinvolto il *top* ed il *middle management*:

- o la valutazione della prestazione all’intera popolazione aziendale. Attraverso tale strumento sarà possibile premiare il contributo individuale e si vedranno applicate più stringenti logiche di merito con un concreto risvolto sul Premio di Risultato del 2016;
- o la definizione ed estensione a tutti i livelli dell’organizzazione del sistema professionale e il riconoscimento per ciascun ruolo organizzativo del contributo al raggiungimento dei risultati di *business*. In questo modo ogni posizione verrà valutata e sarà possibile verificare l’equilibrio tra offerta retributiva e “complessità” della posizione, perseguendo l’obiettivo di equità interna e competitività esterna.

L’evoluzione che Acea sta vivendo si riflette anche in materia di trasparenza:

- o la clausola di **clawback** è stata estesa anche ai ruoli manageriali con maggior impatto sul *business* del Gruppo, oltre che per i Vertici e i Dirigenti con responsabilità strategiche. In base a questa clausola viene riconosciuto alla Società il diritto di chiedere la restituzione della remunerazione variabile (sia di breve che di medio-lungo periodo), qualora la stessa risulti erogata a fronte di risultati conseguiti in seguito a comportamenti di natura dolosa e/o per colpa grave;
- o non esistono accordi che prevedano indennità fisse o clausole di qualsivoglia natura volte a salvaguardare i Dirigenti in caso di risoluzione del rapporto di lavoro (c.d. **parachute**).



SEZIONE I



1. Introduzione

Il Gruppo Acea è attivo nel settore idrico, nella filiera dell'energia elettrica, nell'illuminazione pubblica, nell'ambiente e nel gas e segue, da sempre, il tema della responsabilità sociale d'impresa, dedicando particolare attenzione alla creazione di valore per gli Azionisti, alla redditività e alla soddisfazione dei clienti attraverso un costante monitoraggio e miglioramento della qualità dei servizi e allo sviluppo sostenibile.

Redditività, qualità e sostenibilità che, insieme ad innovazione, sviluppo, centralità del cliente, efficienza operativa e organizzativa sono i valori portanti dell'agire quotidiano dell'Azienda che si traducono in un impegno costante e in continua crescita.

Per raggiungere i traguardi fissati all'interno del Piano Industriale 2015-2019 – trasformazione tecnologica finalizzata al miglioramento dell'efficienza operativa e organizzativa, sviluppo delle attività regolate, accelerazione della crescita nell'area Ambiente, riduzione dei costi e continuo miglioramento della qualità del servizio – è necessario poter contare su un *Top Management* fortemente motivato e capace di orientare i comportamenti dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo, in un contesto sempre più complesso e competitivo.

In un tale contesto, la Politica di Remunerazione costituisce una leva fondamentale per allineare gli interessi dei *Manager* a quelli degli Azionisti, costruendo un sistema retributivo in grado di attrarre le migliori Risorse sul mercato e trattenere i talenti, detentori di *know-how* critico, per sostenere con efficacia le sfide future.

Il presente documento, elaborato ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. 58/1998 (Testo Unico della Finanza), illustra la Politica di Remunerazione adottata dal Gruppo Acea per il 2015. Tale politica, ispirata alle raccomandazioni contenute nell'articolo 6 del codice di autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A., definisce i criteri e le linee guida per la remunerazione dei Vertici del Gruppo, dei membri del Consiglio di Amministrazione, compresi gli Amministratori esecutivi e gli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, nonché dei membri del Collegio Sindacale della Società, in un orizzonte temporale che coincide con l'esercizio in corso.



2. Ambito di applicazione

In conformità con quanto stabilito nell'Allegato 3A del regolamento di attuazione del TUF adottato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 (cosiddetto "Regolamento Emittenti"), la Politica di Remunerazione descritta nel presente documento si applica ai Vertici di Gruppo, ai componenti degli organi di amministrazione ed agli altri Dirigenti con responsabilità strategiche della Società.

Per "Dirigenti con responsabilità strategiche" si intendono i dirigenti, individuati e proposti dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione al Consiglio di Amministrazione della Società, che detengono il potere e la responsabilità della pianificazione e del controllo delle attività della Società, nonché il potere di esercitare un'elevata influenza sull'andamento della Società in termini reputazionali ed operativi di mercato.

Sulla base di criteri-guida che tengono conto della posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa, dell'autonomia, del potere decisionale nelle scelte, sono state identificate tali figure considerando, per ciascuno di essi, il livello di responsabilità, il ruolo ricoperto, il livello retributivo associato.

Nelle tabelle che seguono, sono indicati i soggetti a cui si applica la Politica di Remunerazione, suddivisi tra componenti del Consiglio di Amministrazione, con l'indicazione specifica della partecipazione ai diversi Comitati interni e Dirigenti con responsabilità strategiche.

Per maggior chiarezza espositiva, si è preferito duplicare la **Tabella 1** "Componenti del Consiglio di Amministrazione e partecipazione ai Comitati", distinguendo tra:

- Membri del Consiglio **fino alla data** del 23 aprile 2015 (Tabella 1A)
- Membri del Consiglio **successivi alla data** del 23 aprile 2015 (Tabella 1B)



Tabella 1A: Componenti Consiglio di Amministrazione fino al 23 aprile 2015 e partecipazione ai Comitati fino al 30 aprile 2015

COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		Controllo e Rischi	Nomine e la Remunerazione	Etico	Operazioni Parti Correlate
Catia TOMASETTI	<i>Presidente</i>				
Alberto IRACE	<i>AD - DG</i>				
Francesco CALTAGIRONE				✓	
Diane D'ARRAS	<i>Indipendente</i>				✓
Giovanni GIANI		✓	✓	✓	
Elisabetta MAGGINI	<i>Indipendente</i>	✓	✓	✓	✓
Paola Antonia PROFETA	<i>Indipendente</i>	✓	✓	✓	✓

Tabella 1B: Componenti Consiglio di Amministrazione dal 23 aprile 2015 e partecipazione ai Comitati dal 30 aprile 2015

COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		Controllo e Rischi	Nomine e la Remunerazione	Etico	Operazioni Parti Correlate
Catia TOMASETTI	<i>Presidente</i>				
Alberto IRACE	<i>AD - DG</i>				
Francesco CALTAGIRONE					
Diane D'ARRAS	<i>Indipendente</i>				✓
Giovanni GIANI		✓	✓	✓	
Elisabetta MAGGINI	<i>Indipendente</i>	✓	✓	✓	
Paola Antonia PROFETA	<i>Indipendente</i>			✓	
Massimiliano CAPECE MINUTOLO DEL SASSO	<i>Indipendente</i>		✓		✓
Roberta NERI	<i>Indipendente</i>	✓	✓		✓



Tabella 2: Membri Collegio Sindacale

MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE (*)	CARICA
Enrico LAGHI	Presidente
Corrado GATTI	Sindaco Effettivo
Laura RASELLI	Sindaco Effettivo

La tabella di seguito mostra l'elenco dei Dirigenti con responsabilità strategiche del Gruppo.

Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche

DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (*)	
FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE	TITOLARE FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE
Amministrazione, Finanza e Controllo	<i>Franco BALSAMO (**)</i>
Personale e Organizzazione	<i>Paolo ZANGRILLO</i>
AI Idrico	<i>Andrea BOSSOLA</i>
AI Reti	<i>Andrea BOSSOLA</i>
AI Ambiente	<i>Luciano PIACENTI</i>
AI Energia	<i>Enrico GIGLIOLI</i>

(*) Le figure indicate in tabella rientrano nel perimetro di interesse del Comitato per le Nomine e la Remunerazione.

(**) Il Dirigente con responsabilità strategiche, Franco Balsamo, ha lasciato il Gruppo il 30/09/2015.



3. Modello di Governance

3.1 Processo di definizione e approvazione della Politica di remunerazione

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione della Società rivestono un ruolo centrale nella definizione della Politica di Remunerazione.

Il processo di formazione delle Politiche di Remunerazione, che precede l'iter approvativo, coinvolge in prima istanza la Funzione Personale e Organizzazione che istruisce in modo proattivo, chiaro e trasparente il processo di formazione delle proposte. Tale processo prevede, poi, il forte coinvolgimento del Vertice aziendale nella definizione delle *policy* e della Linea per l'implementazione operativa di queste ultime.

Nell'ottica di una sempre maggiore trasparenza, il Gruppo Acea si è dotato di una Procedura OPC (Operazioni Parti Correlate) che, tra l'altro, prevede l'assoggettamento alla disciplina Parti Correlate degli incentivi ai Dirigenti con responsabilità strategiche. Tale procedura risponde alle indicazioni contenute nella comunicazione CONSOB del 19 giugno 2014 in merito agli orientamenti in materia di operazioni con parti correlate, recepite nel mese di Luglio 2014 dal Codice di Autodisciplina.

L'intervento dei principali organi di governo societario nel processo di approvazione delle Politiche di Remunerazione garantisce che queste siano fondate su regole chiare e prudenti, che ne favoriscano la coerenza, evitando il prodursi di situazioni di conflitto di interesse e assicurandone la trasparenza attraverso un'adeguata informativa.

La politica per la remunerazione di ACEA è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione.

Di seguito sono riportati gli organi e i soggetti coinvolti nell'iter di approvazione delle Politiche di Remunerazione:

- **L'Assemblea dei Soci**
 - Ha provveduto, con delibera del 5 giugno 2014, a fissare il compenso complessivo per i membri del Consiglio (anche Esecutivi) e dei Comitati, precisando, altresì, la remunerazione totale del Presidente, nonché, quella fissa e variabile a breve (annuale) dell'Amministratore Delegato.
 - Delibera in senso favorevole o contrario (deliberazione non vincolante, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF comma 6) sulla prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione (comma 3 del medesimo articolo), inerente la politica della società in materia di remunerazione dei componenti dell'Organo di Amministrazione, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo e le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.
- **Il Consiglio di Amministrazione**
 - Determina, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio (art. 21 Statuto comma 2).



- Determina, in coerenza con quanto deliberato dall'Assemblea, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione del Presidente, dell'Amministratore Delegato e degli altri Amministratori che rivestono particolari cariche, nonché il compenso spettante ai membri dei Comitati del Consiglio di Amministrazione e la retribuzione dei dirigenti con responsabilità strategiche.

- **Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione**

In sintesi, le **funzioni** del Comitato sono:

- propositive e consultive nei confronti del Consiglio di Amministrazione e di monitoraggio per l'applicazione dei criteri e delle decisioni adottate dal Consiglio stesso in relazione alla politica delle remunerazioni (per il dettaglio, vedasi successivo paragrafo 3.2);
- propositive e consultive per i compensi degli Amministratori muniti di particolari cariche e delle figure di rilevanza strategica per l'Organizzazione. Il Comitato si esprime, inoltre, sulle Politiche di Remunerazione e di fidelizzazione relative al Personale del Gruppo presentate dall'Amministratore Delegato.

- **L'Amministratore Delegato - Direttore Generale**

Presenta agli Organi Societari le Politiche di Remunerazione e di fidelizzazione relative al Personale del Gruppo.

Ad oggi, non sono intervenuti esperti indipendenti nella predisposizione della Politica per la Remunerazione. E' comunque previsto un *budget* a disposizione del Comitato per le attività di consulenza esterna.

3.2 Ruolo, composizione e competenze del Comitato per le Nomine e la Remunerazione

Secondo quanto previsto dal Regolamento, il Comitato per le Nomine e la Remunerazione svolge funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione nelle materie di seguito descritte.

a) In tema di remunerazione:

1. propone al Consiglio di Amministrazione la Politica per la Remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche, promuovendo la sostenibilità nel medio-lungo periodo e tenendo conto che, per gli amministratori esecutivi o investiti di particolari cariche e, in quanto compatibile, anche per i dirigenti con responsabilità strategiche, la componente fissa e la componente variabile devono essere adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi;
2. valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione di tale politica, sulla base delle informazioni fornite dall'Amministratore Delegato, e formula al Consiglio di Amministrazione proposte in materia;
3. presenta proposte al Consiglio di Amministrazione sulla remunerazione degli amministratori



esecutivi e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile della remunerazione;

4. esprime pareri al Consiglio di Amministrazione in ordine alle politiche retributive riferite ai dirigenti con responsabilità strategiche;
5. monitora l'applicazione delle decisioni assunte dal Consiglio stesso verificando, in particolare, l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*;
6. sottopone al Consiglio la Relazione sulla Remunerazione che gli amministratori devono presentare all'assemblea annuale.

b) In tema di nomine:

1. formula pareri al Consiglio di Amministrazione con riferimento alla dimensione e composizione dello stesso ed esprime raccomandazioni in merito alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio è ritenuta opportuna, al numero massimo di incarichi di amministratore o sindaco compatibili con un'efficace partecipazione dei consiglieri ai comitati costituiti all'interno del Consiglio, alla presenza e rilevanza di eventuali attività esercitate da ciascun amministratore in concorrenza con la società;
2. formula pareri al Consiglio in caso di predisposizione del piano per la successione degli amministratori esecutivi.

I componenti del Comitato per le Nomine e la Remunerazione (tabella 4A e 4B), nominati dal Consiglio di Amministrazione, in linea con quanto stabilito dal Codice di Autodisciplina, sono tutti amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti.

