



acec

Relazione sulla Remunerazione

Esercizio 2013

INDICE

GLOSSARIO.....	5
Lettera del Presidente.....	6
Highlights della Politica di Remunerazione.....	7
SEZIONE I	9
1.Introduzione.....	10
2.Ambito di applicazione.....	11
3.Modello di Governance.....	14
3.1 Processo di definizione e approvazione della Politica di remunerazione.....	14
3.2 Ruolo, composizione e competenze del Comitato per le Nomine e la Remunerazione.....	15
4.La Politica di Remunerazione del Gruppo Acea.....	17
4.1 Finalità e principi ispiratori.....	17
4.2 Compensation Summary.....	17
4.2.1 Nuovo Sistema di Gestione delle Persone.....	17
4.2.2 Sistema di incentivazione variabile di breve periodo - Management by Objective – MBO.....	19
4.2.3 Valutazione delle Posizioni.....	19
4.2.4 Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo - Long Term Incentive Plan – LTIP.....	20
4.3 La composizione del pacchetto retributivo.....	20
4.4 Politica remunerativa e multiplo retributivo	21
4.5 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e performance aziendale.....	21
5. La remunerazione del Vertice di Gruppo, degli organi di amministrazione e controllo e dei Dirigenti con responsabilità strategiche	22
5.1 Il pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo.....	22
5.1.1 Presidente.....	22
5.1.2 Amministratore Delegato - Direttore Generale.....	22
5.2 Membri del Consiglio di Amministrazione.....	23
5.3 Dirigenti con responsabilità strategiche.....	24
6. Le componenti della remunerazione.....	25
6.1 Retribuzione fissa.....	25
6.2 Retribuzione variabile.....	25
6.2.1 Sistema di incentivazione variabile annuale.....	25



6.2.2 Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo.....	27
6.3 Benefit non monetari.....	29
7. Remunerazione delle figure di controllo.....	30
8. Indennità.....	31
8.1 Dimissioni, licenziamento e cessazione del rapporto di lavoro.....	31
8.2 Clausola di clawback.....	31
SEZIONE II.....	33
Premessa.....	34
1. Descrizione dei compensi corrisposti ad Amministratori, Direttore Generale e Dirigenti con responsabilità strategiche.....	35

Indice Tabelle

Tabelle Sezione I

<i>Tabella 1A: Componenti Consigli di Amministrazione e partecipazione ai Comitati fino al 15 aprile 2013.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabella 1B: Componenti Consigli di Amministrazione nominati dall'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2013 e partecipazione ai Comitati.....</i>	<i>12</i>
<i>Tabella 2: Membri Collegio Sindacale.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabella 4: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabella 5: Modello di Leadership.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabella 6: Componenti pacchetto retributivo.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabella 7: Compensi per Comitati ed Organismi.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabella 8: Nuovo Sistema di incentivazione di breve termine.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabella 9: Sintesi obiettivi figure di controllo.....</i>	<i>30</i>

Tabelle Sezione II

<i>Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.....</i>	<i>52</i>
<i>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.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali</i>	<i>55</i>
<i>Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche.....</i>	<i>55</i>

GLOSSARIO

Per rendere più agevole 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 S.p.A.;

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 o Senior Manager: 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 strategica e dei *Senior Manager* del Gruppo Acea;

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

CNR: 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,

siamo lieti di presentarVi la Relazione sulla Remunerazione allo scopo di illustrarVi la politica adottata da Acea in materia di remunerazione del Vertice di Gruppo, dei componenti degli organi di amministrazione e controllo, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, sottoponendola al Vostro voto consultivo.

Basandosi sulla strategia retributiva applicata lo scorso anno, la Politica adottata per il 2013 ne ha consolidato ed arricchito il contenuto. In coerenza con quanto fatto nel corso del 2012, e al fine di rafforzare il legame esistente tra la struttura della remunerazione del Management e la creazione di valore nel medio-lungo periodo, nel 2013 sono state adottate una serie di azioni attraverso l'utilizzo di strumenti che hanno permesso ad Acea una maggiore selettività degli interventi remunerativi, fissi e variabili, con l'obiettivo di garantire un maggiore rigore e sobrietà.

Si vedano, nello specifico, i successivi paragrafi "Highlights della Politica di Remunerazione" e "Compensation Summary" della presente Relazione in cui sono specificate in dettaglio tutte le azioni adottate.

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 2013 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.

Giancarlo Cremonesi

Highlights della Politica di Remunerazione

L'anno 2013 è stato caratterizzato dallo sforzo di realizzare una politica retributiva sempre più rigorosa ed attenta, ispirata a stringenti criteri di merito ed a comportamenti eticamente responsabili.

Tra le novità più significative in ottica di una politica retributiva responsabile (*responsible reward*), si evidenzia, innanzitutto, che il Consiglio di Amministrazione, in data 16 aprile 2013, a seguito della conclusione del contratto dell'Amministratore Delegato in carica alla data, ha nominato il Direttore Generale nuovo Amministratore Delegato. In tale sede, il Consiglio ha deliberato che lo stesso, nella sua nuova carica, conservi anche le precedenti mansioni di Direttore Generale. Ciò ha consentito all'Azienda la realizzazione di un risparmio di costi.

Nella stessa direzione di una politica retributiva responsabile, si è intervenuti introducendo una clausola in base alla quale 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, 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 (c.d. *clawback*).

A tal proposito, si sottolinea che, a partire dal 2014, non esistono indennità fisse o clausole di qualsivoglia natura volte a salvaguardare i Dirigenti in caso di risoluzione del rapporto di lavoro (c.d. *parachute*). Non avendo stipulato, pertanto, accordi che prevedano siffatte indennità, si rimanda, sul tema, agli istituti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento.

