

4

Relazione sulla remunerazione



Premessa

Risultanze del voto assembleare sulla relazione sulla remunerazione

Sezione I

- 1 Introduzione
- 2 Ambito di applicazione
- 3 Modello di governance
- 3.01 Processo di definizione e approvazione della politica di remunerazione
- 3.02 Ruolo, composizione e competenze del Comitato per la remunerazione
 - 3.02.01 Ciclo di attività del Comitato per la remunerazione
 - 3.02.02 Attività svolte e programmate
- 4 La politica di remunerazione del Gruppo Hera
- 4.01 Finalità e principi fondamentali
- 4.02 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e performance aziendale
- 4.03 Il modello di leadership di Gruppo
- 5 Il bilanciamento degli elementi retributivi e le componenti della remunerazione
- 5.01 Retribuzione fissa
- 5.02 Retribuzione variabile di breve periodo – Il sistema balanced scorecard (Bsc)
 - Destinatari
 - Processo di definizione degli incentivi e degli obiettivi
 - Misurazione della performance
- 5.03 Retribuzione variabile differita per la retention del management
- 5.04 Benefici non monetari
- 6 La remunerazione degli amministratori e del Direttore Generale Operations
- 6.01 Amministratori non esecutivi
- 6.02 Amministratori esecutivi e Direttore Generale Operations
- 7 Indennità
- 7.01 Dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto
- 7.02 Clausola di claw-back

Sezione II

Premessa

- 1 Descrizione dei compensi corrisposti ad amministratori e direttori generali
 - Presidente Esecutivo
 - Amministratore Delegato
 - Vice Presidente
 - Amministratori non esecutivi
 - Direttore Generale
 - Sindaci
 - Compensi percepiti nelle società del Gruppo

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

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

Partecipazioni dei componenti degli organi d'amministrazione e di controllo e dei direttori generali

Proposta di delibera

Premessa

Il presente documento viene redatto in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 6 del Codice di Autodisciplina per le società quotate predisposto da Borsa Italiana Spa, nonché dell'art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 (Testo unico della finanza) che prevede che le società quotate mettano a disposizione del pubblico una relazione sulla remunerazione predisposta sulla base di quanto disciplinato dall'art. 84-quater e nell'allegato 3A, schema 7-bis del regolamento di attuazione del Tuf adottato da Consob con delibera 11971 del 14 maggio 1999 (Regolamento Emittenti).

La presente relazione fornisce inoltre evidenza delle partecipazioni detenute dai componenti del Consiglio di Amministrazione, dai componenti del Collegio, dal Direttore Generale Operations, nonché dai coniugi non legalmente separati e figli minori dei suddetti soggetti.

La presente relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Comitato per la remunerazione in data 27 marzo 2018, definisce e illustra:

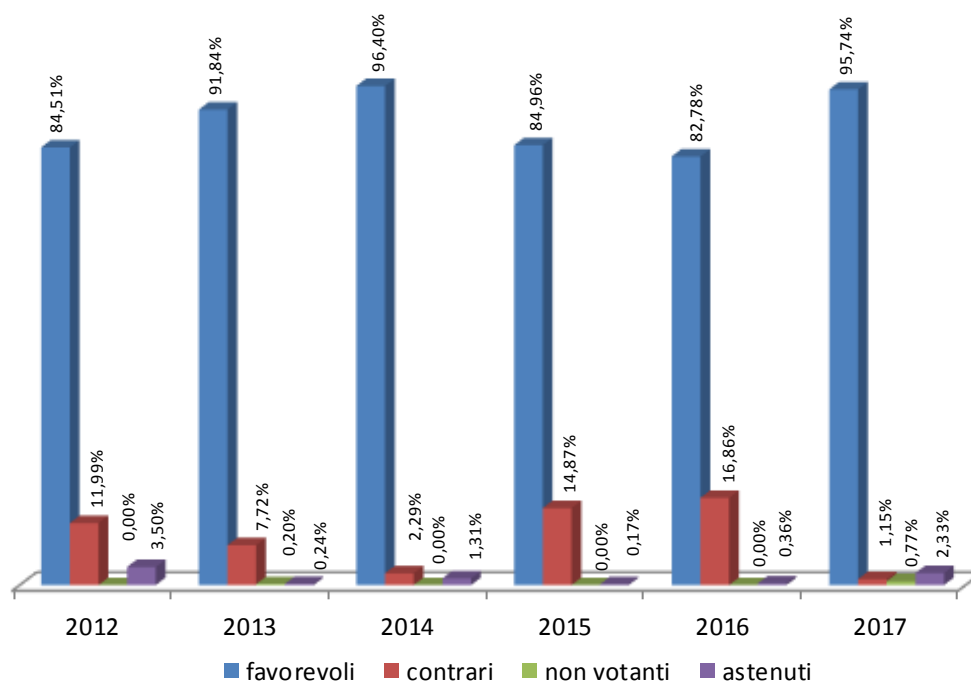
- nella sezione I, la politica adottata da Hera per la remunerazione del vertice aziendale, per gli Amministratori e il Direttore Generale Operations, specificando le finalità generali perseguite, gli organi coinvolti e le procedure adottate per la definizione e l'attuazione della politica;
- nella sezione II, i compensi nominativamente corrisposti nell'esercizio 2017 ai componenti degli organi di amministrazione e controllo e al Direttore Generale Operations.