Tabella 4A: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione fino al 30 aprile 2015

COMITATO PER LE NOMINE E LA REMUNERAZIONE		
Membro Comitato	Ruolo	Data di nomina
Elisabetta MAGGINI	Presidente	2 luglio 2014
Giovanni GIANI	Membro	2 luglio 2014
Paola Antonia PROFETA	Membro	2 luglio 2014

Tabella 4B: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione dal 30 aprile 2015

COMITATO PER LE NOMINE E LA REMUNERAZIONE		
Membro Comitato	Ruolo	Data di nomina



Elisabetta MAGGINI	Presidente	2 luglio 2014
Giovanni GIANI	Membro	2 luglio 2014
Roberta NERI	Membro	30 aprile 2015
Massimiliano Capace Minutolo del Sasso	Membro	30 aprile 2015

Al fine di una più ampia descrizione del funzionamento e delle attività svolte nel corso dell'esercizio 2015 dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione, si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari per l'esercizio 2015.



4. La Politica di remunerazione del Gruppo Acea

4.1 Finalità e principi ispiratori

La filosofia retributiva definita nel corso del 2015 è elemento fondante della politica di remunerazione del Gruppo. Tramite i principi ispiratori declinati all'interno della filosofia retributiva, la Società intende fornire a tutto il Gruppo un sistema di *Total Reward*:

- **Allineato** con la strategia di breve e di lungo dell'azienda;
- Che remunererà l'aderenza ai **valori aziendali, l'appartenenza e il *commitment*** delle Persone nel lungo termine;
- **Coerente e omogeneo** per tutti i livelli organizzativi e i diversi *business*;
- Che valorizzi e remunererà adeguatamente sia la carriera manageriale che quella professionale (***dual ladder career***);
- Che stimoli e remunererà le **performance individuali**, privilegiando **l'eccellenza**;
- **Efficiente**, tramite l'utilizzo di forme retributive che danno valore alle persone ma a parità di costo;
- **Equo**, ancorando i livelli retributivi al peso e alla complessità dei ruoli;
- Che abbia un **posizionamento allineato** rispetto ai **mercati di riferimento**;
- **Meritocratico**, differenziando i trattamenti retributivi in funzione della performance;
- **Competitivo** per i ruoli che hanno un maggior impatto sui risultati aziendali;
- **Attrattivo** per i ruoli ritenuti critici per il successo aziendale.

4.2 Compensation Summary

In continuità con la filosofia retributiva aziendale adottata, il 2015 ha consolidato ed esteso i sistemi integrati di valutazione degli anni precedenti rafforzando ed ampliando l'applicazione del principio della meritocrazia, senza tralasciare il perseguimento dei principi di rigore e sobrietà.

Di seguito vengono elencati e descritti gli strumenti di valutazione adottati nel corso dell'anno:

- Sistema di *Performance Management P&L – Performance & Leadership*
- Sistema di incentivazione variabile di breve periodo – *Management by Objective – MBO*
- Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo – *Long Term Incentive Plan – LTIP*
- Valutazione delle Posizioni



4.2.1 Sistema di Performance Management P&L - Performance & Leadership

Il Sistema di *Performance Management P&L*, disegnato con l'intento di valorizzare le Risorse del Gruppo attraverso un impianto volto ad integrare diversi processi che caratterizzano il ciclo di vita del Dipendente, continua a basarsi sulla **valutazione globale dell'incrocio tra la Performance e la Leadership**.

Tale valutazione è quindi espressione del contributo complessivo apportato dal singolo individuo e reso evidente dai risultati conseguiti – **Performance** – e dalle modalità realizzative e i comportamenti adottati – **Leadership** – nel ruolo ricoperto durante il periodo di riferimento dell'osservazione e della valutazione.

Nulla è mutato sui principi ispiratori del modello adottato che vengono di seguito ricordati:

- Miglioramento continuo della *Performance* a livello individuale e di *team*
- Promozione dell'Eccellenza e riconoscimento del Merito
- Garanzia di omogeneità nell'applicazione dei criteri valutativi

La Tabella 5 riepiloga i Valori del Modello di *Leadership* di Gruppo.

Tabella 5: Modello di Leadership

Valori del Modello di <i>Leadership</i>	
Guidare il Cambiamento	Guidare le Persone
Amare la competizione	Guidare le Persone, riconoscendo loro la capacità di agire
Superare gli schemi consolidati	Assumersi le proprie responsabilità promuovendo il valore della responsabilità
Conseguire i risultati e far accadere le cose	Generare ottimismo, sapendo riconoscere i successi
Agire velocemente, con decisione e tempestività	Costruire <i>team</i> ad alte <i>performance</i> sapendo individuare i talenti
Saper rendere le cose semplici	Condividere le informazioni con trasparenza
Agire con integrità ed equità	

Il Sistema di *Performance Management P&L* fino ad oggi ha coinvolto la sola popolazione manageriale, consentendo di realizzare un processo strutturato e ciclico finalizzato alla misurazione dei risultati conseguiti dal *Manager*. Dal 2015, convinti dell'opportunità di valorizzare sempre più l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi aziendali e quindi dell'efficacia gestionale di tale sistema di valutazione, si è deciso di estenderlo anche all'intera popolazione aziendale (impiegati e operai), con un concreto risvolto sul Premio di Risultato del 2016.



4.2.2 Sistema di incentivazione variabile di breve periodo - Management by Objective – MBO

Anche nel 2015, il Gruppo ha adottato il sistema di valutazione annuale dell’*MBO – Management By Objectives*, come strumento premiante con la costante finalità di orientare e motivare l’azione del *management* al raggiungimento di risultati di eccellenza.

Come per gli anni precedenti, tale sistema si basa su dei *Key Performance Indicator* (KPI) i quali costituiscono un *gate* di accesso ai fini dell’erogazione del *pay out*. Rispetto allo scorso anno, ai tre indicatori già presenti (MOL, PFN, UN), se ne aggiunge un quarto denominato ‘*Customer Satisfaction*’. Questa scelta deriva dal fatto che il Gruppo si sta adoperando con particolare attenzione nel garantire un miglioramento continuo dei processi che regolano l’erogazione dei servizi tipici di questa Società, al fine di soddisfare al meglio i propri clienti.

Per le modalità di funzionamento ed i riflessi sulla misurazione si rimanda al paragrafo 6.2 dedicato alla dettagliata descrizione del funzionamento dei sistemi di incentivazione variabile.

4.2.3 Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo - Long Term Incentive Plan – LTIP

Quest’anno si conclude il ciclo triennale 2013-2015 del Sistema di Incentivazione di Lungo Periodo – *LTIP*, approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n° 36 del 11/06/2013.

Il *bonus* sarà calcolato in percentuale sulla Retribuzione Annuale Lorda per ogni anno del ciclo ed è subordinato al raggiungimento di obiettivi economico-finanziari e di redditività del capitale investito predeterminati, ossia della *performance* aziendale relativa al triennio valutata confrontandola con il valore medio di titoli contenuti nel paniere di riferimento.

