



RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE

Esercizio 2016

*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

INDICE

Lettera del Presidente	3
Premessa	4
<i>Highlights</i> della Politica di Remunerazione	5
Introduzione	7
Ambito di applicazione	8
1. Modello di <i>Governance</i>	11
1.1. Processo di definizione e approvazione della Politica di Remunerazione	11
1.2. Ruolo, composizione e competenze del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	12
2. La Politica di Remunerazione del Gruppo Acea	15
2.1. Finalità e principi ispiratori	15
2.2. <i>Compensation Summary</i>	15
2.3. <i>Politica remunerativa e multiplo retributivo</i>	16
2.4. Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e <i>performance</i> aziendale.....	16
2.5. Sistema di <i>Performance Management P&L - Performance & Leadership</i>	17
2.6. Le componenti della remunerazione.....	18
2.7. Valutazione delle posizioni: Linee Guida 2017	23
3. Il pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo.....	24
4. <i>Parachute</i> e Clausola di <i>Clawback</i>	27
SEZIONE II	28
Premessa	29
1. Descrizione dei compensi corrisposti ad Amministratori, Direttore Generale e Dirigenti con responsabilità strategiche	30
GLOSSARIO	45

Indice Tabelle

Tabella 1: Componenti Consiglio di Amministrazione	9
Tabella 2: Membri Collegio Sindacale.....	9
Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche.....	10
Tabella 4: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione	13
Tabella 5: Modello di Leadership	17
Tabella 6: Componenti pacchetto retributivo	18
Tabella 7: Sistema di incentivazione di breve termine	20
Tabella 8: Compensi per Comitati.....	25
Tabella 9: Sintesi obiettivi delle figure di controllo	26
Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche.....	32
Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche	42
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	44
Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali	44
Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche	44

Lettera del Presidente

Signori Azionisti,

nel corso dell'ultimo anno Acea ha proseguito il percorso di completa digitalizzazione dei processi lavorativi e dei servizi per i clienti, portando a compimento l'ambizioso programma di trasformazione denominato Acea 2.0, che ha visto il raggiungimento di significativi risultati di business e che, attraverso una completa digitalizzazione e ridefinizione dei processi, ha reso l'azienda in grado di confrontarsi con i migliori player del mercato europeo.

L'incremento dell'efficienza dei processi e della qualità del servizio reso ai nostri clienti è stato portato avanti garantendo quotidianamente la crescita sostenibile dei nostri business e assicurando il connubio tra lo sviluppo economico e l'attenzione agli aspetti socio-ambientali.

Per la prima volta e con tempestività rispetto all'attuazione delle recenti disposizioni del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate, infatti, è stato presentato il Piano Programmatico di Sostenibilità 2016-2020 contenente gli obiettivi che si qualificano come parte integrante del Piano Industriale.

La condivisione di comportamenti sostenibili, il valore e la responsabilità sociale rimangono al centro della strategia del Gruppo.

L'anno 2016 è stato, quindi, in sostanziale continuità con le linee strategiche e di sviluppo rispetto all'anno 2015. Questa continuità ha avuto un riflesso anche sulla filosofia retributiva del Gruppo che nel 2016 ha visto la sua riconferma.

La trasparenza sui sistemi retributivi adottati dalla Società, l'allineamento tra l'azione del management alla strategia di breve e di lungo periodo dell'azienda e l'allineamento delle retribuzioni rispetto ai mercati di riferimento costituiscono i capisaldi della politica retributiva di Acea in un costante esercizio di aderenza con le migliori prassi e con le aspettative degli stakeholder, con l'obiettivo finale di contribuire alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

La Relazione sulla Remunerazione 2017 - Esercizio 2016 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.

Vi chiediamo, pertanto, come previsto dal T.U. della Finanza, di esprimere il Vostro voto consultivo sulla prima Sezione della presente Relazione sulla Remunerazione.

Catia Tomasetti

Premessa

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 2016 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società.*

Highlights della Politica di Remunerazione

Il forte *commitment* intorno al programma *Acea2puntozero* volto alla semplificazione ed efficientamento dei processi operativi ed al controllo dei costi ha portato ad ottenere nel corso del 2016 risultati di assoluto rilievo.