Per rendere più agevole la comprensione e facilitare la lettura della presente relazione, si fornisce di seguito un breve glossario con alcuni dei termini più ricorrenti:

Bsc (Balanced scorecard)	indica il sistema incentivante adottato dal Gruppo a cui, a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi individuali e aziendali, è legata la componente variabile di breve periodo della remunerazione
Gruppo	indica l'insieme delle società incluse nel perimetro di consolidamento di Hera Spa.
Piano di incentivazione monetario differito per la retention del management	indica il sistema incentivante adottato dal Gruppo a cui, a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi per un numero selezionato di manager, è legata una componente variabile della remunerazione differita.
Ral (Retribuzione annua lorda)	indica la componente fissa annua lorda della remunerazione per coloro che hanno un rapporto di lavoro dipendente con una delle società del Gruppo.
Rda (Retribuzione diretta annua)	Rga + quota annua maturata della componente variabile differita percepita da coloro che hanno un rapporto di lavoro dipendente con una delle società del Gruppo.
Rga (Retribuzione globale annua)	Ral + componente variabile annuale percepita da coloro che hanno un rapporto di lavoro dipendente con una delle società del Gruppo.
Rga target	Ral + componente variabile annuale teorica massima raggiungibile da coloro che hanno un rapporto di lavoro dipendente con una delle società del Gruppo.
Vertice aziendale	indica le figure apicali del Gruppo: il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato.

Risultanze del voto assembleare sulla relazione sulla remunerazione

L'Assemblea dei Soci tenutasi in data 27 aprile 2017 ha deliberato favorevolmente in merito alla sezione prima della relazione sulla remunerazione, in ottemperanza all'art. 123-ter, comma 6, Tuf, con una percentuale di voti favorevoli pari al 95,74% delle azioni ammesse al voto.



Sezione I

1 Introduzione

La Sezione I della presente relazione illustra i principi e le caratteristiche fondamentali della politica di remunerazione riferita alle figure apicali del Gruppo Hera, tra le quali rientra la figura del Direttore Generale Operations.

Il principio fondamentale, che sottende la cultura del Gruppo e ne orienta le scelte, è l'impegno a coniugare valore economico e sociale, con l'obiettivo ultimo di soddisfare le legittime aspettative di tutti gli stakeholder. Hera vuol essere un'impresa costruita per durare nel tempo e per migliorare la società e l'ambiente delle generazioni future.

Il senso di responsabilità che contraddistingue cultura e mission aziendali si traduce in un approccio alla remunerazione altrettanto responsabile. La politica retributiva è concepita come un fattore che contribuisce al miglioramento della performance aziendale e alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

In ottica di responsible reward, e alla luce delle raccomandazioni contenute nell'articolo 6 del Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana Spa, il Consiglio di Amministrazione, con il supporto del Comitato per la remunerazione, ha pertanto definito la politica di remunerazione per il 2017.

Ai sensi del comma 6 dell'art. 123-ter del Testo unico della finanza, l'Assemblea è chiamata a deliberare sulla presente Sezione I della relazione sulla remunerazione.

2 Ambito di applicazione

In conformità con quanto stabilito nell'allegato 3A del regolamento di attuazione del Tuf adottato da Consob con delibera 11971 del 14 maggio 1999 (Regolamento Emittenti), la politica di remunerazione descritta nel presente documento si applica ai componenti degli organi di amministrazione e al Direttore Generale Operations.