Per le modalità di funzionamento ed i riflessi sulla misurazione si rimanda al paragrafo 6.2 dedicato alla dettagliata descrizione del funzionamento dei sistemi di incentivazione variabile.

4.2.4 Valutazione delle Posizioni

Il processo di valutazione delle Posizioni Organizzative, che ha permesso al Gruppo Acea di confrontarsi con le più evolute aziende nel mondo in termini di *job levelling* e dinamiche retributive, è stato esteso a tutta la popolazione aziendale, contribuendo a mantenere un sistema strutturato che consente:

- una sempre maggiore oggettività delle scelte retributive, basate su dati coerenti nella direzione del miglioramento dell’equità interna;
- un posizionamento retributivo confrontabile con i mercati di riferimento, in grado di allineare la struttura retributiva ai livelli di mercato, considerando i *benchmark* registrati dal *panel* di riferimento.



4.3 La composizione del pacchetto retributivo

Il *mix* del pacchetto retributivo del *Management* di Acea risponde alle seguenti finalità:

- bilanciare le componenti di retribuzione fissa e variabile nel tempo
- attuare un approccio flessibile alla remunerazione
- promuovere l'orientamento alle *performance*, disincentivando comportamenti rischiosi e orientati al breve periodo.

La tabella 6 mostra la composizione del pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo, degli organi di amministrazione e controllo e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

Tabella 6: Componenti pacchetto retributivo

COMPONENTI DEL PACCHETTO RETRIBUTIVO				
CARICA/RUOLO	Retribuzione Fissa	Retribuzione Variabile Annuale	Retribuzione Variabile di Medio-Lungo Periodo	Benefit
Presidente	✓			
Amministratore Delegato - Direttore Generale	✓	✓	✓	✓
Amministratori non esecutivi (*)	✓			
Dirigenti con responsabilità strategiche	✓	✓	✓	✓

(*) Per gli Amministratori non esecutivi la retribuzione fissa va intesa come compenso fisso spettante in base a quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione.



4.4 Politica remunerativa e multiplo retributivo

Anche per il 2015, si conferma l'utilizzo del multiplo retributivo, ossia il rapporto tra la remunerazione del Capo Azienda e quella del dipendente mediano, come uno degli strumenti di monitoraggio della politica di remunerazione di Acea.

La metodologia seguita prende in considerazione soltanto i compensi fissi per due ordini di motivi. Il primo è che la retribuzione variabile ha un impatto percentuale molto superiore per il Capo Azienda che per il dipendente mediano. Il secondo, per evitare di incorrere in un effetto paradossale, è che la retribuzione complessiva è funzione dei risultati conseguiti. Quindi, una scarsa *performance* darebbe vita ad una scarsa o nulla retribuzione variabile riducendo così il multiplo retributivo e facendo apparire più virtuosa l'azienda meno efficiente. La metodologia adottata tiene, inoltre, in considerazione anche il rapporto tra complessità organizzativa che il Capo Azienda deve sostenere e quella sostenuta dal ruolo del dipendente mediano.

In base alla suddetta analisi, il multiplo retributivo di Acea, ad oggi, è pari a **7.3**, registrando un decremento di 0.5 rispetto a quello dello scorso anno di 7.8, risultando significativamente inferiore a quello dei *peers*.

4.5 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e performance aziendale

I sistemi di remunerazione adottati, nell'interesse di tutti gli *stakeholder*, sono in linea con la strategia e gli obiettivi aziendali di lungo periodo, collegati con i risultati aziendali, opportunamente corretti per tener conto di tutti i rischi necessari a fronteggiare le attività intraprese e, in ogni caso, tali da evitare incentivi che possano determinare l'insorgere di conflitti di interesse ed indurre ad un'eccessiva assunzione di rischi.

Ciò premesso, la Politica di Remunerazione della Società si basa su una valutazione di un profilo di rischio valutato "moderato"; tale valutazione deriva soprattutto dalla considerazione del settore di appartenenza (*multiutility* regolata) in cui i margini derivanti da attività legate al mercato libero costituiscono una parte non preponderante. Ciò si traduce in un'esposizione della Società a rischi di mercato limitati e, di converso, più esposta ai rischi regolatori.

La correlazione tra remunerazione, rischi e *performance* è conseguita attraverso un sistema che:

- parametrizza la retribuzione variabile a indicatori di *performance* misurata su orizzonte pluriennale; la retribuzione variabile è determinata in funzione di indicatori validi per Gruppo e Area Industriale di *business*;
- condiziona la liquidazione del *bonus* differito al mantenimento di condizioni di solidità, liquidità e redditività del Gruppo ed eventualmente dell'Area di *business*, al conseguimento di un'adeguata *performance* a livello individuale e ad una condotta individuale.

Tenuto conto del profilo di rischio valutato "moderato", Acea ha scelto di non procedere all'assegnazione di strumenti finanziari ad elevata volatilità, quali ad esempio diritti di opzione o altri strumenti assimilabili. La componente variabile di lungo periodo è, pertanto, costituita esclusivamente da un piano di tipo monetario.



5. La remunerazione del Vertice di Gruppo, degli organi di amministrazione e controllo e dei Dirigenti con responsabilità strategiche

5.1 Il pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo

In generale, le componenti della retribuzione si distinguono in:

- **componente fissa:** determinata dalla specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità;
- **componente variabile:** parametrata alla *performance*, nonché legata a risultati effettivi e duraturi.

Di seguito, si descrive dettagliatamente la politica retributiva seguita per le singole figure.

5.1.1 Presidente

Il pacchetto retributivo del Presidente si compone della sola retribuzione fissa annua lorda, non avendo riconosciuta la parte di retribuzione variabile.

Il Presidente percepisce, inoltre, un emolumento per la carica di Consigliere di Amministrazione.

5.1.2 Amministratore Delegato - Direttore Generale

Il pacchetto retributivo dell'Amministratore Delegato - Direttore Generale si compone di:

- Retribuzione fissa annua lorda come dirigente;
- Retribuzione variabile di breve periodo (MBO), definita in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi di redditività del Gruppo e di soddisfazione della Clientela.
- Retribuzione variabile di medio-lungo periodo (*LTIP*) erogata su base triennale, che, in misura teorica annua, è calcolata come percentuale della retribuzione fissa a seconda del raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari e di redditività di medio-lungo periodo.

5.1.3 Membri del Consiglio di Amministrazione

Relativamente al Consiglio di Amministrazione, le novità introdotte a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 hanno riguardato tanto la struttura quanto la remunerazione dei suoi componenti.

L'emolumento annuo per la carica di Amministratore è pari a € 26.000 annui lordi onnicomprensivi, al netto del rimborso su base annuale delle spese documentate.