Tra le conferme più significative dell'anno di riferimento, in ottica di una politica retributiva responsabile, si evidenzia, innanzitutto, il prosieguo di una filosofia retributiva di Gruppo che prevede, oltre l'allineamento con la strategia di breve e di lungo dell'azienda, la realizzazione dei principi di meritocrazia e trasparenza coniugati a quelli di rigore e sobrietà.

I principi di rigore e sobrietà vengono riconfermati anche da *benchmark* di mercato condotti rispetto ad Aziende italiane quotate in borsa appartenenti allo stesso *business* del Gruppo Acea.

La politica adottata dall'Azienda persegue, dunque con evidenza, gli obiettivi di prudenza e ponderatezza, che, coniugati alla solidità delle strategie, sulle quali si basa l'attuale fase evolutiva, e alla significativa rilevanza dei risultati ottenuti, generano ottimismo ed incoraggiano a proseguire il percorso intrapreso già dal 2014.

SEZIONE I

Introduzione

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 2016. 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.

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, i quali 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 stessa 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 e del potere decisionale nelle scelte sono state identificate tali figure di Dirigenti con responsabilità strategiche considerando, per ciascuno di essi, il livello di responsabilità, il ruolo ricoperto e 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, membri del Collegio Sindacale e Dirigenti con responsabilità strategiche.

Tabella 1: Componenti Consiglio di Amministrazione

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					
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>	✓	✓		✓
Angel Simon GRIMALDOS (*)	<i>Indipendente</i>				✓

(*) Angel Simon GRIMALDOS è stato cooptato dal CDA come Consigliere il 28 giugno 2016 in sostituzione della Consigliera Diane D'ARRAS che il 31 maggio 2016 ha rassegnato le dimissioni da Consigliere e Coordinatore Comitato per le Operazioni con le Parti Correlate. Inoltre, il Consigliere Angel Simon GRIMALDOS è stato nominato dal CDA Coordinatore del Comitato per le Operazioni con le Parti Correlate il 28 luglio 2016.

Tabella 2: Membri Collegio Sindacale

MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE	CARICA
Enrico LAGHI	Presidente
Corrado GATTI	Sindaco Effettivo
Rosina CICHELO (*)	Sindaco Effettivo

(*) Rosina CICHELO è stata nominata sindaco effettivo con delibera dell'assemblea dei Soci del 28 aprile 2016 in luogo dell'uscente Laura RASELLI

Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche

<i>DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (*)</i>	
<i>FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE</i>	<i>TITOLARE FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE</i>
Direttore Generale	<i>Alberto IRACE</i>
Amministrazione, Finanza e Controllo	<i>Demetrio Franco MAURO</i>
Personale e Organizzazione	<i>Paolo ZANGRILLO</i>
AI Idrico	<i>Andrea BOSSOLA</i>
AI Reti	<i>Andrea BOSSOLA</i>
AI Ambiente	<i>Giovanni VIVARELLI (dal 02 maggio 2016) (**)</i>
AI Energia	<i>Giovanni PAPAEO (dal 02 maggio 2016) (**)</i>

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

(**) Nel corso del 2016 si è assistito all'avvicendamento di alcuni dei Direttori di Area Industriale:

- Area Industriale Ambiente: Luciano Piacenti in carica fino al 30 aprile 2016, direttore uscente
- Area Industriale Energia: Enrico Giglioli in carica fino al 30 aprile 2016, direttore uscente

1. Modello di Governance

1.1. Processo di definizione e approvazione della Politica di Remunerazione

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ed 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:**

- ai sensi dell'art. 2389 c.c., l'Assemblea può non intervenire in merito alla determinazione del compenso degli amministratori esecutivi e dei membri dei comitati, oppure può stabilirne l'ammontare massimo lasciando al Consiglio il compito di ripartizione, salvo che anche in proposito non abbia deliberato l'Assemblea. L'Assemblea, con delibera del 5 giugno 2014, ha provveduto 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 alle procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.