Nella seguente tabella sono indicati i componenti, attualmente in carica, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale di Hera Spa, organi nominati dall'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2017, nonché il Direttore Generale Operations.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	
Nome e Cognome	Carica ricoperta
Tomaso Tommasi di Vignano	Presidente Esecutivo
Stefano Venier	Amministratore Delegato
Giovanni Basile	Vice Presidente (indipendente)
Francesca Fiore	Consigliere (indipendente)
Giorgia Gagliardi	Consigliere (indipendente)
Massimo Giusti	Consigliere (indipendente)
Sara Lorenzon	Consigliere (indipendente)
Stefano Manara	Consigliere (indipendente)
Danilo Manfredi	Consigliere (indipendente)
Alessandro Melcarne	Consigliere (indipendente)
Erwin P.W. Rauhe	Consigliere (indipendente)
Duccio Regoli	Consigliere (indipendente)
Federica Seganti	Consigliere (indipendente)
Marina Vignola	Consigliere (indipendente)
Giovanni Xilo	Consigliere (indipendente)

COLLEGIO SINDACALE	
Nome e Cognome	Carica ricoperta
Myriam Amato	Presidente
Antonio Gaiani	Sindaco effettivo
Marianna Girolomini	Sindaco effettivo
Stefano Gnocchi	Sindaco supplente
Valeria Bortolotti	Sindaco supplente

DIRIGENTI CON RESPONSABILITÀ STRATEGICHE	
Nome e Cognome	Carica ricoperta
Roberto Barilli	Direttore Generale Operations Hera Spa

3 Modello di governance

3.01 Processo di definizione e approvazione della politica di remunerazione

Vengono di seguito riportati, in modo riassuntivo, gli organi e i soggetti coinvolti nella predisposizione e approvazione della relazione sulla politica retributiva di Hera Spa, nonché gli organi o i soggetti responsabili della corretta attuazione di tale politica:

Responsabile	Responsabilità / Attività
Assemblea degli Azionisti	Delibera non vincolante relativa alla Sezione I della relazione sulla remunerazione.
Consiglio di Amministrazione	Definisce, esamina e approva, su proposta del Comitato per la remunerazione, la politica per la remunerazione degli amministratori e dei dirigenti del Gruppo.
Comitato per la remunerazione	Formula proposte al Consiglio di Amministrazione per la remunerazione del Presidente Esecutivo, del Vice Presidente, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale Operations, nonché sull'adozione dei criteri generali di remunerazione dei dirigenti.
Presidente Esecutivo	Propone al Comitato per la remunerazione le politiche per i dirigenti del Gruppo.
Direttore Centrale Personale e Organizzazione	Supporta il Comitato per la remunerazione, con particolare riferimento agli aspetti tecnici. Cura la corretta attuazione della politica retributiva.

3.02 Ruolo, composizione e competenze del Comitato per la remunerazione

Il Comitato per la remunerazione ha il compito di formulare proposte al Consiglio di Amministrazione per la remunerazione del Presidente, del Vice Presidente, dell'Amministratore Delegato e del Direttore Generale Operations nonché, sulla base delle indicazioni fornite dal Presidente Esecutivo, per l'adozione di criteri generali di remunerazione dei dirigenti.

Il Comitato, inoltre, valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale adottata per la remunerazione degli amministratori esecutivi e del Direttore Generale Operations.

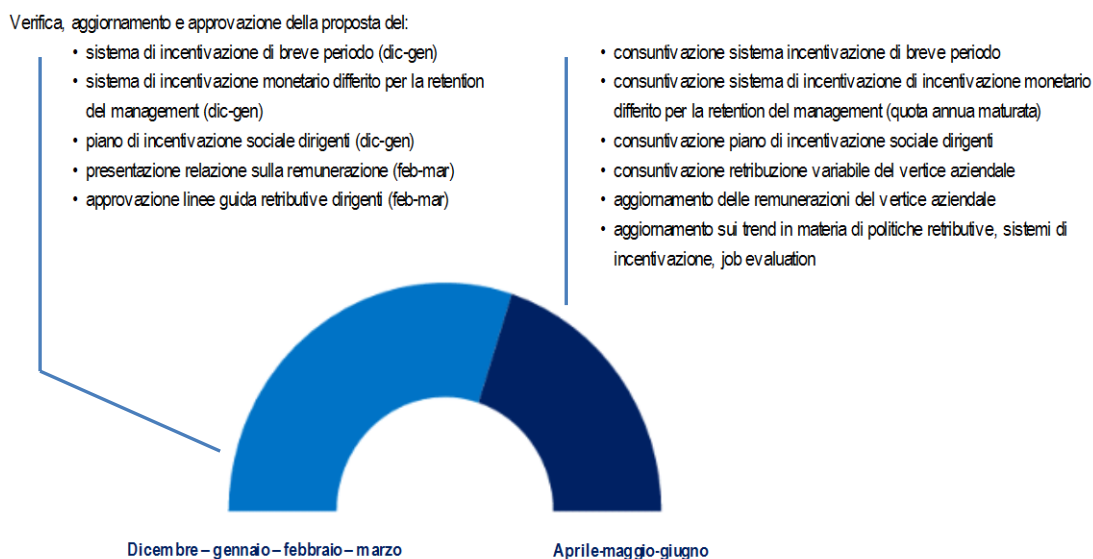
Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato per la remunerazione ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti.