Inoltre, allo scopo di aumentare la soddisfazione e le aspettative degli *stakeholder*, il **sistema di incentivazione variabile** di breve periodo è stato oggetto di una sostanziale revisione. Sinteticamente, sono stati introdotti elementi di flessibilità per apprezzare i diversi livelli di conseguimento degli Obiettivi di Gruppo e definiti dei **cancelli** che rappresentano un vero e proprio "sbarramento" all'accesso al premio. In tale generale rivisitazione dell'impalcatura del sistema, si è ritenuto opportuno, ai fini delle valutazioni della comunità finanziaria in Borsa e per gli Azionisti, l'introduzione di un ulteriore *Key Performance Indicator*: l'Utile Netto.

Si è rafforzato, infine, il legame con l'andamento retributivo esterno grazie al consolidamento della metodologia di **valutazione delle posizioni**, che ha consentito confronti ed analisi retributive ancor più puntuali, omogenei e coerenti con l'evoluzione dell'assetto organizzativo del Gruppo. Pertanto, i cambiamenti organizzativi, gli inserimenti dall'esterno e gli avvicendamenti dei *Manager* hanno tenuto in forte considerazione il mantenimento dell'equilibrio tra offerta retributiva e "complessità" della posizione, perseguendo l'obiettivo di **massima coerenza con il benchmark retributivo di mercato**.

Si rimanda, per un approfondimento, al paragrafo "*Compensation Summary*".

SEZIONE I

1. Introduzione

Il Gruppo Acea è attivo nel settore idrico, nella filiera dell'energia elettrica, nell'illuminazione pubblica e nel gas. Adottando la scelta della sostenibilità, Acea integra l'obiettivo di soddisfare i clienti con quello di creare valore per gli Azionisti; coniuga l'attenzione alle esigenze della collettività e il rispetto dell'ambiente; valorizza le capacità professionali dei dipendenti e responsabilizza il *Management* nella realizzazione degli obiettivi aziendali. Il forte radicamento sul territorio, l'esperienza consolidata nell'area romana e la valorizzazione dell'indotto da una parte, la politica delle alleanze, dall'altra, rappresentano il motore di uno sviluppo volto a conseguire la massa critica necessaria per massimizzare efficienza e competitività a livello nazionale.

Per raggiungere i traguardi di norma fissati all'interno del Piano Industriale – incremento della redditività, miglioramento dell'efficienza operativa, massima attenzione al cliente e alla qualità del servizio, salvaguardia di una struttura finanziaria equilibrata – 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 tal senso, 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 a venire.

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 2013. 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 adottare decisioni che possono incidere sull'evoluzione o sulle prospettive future della stessa.

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.

In base a tali principi, con particolare attenzione ai profili per i quali la remunerazione variabile annuale rappresenta una quota significativa di quella complessiva, sono stati identificati i Dirigenti con responsabilità strategiche che, per il tipo di attività svolta e *seniority* nel ruolo, possono esercitare un'elevata influenza sull'andamento della Società in termini reputazionali ed operativi di mercato.

Nelle tabelle che seguono, sono indicati nominativamente 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 15 aprile 2013 (Tabella 1A)
- Membri del Consiglio **successivi alla data** del 15 aprile 2013 in poi (Tabella 1B)

Tabella 1A: Componenti Consigli di Amministrazione e partecipazione ai Comitati fino al 15 aprile 2013

COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		COMITATI				
		Controllo e Rischi	Nomine e la Remunerazione	Organismo di Vigilanza	Etico	Operazioni Parti Correlate
Giancarlo CREMONESI	<i>Presidente</i>					
Marco STADERINI	<i>AD</i>					
Andrea PERUZY	<i>Indipendente</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Francesco CALTAGIRONE		✓			✓	
Paolo DI BENEDETTO	<i>Indipendente</i>		✓	✓		
Giovanni GIANI		✓	✓			
Paolo Giorgio BASSI	<i>Indipendente</i>	✓				✓
Luigi PELAGGI	<i>Indipendente</i>	✓	✓	✓		✓
Jean-Louis CHAUSSADE	<i>Indipendente</i>					

Tabella 1B: Componenti Consigli di Amministrazione nominati dall'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2013 e partecipazione ai Comitati

COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE		COMITATI				
		Controllo e Rischi	Nomine e la Remunerazione	Organismo di Vigilanza (*)	Etico	Operazioni Parti Correlate
Giancarlo CREMONESI	<i>Presidente</i>					
Paolo GALLO	<i>AD - DG</i>					
Andrea PERUZY	<i>Indipendente</i>	✓	✓		✓	✓
Francesco CALTAGIRONE					✓	
Paolo DI BENEDETTO	<i>Indipendente</i>	✓	✓			✓
Giovanni Giani		✓	✓			
Antonella ILLUMINATI	<i>Indipendente</i>	✓	✓		✓	✓
Diane D'ARRAS	<i>Indipendente</i>					✓
Maurizio LEO	<i>Indipendente</i>	✓	✓			✓

(*) Il Consiglio di Amministrazione del 16 Aprile 2013 ha attribuito le funzioni dell'Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale

Tabella 2: Membri Collegio Sindacale

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

(*) nominata dall'Assemblea dei Soci il 15 Aprile 2013

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

Nel corso del 2013, sono intervenuti una serie di importanti cambiamenti ed avvicendamenti nella struttura di vertice della Società.

Si è, quindi, ritenuto utile, ai fini di una migliore lettura, inserire, affianco all'attuale titolare della posizione, laddove si è verificato un cambiamento/avvicendamento, anche il nominativo del precedente.

Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche

DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (*)		
FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE	ATTUALE TITOLARE FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE	PRECEDENTE TITOLARE FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE
Amministrazione, Finanza e Controllo	<i>Franco BALSAMO</i> (Entrato in data 01/07/2013)	<i>Vacante</i>
Personale e Organizzazione	<i>Paolo ZANGRILLO</i>	
AI Idrico	<i>Alberto IRACE</i> (Titolare della posizione dal 11/11/2013)	<i>Andrea BOSSOLA</i> (Titolare della posizione fino al 10/11/2013)
AI Reti	<i>Andrea BOSSOLA</i> (Titolare della posizione dal 11/11/2013)	<i>Francesco SPERANDINI</i> (Uscito in data 01/11/2013)
AI Ambiente	<i>Luciano PIACENTI</i>	
AI Energia	<i>Enrico GIGLIOLI</i> (Titolare della posizione dal 02/12/2013)	<i>Sergio AGOSTA</i> (Uscito in data 01/11/2013)

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

3. Modello di Governance

3.1 Processo di definizione e approvazione della Politica di remunerazione

La definizione della Politica di Remunerazione è il risultato di un processo chiaro e trasparente nel quale rivestono un ruolo centrale il Comitato per le Nomine e la Remunerazione e il Consiglio di Amministrazione della Società.