- Infine, fermo restando la validità di quanto stabilito con delibera del 5 giugno 2014 circa i riferimenti retributivi fissati per il Presidente e per l'Amministratore Delegato limitatamente al triennio 2014-2016, si riferisce che l'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2016 ha deliberato di riattribuire al Consiglio di Amministrazione la competenza, ex art. 2389, 3° comma Codice Civile, circa la fissazione dei compensi degli amministratori investiti di particolari cariche, facendo riferimento, relativamente al trattamento economico, a quanto riconosciuto in società quotate analoghe per dimensione e settore, fermo il rispetto dei limiti ex art 84 ter del D.L. 69/2013, convertito dalla Legge 98/2013. Si è, inoltre, deliberato sulla determinazione del compenso del Collegio Sindacale attribuendo compensi forfettari annui ridotti del 25% rispetto a quelli del precedente mandato.
- **Il Consiglio di Amministrazione:**
 - determina, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea (vedi sopra), 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;
 - 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.

1.2. 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.

In tema di remunerazione:

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

In tema di nomine:

- 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;
- 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

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 2016 dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari per l'esercizio 2016.

2. La Politica di Remunerazione del Gruppo Acea

2.1. Finalità e principi ispiratori

La filosofia retributiva definita nel corso del 2015 è tutt'ora 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 valorizzerà e remunererà adeguatamente sia la carriera manageriale che quella professionale (*dual ladder career*);
- che stimolerà 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.

2.2. Compensation Summary

In continuità con la filosofia retributiva aziendale adottata il 2016 prosegue con il consolidamento dell'applicazione dei sistemi integrati di valutazione degli anni precedenti rafforzando ed accrescendo l'attuazione del principio della meritocrazia, senza tralasciare il perseguimento dei principi di rigore e sobrietà.

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

- Sistema di *Performance Management P&L – Performance & Leadership* (cfr. pag. 20 della Sezione I)
- Sistema di incentivazione variabile di breve periodo – *Management by Objective – MBO* (cfr. pag. 18 della Sezione I)
- Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo – *Long Term Incentive Plan – LTIP* (cfr. pag. 23 della Sezione I)
- Valutazione delle Posizioni (cfr. pag. 24 della Sezione I)

2.3. **Politica remunerativa e multiplo retributivo**

Anche per il 2016, 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**, e si confronta con un valore mediano di 14 delle aziende peers.

2.4. **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 ad 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.

2.5. 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 ed 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* originariamente ha coinvolto la sola popolazione manageriale consentendo di realizzare un processo strutturato e ciclico finalizzato alla misurazione dei risultati conseguiti dal *Manager*. Poi, nel 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 primo concreto risolto sul Premio di Risultato del 2016.

2.6. Le componenti della remunerazione

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.

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*. Le condizioni per la relativa definizione si basano sulla verifica del posizionamento retributivo attraverso *benchmark* di mercato coerenti con le caratteristiche di Acea e dei ruoli assegnati.

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.

Sistema di incentivazione variabile annuale di breve periodo (MBO)

Il sistema di MBO (*Management By Objectives*) promuove il raggiungimento degli obiettivi annuali di *budget* definiti anche in ottica di sostenibilità nel medio-lungo termine.

a. Destinatari MBO

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.

b. Processo di assegnazione degli obiettivi

I destinatari del sistema ricevono, ad 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 valori di *performance* (alto, medio e basso) – ed un valore percentuale della RAL di ciascuno, che varia in ragione della posizione organizzativa ricoperta.

c. Misurazione della performance

Ogni partecipante al sistema concorre a ricevere un Premio totale – *pay out* – calcolato come indicato nel paragrafo precedente, che dipende, ulteriormente, dal grado di raggiungimento degli **obiettivi di Gruppo** - si veda, di seguito, l'articolazione ed il peso percentuale - che ne rappresentano il *gate* d'accesso per l'intera scheda assegnata individualmente.

- 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

La percentuale di *pay out* viene ponderata in maniera proporzionale rispetto al peso percentuale degli obiettivi di Gruppo raggiunti.