Tale Comitato, istituito per la prima volta nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 4 novembre 2002 e rinnovato da ultimo nella sua composizione in data 10 maggio 2017, è composto dai seguenti consiglieri non esecutivi indipendenti: Giovanni Basile, nella qualità di Presidente, Francesca Fiore, Massimo Giusti e Stefano Manara. Si precisa che il Presidente Giovanni Basile, nonché il componente Massimo Giusti, possiedono specifica esperienza in materia finanziaria, ritenuta adeguata dal Consiglio di Amministrazione al momento della nomina. Ai lavori del Comitato possono partecipare, su espresso invito del Presidente del Comitato, il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato.

Il Comitato per la remunerazione si è riunito nell'anno 2017 tre volte e a due sedute hanno partecipato tutti i componenti del Comitato, mentre a una seduta la maggioranza dei suoi componenti. A tutte le sedute hanno partecipato il Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato e il Direttore Centrale Personale e Organizzazione di Hera Spa, mentre a due sedute ha partecipato il Direttore Corporate Social Responsibility di Hera Spa. Le sedute del Comitato per la remunerazione, regolarmente verbalizzate, hanno avuto una durata media di un'ora e 30 minuti.

3.02.01 Ciclo di attività del Comitato per la remunerazione

Le attività del Comitato si svolgono in attuazione di un programma annuale che prevede le seguenti fasi:



3.02.02 Attività svolte e programmate

Nel corso degli incontri tenutisi nell'esercizio 2017, regolarmente verbalizzati, sono stati affrontati gli argomenti relativi a:

- sistema Bsc 2017 per direttori, dirigenti e quadri del Gruppo;
- relazione sulla remunerazione esercizio 2016;
- variabile consuntivo 2016 componente obiettivi aziendali;
- consuntivazione remunerazione variabile 2016 del vertice aziendale;
- linee guida retributive 2017;
- remunerazione del vertice aziendale.

4 La politica di remunerazione del Gruppo Hera

4.01 Finalità e principi fondamentali

La Società definisce e applica una politica generale sulla remunerazione 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 il consolidamento del legame tra retribuzione e performance, individuali e di Gruppo.

In ottica di responsible reward, i principi guida adottati nella definizione della politica di remunerazione del top management sono:

- costante riferimento al mercato esterno, anche del settore di riferimento, per la verifica della coerenza dell'offerta retributiva aziendale, nella duplice ottica di retention del dirigente e di contenimento dei costi;
- attenzione alla coerenza interna tra livello dell'offerta retributiva e complessità della posizione ricoperta;
- uso e costante aggiornamento della metodologia di valutazione delle posizioni, con l'obiettivo di garantire confronti e analisi retributive omogenei e coerenti con l'evoluzione nel tempo dell'assetto organizzativo del Gruppo.

4.02 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e performance aziendale

Il Gruppo Hera ha definito un sistema integrato di gestione dei rischi e di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria secondo quanto previsto dell'art. 123-bis, comma 2, lett. b) del Tuf.

Tale sistema è finalizzato a identificare, valutare, gestire e monitorare i principali rischi che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi di attendibilità, accuratezza, affidabilità e tempestività dell'informativa finanziaria. Il sistema di Hera si ispira al Coso Framework quale modello di riferimento, internazionalmente riconosciuto, per l'analisi, l'implementazione e la valutazione del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno.

In relazione al settore di appartenenza il profilo di rischio del Gruppo Hera si colloca a un livello intermedio tra quello di operatori più concentrati sulle sole attività regolamentate e quello degli operatori impegnati nelle più rischiose attività a libero mercato. Complessivamente il profilo di rischio risulta molto conservativo.