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

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 Remunerazioni.

Di seguito sono riportati gli organi e i soggetti coinvolti nell'iter di approvazione delle Politiche di Remunerazione, con indicazione puntuale dei rispettivi ruoli nel processo:

- **Assemblea dei Soci**
 - Stabilisce l'emolumento fisso per esercizio dei componenti del Consiglio di Amministrazione, all'atto della nomina per l'intera durata del loro ufficio. La determinazione dei compensi degli Amministratori rivestiti di particolari cariche ex art. 2389, comma 3, è rimessa al Consiglio di Amministrazione.
 - 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.
- **Consiglio di Amministrazione**

Determina, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato - Direttore Generale.
- **Comitato per le Nomine e la Remunerazione**

In data 11 giugno 2013, è stato approvato il nuovo Regolamento di funzionamento del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, in adesione al rinnovato Codice di Autodisciplina.

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.

- **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 4), nominati dal Consiglio di Amministrazione, in linea con quanto stabilito dal Codice di Autodisciplina, sono tutti amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti.

Tabella 4: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione

<i>COMITATO PER LE NOMINE E LA REMUNERAZIONE</i>		
<i>Membro Comitato</i>	<i>Ruolo</i>	<i>Data di nomina</i>
Paolo DI BENEDETTO	Presidente	16 Aprile 2013
Giovanni GIANI	Consigliere	16 Aprile 2013
Andrea PERUZY	Consigliere	16 Aprile 2013
Antonella ILLUMINATI	Consigliere	16 Aprile 2013
Maurizio LEO	Consigliere	16 Aprile 2013

Al fine di una più ampia descrizione del funzionamento e delle attività svolte nel corso dell'esercizio 2013 dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione, si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari per l'esercizio 2013.

4. La Politica di Remunerazione del Gruppo Acea

4.1 Finalità e principi ispiratori

La Società definisce e applica una Politica Generale sulle Remunerazioni volta ad attrarre, motivare e trattenere le Risorse in possesso delle qualità professionali richieste per perseguire proficuamente gli obiettivi del Gruppo.

La Politica è definita in maniera tale da allineare gli interessi del *Management* con quelli degli Azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo, attraverso la realizzazione ed il mantenimento di un forte legame tra retribuzione, da un lato, *Performance* individuali e del Gruppo, dall'altro.

4.2 Compensation Summary

Già nel 2012, allo scopo di recepire le raccomandazioni ricevute dall'Assemblea degli Azionisti in tema di attuazione di una politica retributiva che si ispirasse a principi di rigore e sobrietà, erano stati introdotti una serie di strumenti volti all'obiettivo di garantire una maggiore selettività degli interventi remunerativi, fissi e variabili, ispirandoli a stringenti criteri di merito.

In coerenza con l'anno precedente, la Politica adottata nel 2013 ha teso a rafforzare il legame esistente tra la struttura della remunerazione del *Management* e la creazione di valore nel medio-lungo periodo.

Attraverso le azioni intraprese nel corso dell'anno, grazie a sistemi in cui la valutazione assume una connotazione ancor più selettiva, è stato dato seguito all'impostazione costruita in precedenza: allo scopo di migliorare il rapporto *Performance*-Sistema Premiante e per promuovere il valore dell'Eccellenza, è proseguito il percorso di coinvolgimento del *Management* già avviato nel 2012.

Si è ritenuto opportuno, pur non modificando la maggior parte degli strumenti per garantire la necessaria continuità e coerenza nel tempo, apportarvi alcune significative modifiche. Tali strumenti si elencano di seguito, con la successiva descrizione dettagliata del loro funzionamento:

- Nuovo Sistema di Gestione delle Persone
- Sistema di incentivazione variabile di breve periodo – *Management by Objective* – MBO
- Valutazione delle Posizioni
- Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo – *Long Term Incentive Plan* – LTIP

4.2.1 Nuovo Sistema di Gestione delle Persone

Il Nuovo Sistema di Gestione delle Persone, disegnato con l'intento di valorizzare il Capitale Umano del Gruppo attraverso un impianto volto ad integrare i processi che caratterizzano il ciclo di vita del Dipendente (dalla fase del suo ingresso in Azienda fino al pensionamento), continua a fondare le sue basi sulla **valutazione globale della performance**.

Sul tema della misurazione dei risultati conseguiti dal *Manager* – intesi come *performance* raggiunta coniugata ai comportamenti organizzativi messi in campo per conseguire i risultati stessi – il 2013 ha vissuto un'intensa attività in cui è stato coinvolto il *Management* finalizzata a realizzare un sistema di valutazione selettivo grazie al quale la valutazione della *Performance* viene incrociata con quella della *Leadership* (comportamenti organizzativi).

La condivisione, in sintesi, ha riguardato il posizionamento di ciascun *Manager* all'interno della matrice a nove quadranti – *Matrice Performance & Leadership* – *Matrice P&L*.

Nulla è mutato sui principi ispiratori del modello adottato:

- Miglioramento continuo
- Promozione dell'eccellenza
- Garanzia di omogeneità nell'applicazione dei criteri valutativi

Anche i valori che costituiscono il **Modello di Leadership** sono rimasti immutati e restano, pertanto, divisi tra:

- a) Valori volti a guidare il **Cambiamento**
- b) Valori volti a guidare le **Persone**

intersecati, entrambi, dal valore trasversale: **agire con integrità ed equità**.