Il *pay out* teorico si riferisce alla sommatoria dei pesi percentuali ponderati rispetto al peso ciascun indicatore. Le diverse ipotesi verificabili sono:

- se tutti gli obiettivi di Gruppo sono raggiunti, allora il *pay out* è interamente erogabile alla percentuale ottenuta, in ragione della valutazione della *performance* individuale;
- nel caso in cui nessuno degli obiettivi venga raggiunto, il *pay out* sarà erogabile al 45% in ragione della valutazione della *performance* individuale;
- se come obiettivo viene raggiunto il *MOL*, allora il *pay out* aumenterà del 20%, in ragione della valutazione della *performance* individuale;
- se come obiettivo viene raggiunta la *PFN*, allora il *pay out* aumenterà del 21%, in ragione della valutazione della *performance* individuale;
- se come obiettivo viene raggiunto l'*Utile Netto*, allora il *pay out* aumenterà dell'8%, in ragione della valutazione della *performance* individuale;

- se come obiettivo viene raggiunto il *Quality Award*, allora il *pay out* aumenterà dell'6%, in ragione della valutazione della *performance* individuale.

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 2016 tali obiettivi sono rappresentati dai seguenti *target*:

- Margine Operativo Lordo 37%
- Posizione Finanziaria Netta 38%
- Utile Netto 15%
- *Quality Award* 10%

Per il 2016 è stato introdotto il *KPI* del *Quality Award* al fine di poter misurare la qualità erogata al posto di quella percepita. La misurazione dell'indicatore proposto si riferisce al saldo degli ammontare effettivi dei premi/penali economici che saranno conseguiti dal Gestore del S.I.I. e dal Distributore elettrico sulla base della consuntivazione delle *performance* del periodo indicato, che interverrà, comunque, entro la data di chiusura del Bilancio 2016 da parte di Acea SpA.

In aggiunta allo specifico valore *target*, l'impianto è rappresentato dalla definizione di **soglie di valore minimo e massimo** per ciascun Obiettivo di Gruppo:

- il raggiungimento del valore minimo darà accesso all'80% del *pay out* del singolo indicatore raggiunto;
- il raggiungimento del valore *target* darà accesso all'100% del *pay out* del singolo indicatore raggiunto;
- il raggiungimento del valore massimo darà accesso all'120% del *pay out* del singolo indicatore raggiunto.

Nel dettaglio, per ogni indicatore, sono definite le soglie di valore minimo, *target* e di valore massimo come rappresentato nella tabella che segue:

Tabella 7: Sistema di incentivazione di breve termine

INDICATORE	PESO	TARGET			PAY OUT	
		SOGLIA MINIMA	OBIETTIVO	SOGLIA ECCELLENZA	% MINIMA	% ECCELLENZA
Margine Operativo Lordo	37%	-1%	Valore <i>target</i>	+1%	30%	44%
Posizione Finanziaria Netta	38%	+4%	Valore <i>target</i>	-3%	30%	46%
Utile Netto	15%	-2%	Valore <i>target</i>	+2%	12%	18%
<i>Quality Award</i>	10%	-50%	Valore <i>target</i>	+75%	8%	12%
					80%	120%

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

Obiettivi Individuali:

a. di natura quantitativa

La *Business Transformation* avvenuta e le scelte strategiche intraprese hanno portato sempre più a ragionare in un'ottica di Gruppo svincolata dalla distinzione delle Società per *business* e territorio di competenza.

Al fine di mutare le linee strategiche in risultati concreti è stato realizzato un *Catalogo Obiettivi di Gruppo* con la finalità di fornire **un set di indicatori** per l'assegnazione al *Management* degli obiettivi di natura quantitativa per l'anno 2016.

All'interno del Catalogo sono stati definiti i seguenti ambiti ove ricondurre gli obiettivi individuali:

- *economico-finanziario*
- *processi operativi*
- *cliente/mercato*
- *persone*

Il raggiungimento dei singoli obiettivi è espresso attraverso l'individuazione e la misurazione (in termini di percentuale sul *target*) di determinati livelli di *performance*: Alto, Medio, Basso. Ai fini della consuntivazione e dell'erogazione del *pay out* sono previsti calcoli di ponderazione sul raggiungimento dei singoli obiettivi.

b. di natura qualitativa

La *Performance*, come descritto nel modello *P&L (Performance & Leadership)* di Gruppo, è misurata anche attraverso la valutazione di specifici comportamenti organizzativi in esso contenuti che concorrono quindi alla composizione dell'importo da erogare alla Risorsa.