L'attuale offerta retributiva è orientata a evitare l'assunzione, da parte del management, di comportamenti che esponano l'Azienda a rischi eccessivi o di non sostenibilità nel medio-lungo periodo dei risultati di Gruppo.

Proprio per enfatizzare la coerenza con il profilo di rischio, l'attuale politica di remunerazione prevede un piano di incentivazione annuale (retribuzione variabile) basato su un articolato sistema di Bsc, con l'obiettivo di bilanciare le diverse prospettive degli stakeholder aziendali (azionisti di riferimento, mercato, investitori istituzionali, clienti, dipendenti, territorio...) con riferimento a creazione di valore, sostenibilità della performance e dello sviluppo e politica del dividendo.

In relazione alla consistente crescita del Gruppo in termini di risultati di business, di dimensioni aziendali e territoriali e all'investimento effettuato nel corso degli anni per assicurarsi risorse di valore sui ruoli chiave per lo sviluppo e la sostenibilità della strategia aziendale, è stato definito un piano monetario di incentivazione differito per la retention del management che rappresenta lo strumento di retention più idoneo in coerenza con le caratteristiche distintive del Gruppo.

Gli obiettivi di performance, in base ai quali sono assegnate le componenti variabili della remunerazione, vengono proposti dal Comitato per la remunerazione al Consiglio di Amministrazione. Nella proposta il Comitato distingue tra indicatori economico/finanziari e indicatori di sostenibilità e fornisce indicazioni sul legame tra la variazione dei risultati e la variazione della remunerazione.

4.03 Il modello di leadership di Gruppo

Con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il legame tra retribuzione, performance e comportamenti del management, il modello di leadership di Gruppo è considerato come riferimento nell'ambito delle politiche di remunerazione.

In virtù della rilettura del contesto competitivo e delle nuove sfide a cui il Gruppo è chiamato a rispondere, il modello, nel corso del 2016, è stato oggetto di revisione e aggiornamento attraverso una modalità partecipativa che ha visto coinvolto tutto il management nell'individuazione delle nuove competenze chiave. Il percorso ha inoltre previsto un ampio benchmark di mercato e un'attenta analisi delle sfide strategiche.

Il nuovo modello si fonda su quattro dimensioni: io/noi, oggi/domani e prevede quattro aree di risultati attesi (ciascuna caratterizzata da due competenze distintive): dare forma ai risultati (energia e decisione; realizzazione), fondare un terreno comune (cooperazione; influenza), aggiungere valore (eccellenza e semplificazione; gestione della complessità), costruire il futuro (innovazione; valorizzazione delle persone).

L'esemplarità come stile e l'agilità come approccio caratterizzano in maniera distintiva il modello.

Ogni competenza è stata declinata in termini di comportamenti distintivi per tutte le singole qualifiche (direttori, dirigenti, quadri, impiegati direttivi e impiegati) sulla base di una scala da 1 a 5, facendo sì che il modello rappresenti il riferimento comportamentale per tutta la popolazione interessata.

Nel 2017 il nuovo modello di leadership ha sostituito il precedente all'interno di tutti i processi di gestione delle risorse umane, incluso il processo di performance management.

La valutazione sui comportamenti previsti dal modello di leadership è quindi parte integrante della politica retributiva dei dirigenti del Gruppo e rappresenta, inoltre, una parte degli obiettivi individuali di breve periodo inseriti all'interno della Bsc.

5 Il bilanciamento degli elementi retributivi e le componenti della remunerazione

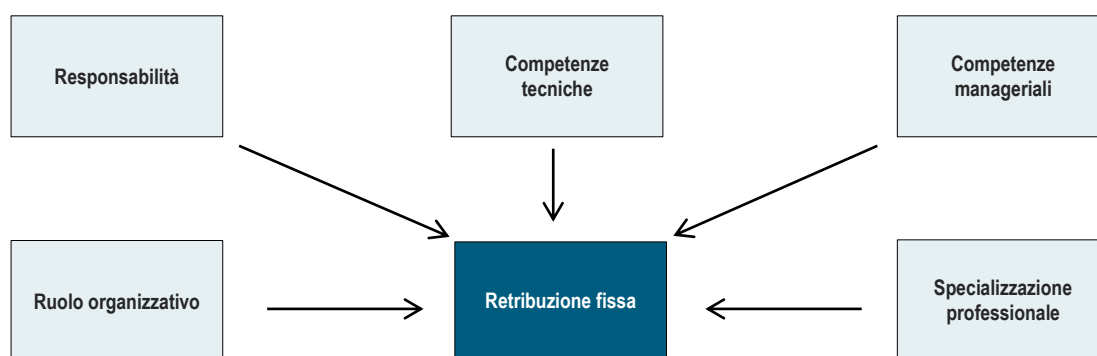
La struttura del pacchetto retributivo, previsto per le diverse cariche, è definita in ottica di bilanciamento delle componenti monetarie fisse, variabili e non monetarie tenuto conto dello specifico profilo di rischio della Società.