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	

4.2.2 Sistema di incentivazione variabile di breve periodo

Management by Objective – MBO

Il sistema di incentivazione variabile annuale ha subito, su richiesta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione, una modifica significativa (costituita dal parametro dell'Utile Netto) volta a soddisfare le aspettative degli *stakeholder* introducendo un ulteriore *Key Performance Indicator* utile per le valutazioni della comunità finanziaria in Borsa.

Pur restando, nella sua struttura architettonica, ancorato al posizionamento in **Matrice P&L**, l'impalcatura del sistema ha subito una forte modifica. Di seguito, le principali differenze rispetto al precedente sistema:

- L'introduzione di elementi di flessibilità per apprezzare i diversi livelli di conseguimento degli Obiettivi di Gruppo;
- L'introduzione di *gate* di accesso ai fini del pagamento del *pay out*; tali *gate* rappresentano uno "sbarramento" all'accesso del premio, prevedendo un'incentivazione minima dell'80% fino al raggiungimento dell'eccellenza pari al 120% (per la descrizione dettagliata, si veda il paragrafo 6.2.1).

In sintesi, il posizionamento in **Matrice P&L** rappresenta, come l'anno precedente, *input* per il calcolo del *pay-out* e, pertanto, la percentuale in matrice è collegata al calcolo per il pagamento del premio: a ciascuno dei nove quadranti della matrice resta collegata una percentuale di raggiungimento derivante dall'incrocio delle valutazioni sulla *Performance* e sulla *Leadership*.

Le modalità di funzionamento ed i riflessi sulla misurazione sono rimandati al paragrafo 6.2.1 dedicato alla dettagliata descrizione del funzionamento dei sistemi di incentivazione variabile.

4.2.3 Valutazione delle Posizioni

Nel corso dell'anno è stato completato il processo di valutazione delle Posizioni Organizzative avviato nel 2012. Tale processo è stato condotto con il supporto consulenziale di Mercer, società che vanta una metodologia applicata con successo in migliaia di aziende, italiane ed estere, e che ha consentito di confrontare la realtà del Gruppo Acea con le più evolute aziende nel mondo in termini di *job levelling* e dinamiche retributive.

L'apprezzamento del contributo effettivo delle posizioni organizzative alla realizzazione dei risultati di *business*, *focus* di tale processo, è giunto al termine attraverso una serie di interviste al *Management* ed ha contribuito alla creazione di un sistema strutturato che consente:

- oggettive 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.

4.2.4 Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo

Long Term Incentive Plan – LTIP

Su espressa approvazione del Consiglio di Amministrazione (delibera n° 36 del 11/06/2013), è stata rinnovata la struttura del precedente sistema di Incentivazione di Lungo Periodo per il triennio 2013-2015, ritenendolo pienamente rispondente agli obiettivi definiti per gli istituti di questa natura e finalità.

Il piano approvato prevede il pagamento di un eventuale incentivo monetario da erogare su base triennale.

Il *bonus* è calcolato in percentuale sulla Retribuzione Annuale Lorda 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.

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

Tra gli strumenti di monitoraggio della politica di remunerazione di Acea, viene considerato altresì il **multiplo retributivo**, vale a dire, il rapporto tra la retribuzione del Capo Azienda e quella del Dipendente mediano. L'approccio che si adotta per tale misurazione tiene in debito conto anche il rapporto tra complessità organizzativa che l'Amministratore Delegato - Direttore Generale deve sostenere e quella sostenuta dal ruolo dell'Impiegato medio.

La metodologia seguita, e supportata dall'analisi e lo studio di Mercer, affermata società di consulenza con osservatorio a livello internazionale sui temi retributivi, prende in considerazione soltanto i compensi fissi: l'introduzione, nel calcolo, della retribuzione variabile rischierebbe, infatti, di falsare tale rapporto in virtù della sua diversa incidenza sui ruoli sopraindicati ai fini dell'analisi.

Il multiplo retributivo di Acea, ad oggi, è pari a 9,2; se si considera che la mediana del campione analizzato si attesta su un valore di circa 22 e che il multiplo mediamente registrato nel *peer group* dei *competitor* è pari a 13, si può considerare Acea tra le aziende maggiormente virtuose in termini di coerenza tra retribuzione dell'Amministratore Delegato - Direttore Generale e quella mediana.

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 corretta 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

Per disegnare l'architettura del pacchetto retributivo delle figure di vertice del Gruppo ed al fine di migliorare la coerenza con i compensi riconosciuti ai Vertici di Aziende consimili per dimensione e settore di attività, nel corso dell'anno, è stata condotta un'indagine di *benchmark* retributivo, utile per il riallineamento dei compensi suddetti.

La metodologia adottata si è basata sullo studio di sistemi di *compensation* condotto da Mercer, che ha considerato un *panel* di Aziende raffrontabili con Acea.

Per le figure di vertice, segnatamente per il Presidente e l'Amministratore Delegato - Direttore Generale, è stato effettuato un *focus* ulteriore su un *pool* di aziende significativamente più vicine dal punto di vista delle caratteristiche, delle dimensioni e del *business*.

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 di due parti:

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile di breve periodo (*MBO*) che, in misura teorica, rappresenta circa il 50% della retribuzione fissa

L'ammontare della retribuzione variabile annua è definito in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali e di redditività del Gruppo.

5.1.2 Amministratore Delegato - Direttore Generale

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

- Compenso come membro del Consiglio di Amministrazione
- Retribuzione fissa come dirigente per la carica di Amministratore Delegato - Direttore Generale
- Retribuzione variabile di breve periodo (*MBO*) che, in misura teorica, rappresenta il 100% della retribuzione fissa
- Retribuzione variabile di medio-lungo periodo (*LTIP*) che, in misura teorica annua nel triennio di riferimento, rappresenta il 33% della retribuzione fissa

L'ammontare della retribuzione variabile annua è definito in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali e di redditività del Gruppo.