Periodo di riferimento ed erogazione del premio

Il sistema di incentivazione variabile annuale è connesso alle prestazioni assegnate e consuntivate relativamente al periodo gennaio-dicembre dell'anno di riferimento. Di conseguenza, l'erogazione del premio maturato nel corso dell'anno di esercizio avverrà successivamente all'approvazione dei dati di bilancio in sede consiliare.

Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo (LTIP)

Il sistema di *LTIP* (*Long Term Incentive Plan*) ha la finalità di incentivare il *management* al perseguimento dei risultati economico-finanziari del Gruppo nell'interesse degli azionisti.

a. Destinatari LTIP

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

b. Processo di definizione degli incentivi e degli obiettivi

La struttura del piano per il triennio 2016-2018 ripercorre quella del triennio precedente avendolo ritenuto, il Consiglio di Amministrazione, pienamente rispondente agli obiettivi definiti per gli istituti di questa natura e finalità con delibera n° 22 del 28/06/2016 del CDA su proposta del CNR nella riunione del 30 maggio 2016.

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.

c. 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 30% al 40% della Retribuzione Annuale Lorda.

d. 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.

Benefit non monetari

Hanno lo scopo di integrare il pacchetto retributivo in una logica di *total reward* attraverso *benefit* di natura prevalentemente previdenziale e assistenziale. Definiti dalla contrattazione collettiva nazionale e dagli accordi integrativi aziendali.

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 tre figure è previsto il riconoscimento del *benefit* dell'alloggio e sono l'AD e due Dirigenti con responsabilità strategiche.

2.7. Valutazione delle posizioni: Linee Guida 2017

Il processo di valutazione delle Posizioni Organizzative ed i *benchmark* retributivi hanno permesso al Gruppo Acea di confrontarsi con le più evolute aziende nel mondo in termini di *job levelling* e dinamiche retributive.

Esteso a tutta la popolazione aziendale, contribuisce 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.

A valle di tali premesse, nel paragrafo successivo viene illustrata la struttura del pacchetto retributivo del *Management* di Acea.

3. 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.

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.

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.

Membri del Consiglio di Amministrazione

Relativamente al Consiglio di Amministrazione per il 2016 è stato confermato quanto introdotto a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 riguardo 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 8, riportata di seguito, riepiloga i compensi previsti per la partecipazione ai Comitati interni al Consiglio di Amministrazione.

Tabella 8: 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

(*) il CDA il 12 maggio 2016 ha attribuito le funzioni dell'Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale che non percepisce alcun ulteriore compenso per dette attività, così come deliberato dall'Assemblea dei soci del 28 Aprile 2016.

Dirigenti con responsabilità strategiche

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

- retribuzione fissa
- retribuzione variabile di breve periodo (MBO)
- retribuzione variabile di medio-lungo periodo (LTIP)

L'ammontare della retribuzione variabile annuale (MBO) è definito in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi di Gruppo ed individuali, secondo quanto disciplinato dal Sistema Variabile Incentivante in vigore, di cui al paragrafo "Sistema di incentivazione variabile annuale di breve periodo (MBO)".

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

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 ed 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 delle figure di controllo

Figura interessata	Obiettivi assegnati
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari(*)	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione di operazioni di sviluppo strategico • Riduzione dei costi esterni e di una maggiore efficacia della struttura interna • Riassetto societario e riorganizzazione. L'obiettivo riguarda la semplificazione del Gruppo • Ingegnerizzazione di un nuovo processo di <i>reporting "looking forward"</i> • Risoluzione non conformità e raccomandazioni rilevate durante l'ultima verifica OHSAS 18001 Società non operative (RSGS Società certificate).
Responsabile Funzione <i>Audit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avvio di un programma di <i>quality assurance</i> della Funzione <i>Audit</i> • Coordinamento delle attività interne alla Funzione <i>Audit</i> per l'adozione di un manuale operativo ad uso degli <i>auditors</i> • Definizione di indirizzi metodologici e strumenti operativi di supporto alla valutazione dell'adeguatezza e dell'operatività dei controlli dei processi auditati • Trattamento non conformità e attuazione raccomandazioni riscontrate nella visita di verifica Sistemi QAS in Acea SpA

4. *Parachute e Clausola di Clawback*

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, e tuttora in vigore.