Si ricorda che la remunerazione per la partecipazione a comitati interni al Consiglio di Amministrazione e ad altri Organismi e Comitati con funzioni propositive e consultive è stata fissata in misura non superiore ad € 2.000 annui lordi onnicomprensivi, con un limite massimo di € 4.000 indipendentemente dal numero di comitati ai quali ciascun Consigliere partecipa.

Gli Amministratori esecutivi sono rappresentati dalle figure del Presidente e dell'Amministratore Delegato – Direttore generale della Società. Gli altri Amministratori sono tutti non esecutivi.



La tabella 7, riportata di seguito, riepiloga i compensi previsti per la partecipazione ai Comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

Tabella 7: Compensi per Comitati

Comitati interni al Consiglio di Amministrazione	Altri Organismi/Comitati	Compenso individuale
Comitato Controllo e Rischi (CCR)		Euro 2.000
Comitato per le Nomine e la Remunerazione (CNR)		Euro 2.000
	Organismo di Vigilanza (OdV)	
	Comitato Etico (CE)	Euro 2000
Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (COPC)		Euro 2.000



5.2 *Dirigenti con responsabilità strategiche*

Il pacchetto retributivo dei Dirigenti con responsabilità strategiche si compone di:

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile di breve periodo (*MBO*) che, in media, rappresenta circa il 48% della retribuzione fissa dei Dirigenti con responsabilità strategiche.
- Retribuzione variabile di medio-lungo periodo (*LTIP*) che, in media, rappresenta circa il 28%, su base annua, della retribuzione fissa dei dirigenti con responsabilità strategiche.

L'ammontare della retribuzione variabile annuale è definito in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo, secondo quanto disciplinato dal Sistema Variabile Incentivante in vigore.

La retribuzione variabile di medio-lungo periodo è costituita da un *bonus*, erogato su base triennale, subordinato al raggiungimento degli obiettivi di medio-lungo periodo.



6. Le componenti della remunerazione

6.1 Retribuzione fissa

La componente fissa della retribuzione è determinata, generalmente, dalla specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità. Essa riflette, pertanto, le competenze tecniche, professionali e *manageriali*.

6.2 Retribuzione variabile

La retribuzione variabile riconosce e premia gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti e viene determinata secondo parametri che prevedono sistemi di ponderazione per il rischio e il collegamento a risultati effettivi e duraturi. Essa costituisce un'importante leva motivazionale. Per le figure di *business* costituisce una parte elevata della retribuzione complessiva.

6.2.1 Sistema di incentivazione variabile annuale

- **Destinatari**

I *Manager* coinvolti nel sistema sono identificati annualmente sulla base delle linee-guida di Gruppo e in coerenza con le strategie aziendali di *business* e di gestione delle Risorse Umane.

- **Processo di assegnazione degli obiettivi**

I destinatari del sistema ricevono, a inizio anno, una scheda contenente gli obiettivi assegnati ed i relativi traguardi di raggiungimento (*target*). Il *bonus* complessivo è determinato sulla base delle percentuali di raggiungimento dei *target* incrociate con la valutazione dei comportamenti contenuti nel Modello di *Performance&Leadership*. Il *bonus*, assegnato individualmente alla Risorsa, è calcolato come percentuale della Retribuzione Annuale Lorda, variabile in relazione al livello di inquadramento e dell'impatto del ruolo sul *Business*. Tale *bonus* è, pertanto, funzione del meccanismo di collegamento tra il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati – espresso su tre livelli di *performance* (alto, medio e basso) – e la percentuale teorica massima erogabile a ciascuno in funzione della posizione organizzativa.

- **Misurazione della *performance***

Ogni partecipante al sistema concorre a ricevere un Premio totale – *payout* – che dipende dal grado di raggiungimento degli **obiettivi di Gruppo** - si veda, di seguito, l'articolazione ed il peso percentuale - che rappresentano un *gate* d'accesso all'intera scheda assegnata individualmente:

➤ **Obiettivi economico-finanziari di Gruppo:**

Sono assegnati in base ai *target* del *budget* annuale ed il risultato è consuntivato nel corso dell'anno successivo.

Per l'esercizio 2015, tali obiettivi sono rappresentati dai seguenti *target*:

- **Margine Operativo Lordo (MOL) di Gruppo: 40%**
- **Posizione Finanziaria Netta (PFN) di Gruppo: 40%**
- **Utile Netto (UN) di Gruppo: 15%**
- **Customer Satisfaction: 5%**



L'impianto è rappresentato dalla definizione di **soglie di valore minimo e massimo** per ciascun Obiettivo di Gruppo.

In aggiunta allo specifico valore *target* identificato, sono definiti i valori minimi per ciascun indicatore per accedere al *pay out* ed i valori successivi che determinano i diversi livelli di *pay out* erogabili.

Nel dettaglio, per ogni indicatore, saranno definite le seguenti soglie di valore minimo:

- **Margine Operativo Lordo: target -1%**
- **Posizione Finanziaria Netta: target +2%**
- **Utile Netto: target -3%**
- **Customer Satisfaction: target 6.9**

➤ **Funzionamento del Sistema di Incentivazione Variabile**

Il raggiungimento del valore minimo darà accesso all'80% del *pay out* per quell'indicatore.

Il raggiungimento del valore di *budget* darà accesso all'100% del *pay out* per quell'indicatore.

L'accesso al 120% del *pay out* dell'indicatore sarà determinato con il raggiungimento dei seguenti valori:

- **Margine Operativo Lordo: target +1%**
- **Posizione Finanziaria Netta: target -2%**
- **Utile Netto: target +10%**
- **Customer Satisfaction: target > 7**

Il sistema prevede dei calcoli di ponderazione sul raggiungimento dei singoli obiettivi di Gruppo ai fini dell'erogazione del *pay out*.

All'interno di ciascun intervallo definito su ognuno dei quattro obiettivi di Gruppo, il valore di consuntivo definirà, attraverso una interpolazione lineare, la percentuale di *pay out* associata.

Resta ferma la distinzione tra due differenti livelli organizzativi ai fini del calcolo del *pay out*, come di seguito:

- **Per i Primi riporti di Presidente e Amministratore Delegato - Direttore Generale**

Il *pay out* teorico è costituito dalla sommatoria dei pesi relativi di ciascun indicatore.

Nel caso in cui nessuno degli obiettivi sia raggiunto, non si attiva il pagamento della retribuzione variabile.

- **Per Altri Dirigenti e Quadri**

- Nell'ipotesi in cui tutti gli obiettivi di Gruppo vengano raggiunti, il *pay out* è interamente erogabile;
- Nel caso in cui vengano raggiunti tre tra gli obiettivi di Gruppo, il *pay out* è erogabile al 70%;
- Nel caso in cui vengano raggiunti due tra gli obiettivi di Gruppo, il *pay out* è erogabile al 55%;
- Nel caso in cui venga raggiunto uno tra gli obiettivi di Gruppo, il *pay out* è erogabile al 50%;
- Nell'ipotesi in cui gli obiettivi di Gruppo non vengano raggiunti, il *pay out* è erogabile al 45% in ragione della valutazione della *performance* individuale.