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

5.2 Membri del Consiglio di Amministrazione

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 remunerazione degli Amministratori non esecutivi è rappresentata da una componente fissa per lo svolgimento delle attività assegnate.

L'Assemblea degli Azionisti di Acea del 15 Aprile 2013 ha stabilito in Euro 36.152 il compenso annuo spettante a ciascun membro del Consiglio di Amministrazione, oltre al rimborso delle spese sostenute per lo svolgimento del relativo ufficio. Si sottolinea che, in linea con l'obiettivo di perseguire una politica rigorosa e sobria, l'Assemblea non ha inteso modificare tale compenso mantenendolo inalterato rispetto a quanto definito sin dal 2003 (Assemblea dei Soci del 24/10/2003).

La remunerazione degli Amministratori non esecutivi non è legata ai risultati economici conseguiti dalla Società ma è commisurata all'impegno loro richiesto e alla loro eventuale partecipazione a uno o più Comitati.

La partecipazione a Comitati, interni al Consiglio di Amministrazione e ad altri Organismi e Comitati, con funzioni propositive e consultive, è remunerata con compensi fissati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per le Nomine e la Remunerazione e sentito il Collegio Sindacale.

Per il Collegio Sindacale sono previsti emolumenti differenziati tra il Presidente ed i Sindaci.

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 ed Organismi

Comitati interni al Consiglio di Amministrazione	Altri Organismi/Comitati	Compenso Presidente/Coordinatore	Compenso ciascun Membro	Gettone presenza per partecipazione
Comitato Controllo e Rischi (CCR)		Euro 31.500 - Lordo annuo -	Euro 27.000 - Lordo annuo -	Euro 1.500
Comitato per le Nomine e la Remunerazione (CNR)		—	—	Euro 1.500
	Organismo di Vigilanza (OdV) (*)	—	—	—
	Comitato Etico (CE)	—	—	Euro 1.500 (**)
Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (COPC)		—	—	Euro 1.500

(*) Si sottolinea che il Consiglio di Amministrazione del 16 aprile 2013 ha deliberato che le funzioni dell'Organismo di Vigilanza fossero attribuite al Collegio Sindacale. Questo ultimo non percepirà alcun ulteriore compenso per dette attività.

(**) Nella precedente consiliatura, il gettone di presenza era pari a Euro 2.500,00.

5.3 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 40% della retribuzione fissa dei Dirigenti con responsabilità strategiche
- Retribuzione variabile di medio-lungo periodo (*LTIP*) che, in media, rappresenta circa il 37% 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*. Acea pone una costante attenzione al valore delle retribuzioni fisse, evitando l'eccessivo affidamento al *bonus* annuale ma ponendo, tuttavia, attenzione a non irrigidire la struttura del pacchetto remunerativo complessivo, seguendo, in tal modo, il *trend* di mercato mostrato dallo studio condotto da Mercer e di cui Acea si è avvalsa.

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.

Pertanto, data la sua significatività nella composizione della retribuzione, il sistema di incentivazione variabile di breve periodo è stato oggetto di revisione allo scopo di aumentare la soddisfazione e le aspettative degli *stakeholder*. Le principali modifiche introdotte al sistema sono:

- l'introduzione di un ulteriore *Key Performance Indicator*, utilizzato per le valutazioni della comunità finanziaria in Borsa e per gli Azionisti, costituito dall'Utile Netto.

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 *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 – *pay-out* – 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 2013, tali obiettivi sono rappresentati dai seguenti *target*:

- **Margine Operativo Lordo (MOL) di Gruppo: 45%**
- **Posizione Finanziaria Netta (PFN) di Gruppo: 45%**
- **Utile Netto (UN) di Gruppo: 10%**

Una novità significativa del nuovo impianto è rappresentato dalla definizione di **soglie di valore minime e massime 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 minime:

- **Margine Operativo Lordo: budget -3%**
- **Posizione Finanziaria Netta: budget +5%**
- **Utile Netto: budget -13%**

➤ **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 quel indicatore.

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

- **Margine Operativo Lordo: budget +4%**
- **Posizione Finanziaria Netta: budget -6%**
- **Utile Netto: budget +10%**

Una seconda novità di significativa importanza è stata l'introduzione di ponderazioni sul raggiungimento dei singoli obiettivi di Gruppo ai fini del calcolo del *pay out*.

All'interno di ciascun intervallo definito su ognuno dei tre 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 gli obiettivi di Gruppo vengano raggiunti, il *pay out* è interamente erogabile;
- Nel caso in cui vengano raggiunti due tra gli obiettivi di Gruppo, il *pay out* è erogabile al 70%;
- Nel caso in cui venga raggiunto uno tra gli obiettivi di Gruppo, il *pay out* è erogabile al 55%;
- 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	45%	-3%	Valore di budget	+4%	36%	54%
Posizione finanziaria netta	45%	+5%	Valore di budget	-6%	36%	54%
Utile Netto	10%	-13%	Valore di budget	+10%	8%	12%
					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*, in questo caso, è misurata attraverso la valutazione di specifici comportamenti organizzativi, chiaramente dichiarati nel Modello di *Leadership*: l'obiettivo qualitativo ed i comportamenti organizzativi, contenuti nel Modello di *Leadership* di Gruppo descritto in precedenza, concorrono alla composizione dell'importo da liquidare alla Risorsa.

• 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 del 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 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 alcune figure, per le quali la valutazione dell'assegnazione del *benefit* ha considerato aspetti operativo-gestionali, quali il trasferimento logistico del Dirigente, è previsto, in aggiunta ai precedenti *benefit*, il pagamento dell'alloggio per il periodo di distacco.