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. In tali casi, si deve applicare la Policy “Gestione Esodi Dirigenti” approvata dal CDA in data 21 dicembre 2011 con la Delibera n. 33/2011 e da allora operativa, ispirata agli istituti previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento.

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 all'MBO dell'esercizio 2016, ai fini della consuntivazione degli obiettivi di Gruppo economico-finanziari si è ipotizzato il raggiungimento al 100%. Di conseguenza, gli importi indicati nella presente Sezione, con riferimento al *bonus* annuale, si basano sul calcolo relativo alla percentuale suddetta in relazione alla stima della componente di calcolo riferita alla *performance* individuale non ancora consuntivata.

Il Piano di Incentivazione a Lungo Termine (*LTIP*) prevede l'erogazione di un premio al termine del triennio 2016-2018, in funzione della *performance* aziendale, attraverso la consuntivazione dei relativi tre obiettivi: *MOL*, *ROIC* e *TSR*, relativa al triennio stesso. Il CDA con delibera del 28 giugno 2016, su proposta del CNR nella riunione del 30 maggio 2016, ha confermato la struttura del ciclo triennale precedente avendola ritenuta pienamente rispondente agli obiettivi definiti per gli istituti di questa natura e finalità.

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 2016 – 31 dicembre 2016, 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 alcuna retribuzione variabile di breve periodo.

Amministratore Delegato – Direttore Generale

In diffinità 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. Ferma restando la validità della delibera per la durata del mandato 2014 - 2016, si rileva che durante l'assemblea ordinaria del 28 aprile 2016 è stato deliberato di riattribuire al Consiglio di Amministrazione la competenza, ex art. 2389, 3° comma Codice Civile, circa la fissazione dei compensi degli amministratori investiti di particolari cariche, facendo riferimento, relativamente al trattamento economico, a quanto riconosciuto in società quotate analoghe per dimensione e settore, fermo il rispetto dei limiti ex art 84 ter del D.L. 69/2013, convertito dalla Legge 98/2013.

L'Amministratore Delegato del Gruppo Acea, Alberto Irace, ha percepito, in qualità di dirigente, per il periodo di riferimento 1° gennaio 2016 – 31 dicembre 2016, 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 fino a € 210.000.

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 ciclo triennale di riferimento 2016-2018.

Completa la retribuzione dell'Amministratore Delegato un pacchetto di *benefit* non monetari il cui valore è stimabile in € 48.309 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 si deve applicare la *Policy* "Gestione Esodi Dirigenti" approvata dal CDA in data 21 dicembre 2011 con la Delibera n. 33/2011 e da allora operativa.

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 1 - 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.

Nello specifico va detto che in occasione dell'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2016 è stata rivista la determinazione del compenso del Collegio Sindacale attribuendo compensi forfettari annui ridotti del 25% rispetto a quelli del precedente mandato.

Dirigenti con responsabilità strategiche

I Dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito, a livello aggregato, un compenso annuo lordo pari ad € 1.134.377.

Il valore complessivo del *bonus* annuale di competenza per l'anno 2016 è stimabile in € 554.618, secondo il criterio precedentemente illustrato (Premessa – Sezione II), che prevede l'ipotesi del raggiungimento al 100% degli obiettivi di Gruppo economico-finanziari.

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 ciclo triennale di riferimento 2016-2018.