Tabella 8: Nuovo Sistema di incentivazione di breve termine

INDICATORE	PESO	TARGET			PAY OUT	
		SOGLIA MINIMA	OBIETTIVO	SOGLIA ECCELLENZA	% MINIMA RELATIVA	% ECCELLENZA
Margine Operativo Lordo	40%	-1%	Valore target	+1%	32%	48%
Posizione finanziaria netta	40%	+2%	Valore target	-2%	32%	48%
Utile Netto	15%	-3%	Valore target	+10%	12%	18%
Customer Satisfaction	5%	6.9	Valore target	> 7	4%	6%
					80%	120%

➤ **Obiettivi Individuali:**

a. di natura quantitativa

Sono espressi sui livelli di *performance* suddetti (Alto, Medio, Basso), a cui corrispondono diversi livelli di raggiungimento (espresso in termini di percentuale sul *target*). La misurazione totale degli obiettivi è espressa come somma delle percentuali consuntivate dei singoli obiettivi.

b. di natura qualitativa

La *Performance*, come descritto nel Modello di *Leadership* di Gruppo, è misurata anche attraverso la valutazione di specifici comportamenti organizzativi in esso contenuti che concorrono quindi alla composizione dell'importo da liquidare alla Risorsa. Inoltre, a partire dal 2015 il KPI qualitativo del *Customer Satisfaction*, assegnato fino ad oggi al solo Amministratore Delegato, è stato esteso anche agli altri dirigenti, con l'obiettivo di incidere sulla qualità dei servizi erogati e sulla soddisfazione dei clienti, mirando a prestazioni nettamente superiori a quelle previste dagli standard di riferimento.

• **Periodo di riferimento ed erogazione del premio**

Il sistema di incentivazione variabile annuale è riferito alle prestazioni assegnate e consuntivate relativamente al periodo gennaio-dicembre dell'anno di riferimento. L'erogazione del premio maturato nel corso dell'anno di esercizio avverrà entro il mese di maggio dell'anno successivo.



6.2.2 Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo

- **Destinatari**

I destinatari del Piano di Incentivazione a Lungo Termine (*Long Term Incentive Plan – LTIP*) sono i Dirigenti con responsabilità strategiche del Gruppo Acea.

- **Processo di definizione degli incentivi e degli obiettivi**

La struttura del piano per il triennio 2013-2015 ripercorre quella del triennio precedente, avendolo ritenuto, il Consiglio di Amministrazione, pienamente rispondente agli obiettivi definiti per gli istituti di questa natura e finalità (delibera n° 36 dell' 11/06/2013).

Il *Long Term Incentive Plan* è un piano di tipo monetario, che prevede l'erogazione di un importo in denaro, a fronte del raggiungimento di obiettivi predeterminati.

La natura di tali obiettivi mira tanto al rispetto di principi economico-finanziari, quanto al ritorno economico dell'investimento da parte degli Azionisti, misurando la redditività del capitale investito. Pertanto, i *target* da raggiungere, in base ai quali è determinata l'erogazione eventuale del *bonus*, sono:

- di natura **economico-finanziaria**
- di natura **reddituale**

In sintesi, gli obiettivi prefissati nel piano con l'esplicita indicazione della loro incidenza percentuale, sono:

- **Margine Operativo Lordo (MOL): 15%**
- **Remunerazione del Capitale Investito (R.O.I.C.): 15%**
- **Total Shareholder Return (T.S.R.): 70%**

Dal peso percentuale attribuito alla misurazione del *Total Shareholder Return*, si deduce chiaramente che l'obiettivo principale del piano è l'allineamento degli interessi del *Management* a quelli degli Azionisti: il *focus* è la crescita di valore del titolo Acea valutata confrontandolo, per cicli di *Performance* triennale, con il valore medio di titoli contenuti del paniere di riferimento.

- **Misurazione della Performance**

Al termine di ciascun triennio di riferimento, viene eventualmente erogato il *bonus*, in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi suddetti, ossia della misurazione della *Performance* aziendale relativa al triennio.

Il *bonus*, assegnato individualmente alla Risorsa, è calcolato come percentuale rispetto alla sua componente fissa e va dal 20% al 40% della Retribuzione Annuale Lorda.

- **Modalità di differimento**

Le disposizioni richiedono che una parte significativa della remunerazione variabile sia differita in modo da garantire la **continuità dei risultati aziendali**. Il piano di incentivazione a lungo termine prevede, infatti, un meccanismo di differimento dell'intero *bonus* rispetto al momento della maturazione, per un



lasso temporale ritenuto adeguato e coerente con il profilo di rischio dell'impresa: il *bonus* viene, eventualmente, erogato al termine del triennio di riferimento a fronte del raggiungimento degli obiettivi predeterminati nel Piano.

6.3 Benefit non monetari

Il pacchetto retributivo del *Management Acea* è completato da alcuni *benefit* di natura non monetaria che ne costituiscono parte integrante. Essi consistono principalmente in: piani previdenziali, assicurativi e sanitari e auto aziendale.

I piani di *benefit* non prevedono sistemi individuali discrezionali. Solo per 2 figure è previsto il riconoscimento del *benefit* dell'alloggio, l'AD e un Dirigente con responsabilità strategiche. Per quest'ultimo tale *benefit* è stato disciplinato all'atto dell'assunzione.



7. Remunerazione delle figure di controllo

Il pacchetto retributivo del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, delle Risorse a capo delle funzioni di controllo interno (*Audit*) e delle Risorse più *senior* delle aree sopra indicate, è rimasto strutturato con una prevalente componente fissa e una contenuta parte variabile.

L'erogazione della componente variabile è, tuttavia, sottoposta ad una valutazione annuale che avviene sulla base di criteri qualitativi e di efficienza; in base a tali criteri vengono assegnati gli obiettivi individuali alle figure in oggetto e, pertanto, non risultano collegati ad obiettivi di natura economico-finanziaria se non per la parte rappresentata dai *gate*.