7. Remunerazione delle figure di controllo

Il pacchetto retributivo del Dirigente Preposto alla redazione dei libri contabili, 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 libri contabili	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione del progetto di bilancio "Fast Track" • Predisposizione della procedura per radiazioni periodiche • Predisposizione del piano di attività finalizzato alla migrazione sul sistema SAP del Gruppo Aquaser • Riduzione del tax rate di Gruppo
Responsabile controllo interno (<i>Audit</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto all'OdV nell'aggiornamento del Modello di Organizzazione e Gestione di Acea ai nuovi reati presupposto • Applicazione delle linee guida per la realizzazione delle verifiche di <i>audit</i> e la produzione di una reportistica '<i>risk based</i>' • Revisione del <i>database</i> dei rischi e dei controlli per l'implementazione di un sistema informativo di supporto al <i>Control Risk Self Assessment</i> • Predisposizione delle proposte di aggiornamento dei regolamenti per il funzionamento dell'OdV, del CCR, del CNR

8. Indennità

8.1 Dimissioni, licenziamento e cessazione del rapporto di lavoro

La politica relativa ai trattamenti previsti in caso di cessazione dalla carica o di risoluzione del rapporto di lavoro è stabilita in relazione alle specifiche figure professionali/*manageriali*.

Per il Presidente del Consiglio di Amministrazione è prevista una indennità, in caso di interruzione della carica ad iniziativa della Società, di ammontare corrispondente alla somma di tutti i compensi annui fissi e variabili spettanti sino alla naturale scadenza del mandato, ossia con l'approvazione del Bilancio dell'anno 2015.

Per l'Amministratore Delegato - Direttore Generale viene applicata la disciplina prevista dal Contratto Collettivo Dirigenti delle Imprese dei Servizi di Pubblica Utilità.

A tal proposito, si sottolinea che, a partire dal 2014, non esistono 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*). Non avendo stipulato, pertanto, accordi che prevedano siffatte indennità, si rimanda, sul tema, agli istituti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento.

Non sono stati, altresì, stipulati accordi tra Acea e gli altri Amministratori 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, gli istituti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento.

8.2 Clausola di *clawback*

Negli ultimi anni, gli enti regolatori europei si sono attivati sempre più in ottica di una politica retributiva responsabile, sancendo che la retribuzione variabile debba essere sostenibile rispetto alla situazione finanziaria dell'azienda, non limitando, pertanto, la sua capacità di mantenere un adeguato livello di patrimonializzazione.

Al fine di rafforzare il collegamento tra la remunerazione e gli interessi a medio e lungo termine della Società, la tendenza mostrata dalle analisi condotte da Mercer (società che ha supportato il Gruppo anche su questo aspetto) è quella di intervenire sul «diritto incondizionato», da parte dei *Manager*, a ricevere somme di denaro, indipendentemente da come si concluda il rapporto di lavoro e, soprattutto, indipendentemente dall'effettiva *performance* aziendale.

Tale esigenza di rafforzamento patrimoniale ha coinvolto, in particolar modo, il settore finanziario, tanto che il 60% delle aziende che adottano meccanismi in tal senso appartiene a tale settore (si consideri che, in Italia, solo il 27% delle aziende sono intervenute prevedendo clausole di *clawback* e l'11% inserendo meccanismi di *malus*).



Dal 2014, Acea, ai fini della politica di remunerazione per l'Amministratore Delegato - Direttore Generale e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, è tra le prime aziende ad aver recepito tali indicazioni (in Italia, solo uno dei diretti *competitor* del Gruppo ha introdotto un siffatto meccanismo).

Acea ha previsto, pertanto, un sistema che le 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 (*clawback*).

SEZIONE II

Premessa

Nella presente Sezione della relazione è fornita una rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione del Vertice di Gruppo, dei componenti degli organi di amministrazione, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, con l'obiettivo di evidenziare la coerenza con la Politica generale descritta nella Sezione I.

Si segnala che, per l'anno 2013, ai fini della consuntivazione degli obiettivi di Gruppo economico-finanziari, si è ipotizzato il raggiungimento all'80%. Di conseguenza, gli importi indicati nella presente Sezione, con riferimento al *bonus* annuale, si basano sul calcolo pari alla percentuale suddetta del *target* di riferimento.

Il Piano di Incentivazione a Lungo Termine (*LTIP*) prevede l'erogazione di un premio al termine del triennio 2013-2015, in funzione della *performance* aziendale, attraverso la consuntivazione dei relativi tre obiettivi: *MOL*, *ROIC* e *TSR*, relativa al triennio stesso.

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

• Presidente

L'avvocato Giancarlo Cremonesi ha percepito una retribuzione annua lorda (RAL) pari a Euro 300.000 per l'esercizio 2013.

Il *bonus* di competenza per l'anno 2013 è stimabile in Euro 116.000, secondo il criterio precedentemente illustrato (cfr. Sezione II, premessa).

Alla retribuzione indicata, si aggiungono gli emolumenti percepiti per le cariche di Consigliere ricoperte in Acea Distribuzione ed Aquaser, nonché quella di Presidente in Acea Illuminazione Pubblica che per il 2013 ammontano, complessivamente, a Euro 72.217.

• Amministratore Delegato - Direttore Generale

L'ingegnere Paolo Gallo, nuovo Amministratore Delegato - Direttore Generale in carica dal 15 aprile 2013, ha percepito un compenso lordo pari a Euro 405.500 sotto forma di retribuzione annua lorda (RAL) come dirigente, per la carica di Amministratore Delegato - Direttore Generale, ed un compenso lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari ad Euro 25.608.

Il bonus di competenza per l'anno 2013 è stimabile in Euro 324.400, secondo il criterio precedentemente illustrato (cfr. Sezione II, premessa).

L'incentivo a lungo termine legato al raggiungimento degli obiettivi di *performance* triennale predefiniti all'interno del *Long Term Incentive Plan – LTIP* – non è ancora maturato e, pertanto, non può essere calcolato. L'ammontare del premio legato al raggiungimento degli obiettivi che rientrano nel piano, come indicati nella Sezione I del presente documento, verrà calcolato alla fine del periodo di riferimento – triennio 2013-2015.

Completa, infine, la sua retribuzione per l'esercizio 2013, un pacchetto di *benefit* del valore di Euro 95.737.