Il valore complessivo del pacchetto di *benefit* non monetari assegnato nel 2016 ai Dirigenti con responsabilità strategiche è pari a € 168.786

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>	01/01/2016 31/12/2016	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	01/01/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				286.000		210.000		48.309		544.309		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				286.000		210.000		48.309		544.309		
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						

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>	01/01/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000						26.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				26.000						26.000		
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					
Giovanni Gianì	Amministratore	01/01/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				26.000	4.000					30.000		
(II) Compensi da controllate e collegate				55.448						55.448		
(III) Totale				81.448	4.000					85.448		
Note				(II) Acque Blu Arno Basso SpA (compenso € 10.800) Acque Blu Fiorentine SpA (compenso €10.800) Acque SpA (Compenso €7.200) Nuove Acque SpA (Compenso €4.648) Publiacqua SpA (Compenso €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	Amministratore	01/01/2016 31/05/2016	Presentate dimissioni in data 31.5.2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				10.833	833					11.666		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				10.833	833					11.666		
Note					Compenso fisso per Comitato OPC fino al 31.05.2016 (data delle dimissioni)							
Angel Simon Grimaldos	Amministratore	28/06/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				13.250	853					14.103		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				13.250	853					14.103		
Note				Dal 28.6.2016 (data di cooptazione in sostituzione del Consigliere d'Arras) al 31.12.2016	Compenso fisso per Comitato OPC dal 28.7.2016 (data di nomina) al 31.12.2016							

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
Elisabetta Maggini	<i>Amministratore</i>	01/01/2016 31/12/2016	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						
Paola Antonia Profeta	<i>Amministratore</i>	01/01/2016 31/12/2016	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 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					
Roberta Neri	<i>Amministratore</i>	01/01/2016 31/12/2016	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 OPC							
Massimiliano Capece Minutolo del Sasso	<i>Amministratore</i>	01/01/2016 31/12/2016	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 CNR e Comitato OPC							

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	Partecipazioni e agli utili					
Enrico Laghi	Presidente Collegio Sindacale	01/01/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2018									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				167.208						167.208		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				167.208						167.208		
Note: Nominato nuovamente dall'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2016				(I) dal 1.1.2016 al 28.4.2016: € 66.375; dal 29.4.2016 al 31.12.2016 € 100.833,33								
Corrado Gatti	Sindaco	01/01/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2018									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				111.472						111.472		
(II) Compensi da controllate e collegate				54.000						54.000		
(III) Totale				165.472						165.472		
Note: Nominato nuovamente dall'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2016				(I) dal 1.1.2016 al 28.4.2016: € 44.250; dal 29.4.2016 al 31.12.2016 € 67.222 (II) Acea Ato2 € 54.000								

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
Laura Raselli	<i>Sindaco</i>	01/01/2016 28/04/2016	Approvazione Bilancio anno 2015								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				44.250					44.250		
(II) Compensi da controllate e collegate											
(III) Totale				44.250					44.250		
Note				dal 01.01.2016 al 28.04.2016							
Rosina Cichello	<i>Sindaco</i>	28/04/2016 31/12/2016	Approvazione Bilancio anno 2018								
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				67.222					67.222		
(II) Compensi da controllate e collegate											
(III) Totale				67.222					67.222		
Note: Nominata dall'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2016				dal 29.04.2016 al 31.12.2016							

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>	01/01/2016 31/12/2016	Contratto a tempo indeterminato									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.134.377		554.618		168.786		1.857.780		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				1.134.377		554.618		168.786		1.857.780		
<p><i>Nel corso del 2016 si è assistito all'avvicendamento di alcuni dei Direttori di Area Industriale:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Area Industriale Ambiente: Luciano Piacenti in carica fino al 30 aprile 2016, subentra Giovanni Vivarelli - Area Industriale Energia: Enrico Giglioli in carica fino al 30 aprile 2016, subentra Giovanni Papaleo 						(I) Sistemi di Incentivazione e variabile: MBO- annuale: € 554.618						

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 2016 - 2018	(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	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Totale			€ 210.000	-	-	-	-	-	-

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 2016 - 2018	(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	€ 554.618	-	-	-	-	-	-
		LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Totale			€ 554.618	-	-	-	-	-	-

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 31/12/2015	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2016
Tomasetti Catia	Presidente	Acea SpA	0	19.500	0	19.500

Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

NUMERO DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2015	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2016
1	Acea SpA	0	9.700	0	9.700

GLOSSARIO

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*;

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.



aceea