Tabella 9: Sintesi obiettivi figure di controllo

Figura interessata	Obiettivi assegnati
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione idrico • <i>Risk management</i> e assicurazioni • Società unica (Solemme e Samace) e acquisizione (ISA e Kyklos) • <i>Business case</i> della società mercato libero e riorganizzazione societaria area energia
Responsabile Funzione Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Proposte di razionalizzazione/semplificazione delle procedure vigenti per i processi oggetto dei rapporti di Audit o dei <i>follow up</i> • Analisi di processi/attività aziendali potenzialmente sensibili al rischio di corruzione passiva (per atti d'ufficio o per atti contrari ai doveri d'ufficio) ai fini dell'individuazione di controlli preventivi e dell'eventuale implementazione del piano anticorruzione. • Proposta all'AD di un sistema di flussi informativi relativi al funzionamento dei modelli di controllo di secondo livello realizzati da strutture aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi (principio 7.P.3 c del codice di Autodisciplina)

(*) Il Dirigente con responsabilità strategiche, Franco Balsamo, ha lasciato il Gruppo il 30/09/2015



8. Indennità

8.1 Dimissioni, licenziamento e cessazione del rapporto di lavoro

Si precisa che non esistono accordi che prevedano indennità fisse o clausole di qualsivoglia natura volte a salvaguardare i Dirigenti del Gruppo in caso di risoluzione del rapporto di lavoro (c.d. *parachute*). Si rimanda, pertanto, sul tema, agli istituti previsti dal CCNL per i Dirigenti delle Imprese dei Servizi di Pubblica Utilità che disciplinano, nella parte IV^a e V^a, le modalità di definizione della cessazione del rapporto di lavoro dei Dirigenti. A tale Contratto si ispira, peraltro, la Policy “Gestione Esodi Dirigenti” approvata dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 33 del 21 Dicembre 2011.

Non sono stati, altresì, stipulati accordi tra Acea e gli Amministratori in carica che prevedano indennità in caso di dimissioni o revoca senza giusta causa.

Anche per i Dirigenti con responsabilità strategiche non sono previsti accordi che regolino ex ante gli aspetti economici relativi all’eventuale risoluzione anticipata del rapporto di lavoro. Si applicano, in tali casi, i succitati istituti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento.

8.2 Clausola di *clawback*

In linea con una richiesta crescente da parte del Codice di Autodisciplina in materia di trasparenza, nell’ottica di una politica retributiva sempre più responsabile, Acea, che è stata tra le prime aziende in Italia ad aver recepito le indicazioni degli enti regolatori europei in tale direzione, non solo ha previsto il mantenimento della clausola di *clawback*, ma ha esteso tale clausola anche ai ruoli manageriali con maggior impatto sul *business* del Gruppo.

Tale scelta garantisce il diritto di chiedere la restituzione delle componenti variabili della remunerazione – sia di breve che di medio-lungo periodo – qualora tali componenti siano state versate sulla base di comportamenti di natura dolosa e/o per colpa grave, come l’intenzionale alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi ovvero l’ottenimento degli stessi obiettivi mediante comportamenti contrari alle norme aziendali o legali.



SEZIONE II



Premessa

Nella presente Sezione della Relazione si riportano i compensi corrisposti al Vertice di Gruppo, ai componenti degli Organi di Amministrazione e ai Dirigenti con responsabilità strategiche. Tali compensi sono stati corrisposti secondo un criterio di competenza e in coerenza con la Politica per la remunerazione di riferimento.

Si segnala che , relativamente a MBO 2015, il dato riportato è stimato per via della componente di calcolo riferita alla performance individuale non ancora consuntivata.

Per ciò che concerne, invece, LTIP non essendoci componenti individuali di valutazione, il dato rappresentato è quello di consuntivazione riferito ai KPI (MOL , ROIC, TSR) per il triennio 2013- 2015.



1. Descrizione dei compensi corrisposti ad Amministratori, Direttore Generale e Dirigenti con responsabilità strategiche

- **Presidente**

Il Presidente del Gruppo Acea, Catia Tomasetti, ha percepito, per il periodo di riferimento 1° gennaio 2015 – 31 dicembre 2015, un compenso annuo lordo pari ad € 120.000 ed un compenso annuo lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari ad € 26.000. Non è prevista nessuna retribuzione variabile di breve periodo.

- **Amministratore Delegato – Direttore Generale**

In difformità al consolidato orientamento della società dal momento della quotazione in borsa, l'Assemblea degli azionisti nel 2014, limitatamente al triennio del mandato del Consiglio di Amministrazione 2014-2016, ha fissato il compenso fisso e variabile annuale per l'Amministratore Delegato.

L'Amministratore Delegato del Gruppo Acea, Alberto Irace, ha percepito un compenso annuo lordo pari a € 260.000 ed un compenso annuo lordo come consigliere pari ad € 26.000.

E' prevista per l'Amministratore Delegato una retribuzione variabile di breve periodo, pari ad un *bonus* annuo lordo di € 210.000, secondo il criterio precedentemente illustrato (cfr. Sezione I, *Compensation Summary*).

A conclusione del ciclo triennale 2013-2015, l'incentivo a lungo termine legato al raggiungimento degli obiettivi che rientrano nel Piano, come indicato nella Sezione I del presente documento, è stato consuntivato per il triennio di riferimento. La retribuzione variabile derivante dall'LTIP dell'Amministratore Delegato è pari ad un importo € 217.588.

Completa la retribuzione dell'Amministratore Delegato un pacchetto di *benefit* non monetari il cui valore è stimabile in € 65.569,17 in ragione d'anno.

Con delibera n. 52 del 7 ottobre 2014, il Consiglio di Amministrazione ha conferito ad Alberto Irace la carica di Direttore Generale, per la quale non percepisce alcun emolumento aggiuntivo.

Con riferimento ai trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro, per l'Amministratore Delegato - Direttore Generale viene applicata la disciplina prevista dal Contratto Collettivo Nazionale per i Dirigenti delle Imprese dei Servizi di Pubblica Utilità.

Non è prevista, pertanto, alcuna indennità, in caso di risoluzione del rapporto di lavoro, salvo quanto stabilito dal suddetto contratto collettivo. L'Amministratore Delegato - Direttore Generale ha un contratto come Dirigente a tempo indeterminato.



- **Amministratori**

I signori amministratori (nominativi indicati in tabella 1A e 1B – Sezione I) hanno percepito il compenso stabilito dall'Assemblea per la carica di amministratore, con riferimento al periodo per cui hanno ricoperto la carica, così come per l'eventuale carica di membri dei Comitati interni al Consiglio di Amministrazione e di altri organismi/comitati.

- **Sindaci**

Enrico Laghi ha percepito un compenso, come indicato in tabella 1 – Sezione II, per la carica di Presidente del Collegio Sindacale di Acea.

I membri del Collegio hanno percepito un compenso per lo svolgimento della carica di Sindaci, con riferimento al periodo per cui hanno ricoperto la carica, in Acea e in altre Società del Gruppo.

- **Dirigenti con responsabilità strategiche**

I Dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito, a livello aggregato, un compenso annuo lordo pari ad € 1.226.677.

Il valore complessivo dei *bonus* annuale di competenza per l'anno 2015 è stimabile in € 274.685, secondo il criterio precedentemente illustrato.

Il ciclo triennale 2013 – 2015 LTIP si è concluso e consuntivato in un valore complessivo pari ad € 389.083.

Il valore complessivo del pacchetto di benefici non monetari assegnato nel 2015 ai Dirigenti con responsabilità strategiche è pari a € 127.322.