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 Dirigenti delle Aziende Pubbliche. Non è prevista, pertanto, alcuna indennità, in caso di risoluzione del rapporto di lavoro. L'Amministratore Delegato - Direttore Generale ha un contratto come Dirigente a tempo indeterminato.

In tabella 1, sono mostrati, a completamento degli aspetti retributivi, i compensi pagati al precedente Amministratore Delegato, ingegner Marco Staderini, in carica fino al 14 aprile 2013, **pro-quota** per il periodo e composti da:

- compensi fissi: composti da una retribuzione annua lorda (RAL) pari a Euro 116.667 per l'esercizio 2013;
- compensi variabili di breve periodo: non è stato pagato alcun *bonus* di competenza per l'anno 2013;
- compensi variabili di medio-lungo periodo: non è stato pagato alcun *bonus*.

- **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**

Il professor Enrico Laghi ha percepito un compenso, come indicato in tabella 1 – Sezione II, per la carica di Presidente del Collegio Sindacale di Acea. Ha inoltre ricevuto un compenso aggiuntivo previsto in virtù delle cariche ricoperte in Società controllate del Gruppo, oltre al compenso stabilito dall'Assemblea per la carica di membro dell'Organismo di Vigilanza fino al 16 aprile 2013¹.

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 lordo pari a Euro 1.295.763, con una riduzione, rispetto al 2012, pari all'11%, come corrispettivo per lo svolgimento dei rispettivi incarichi nel corso del 2013.

Il valore complessivo dei *bonus* di competenza per l'anno 2013 è stimabile in Euro 317.857, con un incremento, rispetto al 2012, di circa il 45% in ragione dell'aumento della percentuale di raggiungimento degli obiettivi che è passato dal 50% all'80%, secondo il criterio precedentemente illustrato (cfr. Sezione II, premessa).

L'incentivo a lungo termine legato al raggiungimento degli obiettivi di *performance* triennale predefiniti all'interno del *Long Term Incentive Plan – LTIP* – non è ancora maturato e, pertanto, non può essere calcolato. L'ammontare del premio legato al raggiungimento degli obiettivi che rientrano nel piano, come indicati nella Sezione I del presente documento, verrà calcolato alla fine del periodo di riferimento – triennio 2013-2015.

Il valore complessivo del pacchetto di benefici non monetari assegnato nel 2013 ai Dirigenti con responsabilità strategiche è pari a Euro 177.387.

¹ Il professor Laghi è stato componente dell'Organismo di Vigilanza fino alla sua abolizione in data 16/04/2013

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					
Giancarlo Cremonesi	<i>Presidente</i>	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				300.000		116.000				416.000		
(II) Compensi da controllate e collegate				72.217		0				72.217		
(III) Totale				372.217		116.000				488.217		
Note				I) Ammontare comprensivo del compenso per la carica da consigliere. II) CDA Acea Distribuzione Spa (€ 21.403) CDA Acea IP (€34.402) CDA Aquaser (€16.412)		I) Sistema di Incentivazione Annuale - Importo erogabile ipotizzando un livello di raggiungimento obiettivi dell'80%.						

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					
Marco Staderini	AD	01/01/2013 15/04/2013	30/04/2013									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				116.667						116.667		
(II) Compensi da controllate e collegate				0						0		
(III) Totale				116.667						116.667		
La copertura del ruolo di AD si è conclusa il 15/04/2013. Pertanto, il relativo compenso è stato conteggiato esclusivamente per la parte di pro-quota inerente la sua presenza in Azienda.				I) Retribuzione Annuale Lorda corrisposta per lo svolgimento dell'incarico.								

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					
Paolo Gallo	AD - DG	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				405.500		324.400		95.737	25.608	851.245		
(II) Compensi da controllate e collegate				0		0		0	0	0		
(III) Totale				405.500		324.400		95.737	25.608	851.245		
<i>In carica come DG fino al 15/04/2013 e in carica come AD, con funzioni anche da Direttore Generale, dal 16/04/2013</i>				I) Retribuzione Annuale Lorda corrisposta per lo svolgimento dell'incarico pro quotata per la durata di ogni singolo incarico sull'anno		I) Sistema di Incentivazione Annuale - Importo erogabile ipotizzando un livello di raggiungimento obiettivi dell'80%.			I) Compenso lordo come membro del Consiglio di Amministrazione, pro-quota dal 16/04/2013.			

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>	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				36.152	16.375					52.527		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				36.152	16.375					52.527		
Note					CCR (€ 9.375 di cui parte fissa € 7.875 gettoni € 1.500); Comitato Etico (€ 7.000)							

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					
Giovanni Giani	Amministratore	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				36.152	39.000					75.152		
(II) Compensi da controllate e collegate				54.248	0					54.248		
(III) Totale				90.400	39.000					129.400		
Note				Acque Blu Arno Basso SpA (€10.400); Acque Blu Fiorentine SpA (€10.000); Acque SpA (€7.200); Nuove Acque SpA (€4.648); Publicacqua SpA (€22.000)	CCR (€ 34.500 di cui parte fissa € 27.000 gettoni € 7.500); CPR (€ 4.500)							

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					
Paolo Di Benedetto	<i>Amministratore</i>	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				36.152	44.813					80.965		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				36.152	44.813					80.965		
Note					Presidente OdV (€13.688 di cui parte fissa 9.188 gettoni 4.500); Presidente CNR (gettoni € 6.000); CCR (€ 25.125 di cui parte fissa 19.125 gettoni 6.000)							

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					
Andrea Peruzzy	<i>Amministratore</i>	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				36.152	70.375					106.527		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				36.152	70.375					106.527		
Note					CCR (€ 39.000 di cui parte fissa 27.000 gettoni 12.000); ODV (€ 10.875 di cui parte fissa € 7.875 gettoni € 3.000); CNR (gettoni € 6.000); Comitato OPC (gettoni € 7.500); Comitato Etico (gettoni € 7.000)							

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					
Diane d'Arras	Amministratore	15/04/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.608	3.000					28.608		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				25.608	3.000					28.608		
Note					Comitato OPC (gettoni 3.000)							
Antonella Illuminati	Amministratore	15/04/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.608	43.125					68.733		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				25.608	43.125					68.733		
Note					CCR (€ 28.125 di cui parte fissa 19.125 gettoni 9.000); CNR (gettoni € 4.500); Comitato OPC (gettoni € 6.000); Comitato Etico (gettoni € 4.500)							

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					
Maurizio Leo	Amministratore	15/04/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				25.608	40.313					65.921		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				25.608	40.313					65.921		
Note					Presidente CCR (€ 31.312,5 di cui parte fissa € 22.312,5 gettoni 9.000); CNR (gettoni 4.500); Comitato OPC (gettoni € 4.500)							

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					
Paolo Giorgio Bassi	<i>Amministratore cessato</i>	01/01/2013 15/04/2013	Approvazione Bilancio anno 2012									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				10.544	13.688					24.232		
(II) Compensi da controllate e collegate				0	0					0		
(III) Totale				10.544	13.688					24.232		
<i>La cessazione dalla carica di Amministratore è avvenuta con l'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2013.</i>					Presidente CCR (€ 12.188 di cui parte fissa € 9.188 gettoni 3.000); Coordinatore Comitato OPC (gettoni € 1.500)							

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					
Luigi Pelaggi	<i>Amministratore cessato</i>	01/01/2013 15/04/2013	Approvazione Bilancio anno 2012									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				10.544	24.750					35.294		
(II) Compensi da controllate e collegate										0		
(III) Totale				10.544	24.750					35.294		
La cessazione dalla carica di Amministratore è avvenuta con l'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2013.					CCR (€ 10.875 di cui parte fissa 7.875 gettoni 3.000); ODV (€ 10.875 di cui parte fissa € 7.875 gettoni € 3.000); CNR (gettoni € 1.500); Comitato OPC (gettoni € 1.500)							
Jena-Louis Chaussade	<i>Amministratore cessato</i>	01/01/2013 15/04/2013	Approvazione Bilancio anno 2012									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				10.544						10.544		
(II) Compensi da controllate e collegate				0						0		
(III) Totale				10.544						10.544		
La cessazione dalla carica di Amministratore è avvenuta con l'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2013.												

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	<i>Presidente Collegio sindacale</i>	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				202.500	12.375					214.875		
(II) Compensi da controllate e collegate				60.000	0					60.000		
(III) Totale				262.500	12.375					274.875		
Note				(II) Società controllata Acea Produzione	OdV (€ 12.375 di cui parte fissa € 7.875 gettoni € 4.500)							

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					
Corrado Gatti	<i>Sindaco</i>	01/01/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				135.000						135.000		
(II) Compensi da controllate e collegate				130.000						130.000		
(III) Totale				265.000						265.000		
Note				(II) Società Controllate: Acea ATO2 €90.000 - Acea Produzione €40.000								
Laura Raselli	<i>Sindaco</i>	15/04/2013 31/12/2013	Approvazione Bilancio anno 2015									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				95.625						95.625		
(II) Compensi da controllate e collegate				0						0		
(III) Totale				95.625						95.625		
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					
Alberto Romano	<i>Sindaco cessato</i>	01/01/2013 15/04/2013	Approvazione Bilancio anno 2012									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				42.019						42.019		
(II) Compensi da controllate e collegate				130.000						130.000		
(III) Totale				172.019						172.019		
La cessazione dalla carica di Sindaco (avvenuta con l'Assemblea dei Soci del 15 aprile 2013) fa riferimento alla sola Acea SpA. Resta, pertanto, in carica per le Società controllate e collegate.				(I) Acea Spa (€39.452 Rimborsi € 2.566,80) (II) Società Controllate: ARSE € 90.000 - Acea Produzione € 40.000								

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					
Num. 6	<i>Dirigenti con responsabilità strategiche</i>	01/01/2013 31/12/2013	Contratto a tempo indeterminato									
I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.295.763		317.857		177.387		1.791.007		
(II) Compensi da controllate e collegate				0		0		0		0		
(III) Totale				1.295.763		317.857		177.387		1.791.007		
<p><i>Il numero dei Dirigenti con responsabilità strategiche, in corso d'anno, da 8 si è ridotto a 6 poiché 2 Dirigenti hanno lasciato l'azienda.</i></p> <p><i>Ai fini del conteggio, i relativi compensi sono stati comunque considerati ma pro-quotati coerentemente con il periodo di effettiva copertura della posizione organizzativa.</i></p>						I) Sistema di Incentivazione Annuale - Importo erogabile ipotizzando un livello di raggiungimento obiettivi dell'80%.						

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)	
<i>Cremonesi Giancarlo</i>	<i>Presidente</i>		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	€ 116.000	-	-	-	-	-	-	-
	LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale		€ 116.000	-	-	-	-	-	-	-

Cognome e 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/Erogati	Ancora Differiti	
Paolo Gallo	<i>AD - DG</i>								
Compensi nella società che redige il bilancio	MBO Piano di incentivazione a breve termine - annuale		€ 324.400	-	-	-	-	-	-
	LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale		-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate	-		-	-	-	-	-	-	-
	-		-	-	-	-	-	-	-
Totale			€ 324.400	-	-	-	-	-	-

Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Numero 5 Dirigenti (1)	<i>Altri Dirigenti con responsabilità strategiche</i>		(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	€ 317.857	-	-	-	-	-	-	-
	LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale		€ 317.857	-	-	-	-	-	-	-

NOTA (1): I compensi dei Dirigenti con responsabilità strategiche considerati nella presente Sezione dedicata alla parte variabile della retribuzione sono 5 anziché 8 poiché 2 hanno lasciato l'Azienda in corso d'anno senza percepire alcun premio relativo alla parte variabile ed un dirigente è entrato a dicembre 2013.

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 31/12/2012	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2013
Caltagirone Francesco	Amministratore	Acea SpA	90.000		90.000	0

Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

NUMERO DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2012	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2013
1	Acea SpA	850			850