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

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Catia Tomasetti	<i>Presidente</i>	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				146.000						146.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				146.000						146.000		
Note				(I) Ammontare comprensivo del compenso annuo lordo per la carica di Presidente (€ 120.000) e di quello come membro del CdA (€ 26.000)								

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Alberto Irace	AD - DG	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				286.000		427.588		65.569		779.157		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				286.000		427.588		65.569		779.157		
Note				(I) Ammontare comprensivo del compenso annuo lordo come dirigente (€ 260.000) e di quello come membro del CdA (€ 26.000)		(I) Sistemi di Incentivazione variabile: MBO -annuale: € 210.000; LTIP -triennale: € 217.588;						

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Francesco Caltagirone	<i>Amministratore</i>	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000	667					26.667		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				26.000	667					26.667		
Note					Compenso membro Comitato Etico fino al 30/04/2015							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Giovanni Giani	<i>Amministratore</i>	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000	4.000					30.000		
(II) Compensi da controllate e collegate				54.715						54.715		
(III) Totale				80.715	4.000					84.715		
Note				(I) Acque Blu Arno Basso SpA (€ 10.800); Acque Blu Fiorentine SpA (€ 10.066); Acque SpA (€ 7.200); Nuove Acque SpA (€ 4.648) Publiacqua SpA (€ 22.000)	Compensi fissi per CCR, CNR e Comitato Etico							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Diane d'Arras	<i>Amministratore</i>	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000	2.000					28.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				26.000	2.000					28.000		
Note					Compenso fisso per Comitato OPC							
Elisabetta Maggini	<i>Amministratore</i>	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000	4.000					30.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				26.000	4.000					30.000		
Note					Compensi fissi per CCR, CNR e Comitato Etico							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Paola Antonia Profeta	<i>Amministratore</i>	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000	2.667					28.667		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				26.000	2.667					28.667		
Note					Compensi fissi per CCR fino al 30/04/2015 (€ 667), CNR fino al 30/04/2015 (€ 667) e Comitato Etico da maggio a dicembre 2015 (€1.333)							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Roberta Neri	<i>Amministratore</i>	23/04/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				17.917	2.667					20.583		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				17.917	2.667					20.583		
Note					Compensi fissi per CCR, CNR e COPC dal 01/05/2015 al 31/12/2015							
Massimiliano Capece Minutolo del Sasso	<i>Amministratore</i>	23/04/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				17.917	2.667					20.583		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				17.917	2.667					20.583		
Note					Compensi fissi per CNR e COPC dal 01/05/2015 al 31/12/2015							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Enrico Laghi	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				202.500						202.500		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				202.500						202.500		
Note												
Corrado Gatti	Sindaco	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				135.000						135.000		
(II) Compensi da controllate e collegate				54.000						54.000		
(III) Totale				189.000						189.000		
Note				(II) Acea Ato2 € 54.000								
Laura Raselli	Sindaco	01/01/2015 31/12/2015	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				135.000						135.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				135.000						135.000		
Note												

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Num. 5	<i>Dirigenti con responsabilità strategiche</i>	01/01/2015 31/12/2015	Contratto a tempo indeterminato									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.226.677		663.768		127.322		2.017.767		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				1.226.677		663.768		127.322		2.017.767		
<i>Il Dirigente con responsabilità strategiche Franco Balsamo ha lasciato il Gruppo il 30/09/2015.</i>						(I) Sistemi di Incentivazione variabile: MBO -annuale: €274.685; LTIP -triennale: €389.083						

Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Alberto Irace	AD-DG	LTIP 2013 - 2015	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di Differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
Compensi nella società che redige il bilancio	MBO Piano di incentivazione a breve termine - annuale		€ 210.000	-	-	-	-	-	-
	LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale		€ 217.588	-	2013-2015	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate	-		-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-
Totale			€ 427.588	-	-	-	-	-	-

Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Numero 5 Dirigenti	<i>Dirigenti con responsabilità strategiche</i>	LTIP 2013 - 2015	(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di Differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
Compensi nella società che redige il bilancio		MBO Piano di incentivazione a breve termine - annuale	€ 274.685	-	-	-	-	-	-
		LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale	€ 389.083	-	2013-2015	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Totale			€ 663.768	-	-	-	-	-	-

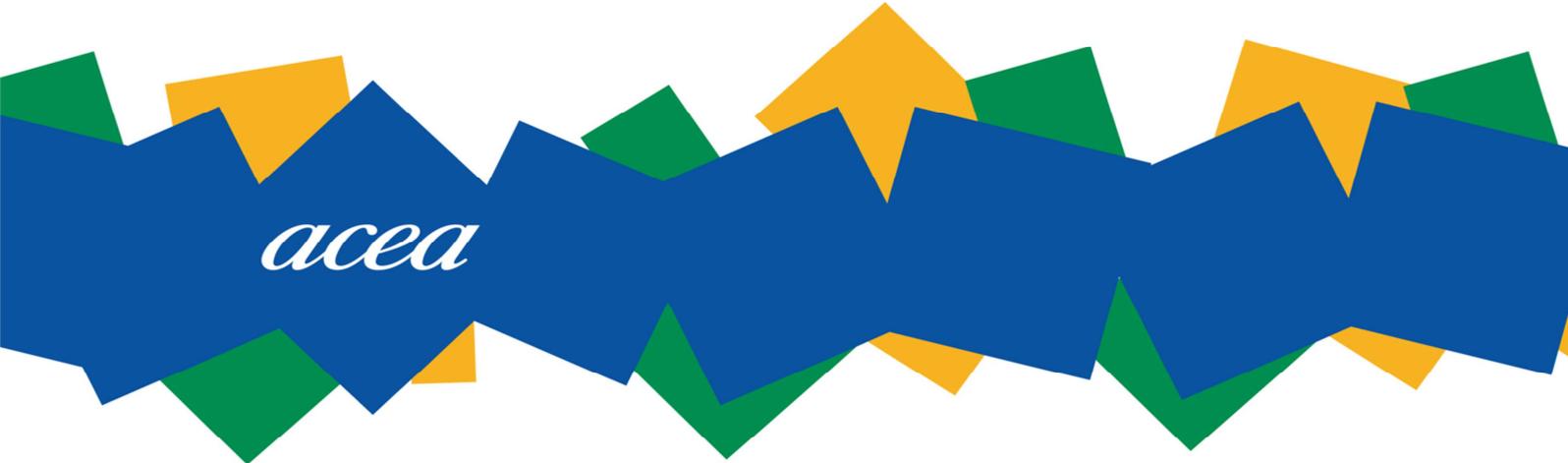
Schema N. 7-ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

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

COGNOME E NOME	CARICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2014	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2015
Tomasetti Catia	Presidente	Acea SpA	7000	10000	17000	0

Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

NUMERO DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2014	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2015
1	Acea SpA	850	0	850	0



acec