Le componenti fondamentali della retribuzione dei dirigenti del Gruppo Hera sono:

- retribuzione fissa;
- retribuzione variabile di breve periodo;
- retribuzione variabile differita per la retention del management;
- benefit non monetari.

5.01 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.



Per ogni dirigente, il livello retributivo di riferimento viene determinato a partire dal peso della posizione organizzativa ricoperta, sulla base del quale viene effettuato un benchmark con i mercati esterni prescelti. Tali mercati sono tratti dalle indagini retributive a cui il Gruppo partecipa affidate a società di settore specializzate. Generalmente, il posizionamento retributivo scelto come riferimento si colloca nella fascia media di mercato (primo quartile/mediana). Tali riferimenti di mercato, abbinati alla valutazione del livello di performance e competenze manageriali, sono alla base delle revisioni retributive individuali.

5.02 Retribuzione variabile di breve periodo – Il sistema Bsc

Destinatari

Il perimetro di implementazione del sistema della Bsc è costituito da tutti i direttori e dirigenti di Hera Spa e delle società controllate del Gruppo. Il perimetro comprende 53 direttori e 102 dirigenti. Una scheda di valutazione con impostazione assimilabile è prevista anche per il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato.

Processo di definizione degli incentivi e degli obiettivi

Il sistema di incentivazione di breve periodo prevede l'assegnazione di una Bsc individuale a ciascuno dei destinatari. Ciascuna Bsc comprende una serie di obiettivi, appartenenti a tre aree di valutazione:

- progetti obiettivo, definiti sulla base della mappa strategica del Gruppo;
- obiettivi economici delle singole unità di budget, valutati attraverso indicatori di tipo economico-finanziario;
- valutazione discrezionale, basata sul grado di adozione dei comportamenti previsti dal modello di leadership adottato dal Gruppo.

Ciascuna area è articolata in una serie di obiettivi predeterminati, a cui sono associati specifici indicatori di performance. Il peso relativo di ciascuna area, nell'ambito della Bsc individuale, è diverso

per direttori e dirigenti, e corrisponde alla somma del peso dei singoli obiettivi appartenenti all'area stessa.

Misurazione della performance

Per ogni obiettivo si definisce un risultato atteso (target). L'ammontare del premio, da corrispondere a ciascun destinatario, è determinato sulla base del raggiungimento degli obiettivi effettivamente perseguiti (risultato) e del peso specifico del singolo obiettivo.

Il risultato individuale della valutazione effettuato attraverso il suddetto sistema di Bsc viene successivamente ponderato per un profilo di risultato aziendale, che tiene conto della performance registrata dal Gruppo con riferimento, per il 2017, a quattro parametri:

- Ebitda
- risultato netto
- posizione finanziaria netta (Pfn)
- indice di customer satisfaction (Ics).

In funzione del profilo di performance ottenuto dall'Azienda è definita la percentuale di ponderazione da applicare ai singoli risultati individuali in un intervallo compreso tra il 40% e il 115%.

Il bonus massimo, espresso in termini di percentuale sulla retribuzione fissa annua lorda dei direttori/dirigenti, varia in funzione dei risultati del sistema di incentivazione e della posizione occupata dal manager, e precisamente:

- direttori: è prevista una retribuzione variabile massima pari al 28,8% del totale degli emolumenti fissi lordi [(28,8%) = ponderazione aziendale massima (115%) x variabile individuale massima (25%)];
- dirigenti: sono previsti due livelli distinti di retribuzione variabile massima, pari rispettivamente al 19,6% [(19,6%) = ponderazione aziendale massima (115%) x variabile individuale massimo (17%)] e 25,3% [(25,3%) = ponderazione aziendale massima (115%) x variabile individuale massimo (22%)] del totale degli emolumenti fissi lordi.

Il seguente schema illustra il meccanismo di misurazione del bonus maturato:

Componente	Descrizione	Esempio di calcolo
A	Retribuzione annua lorda (euro)	100.000 euro
B	Target bonus (100% Ral)	25%
C	Target bonus (euro) = A x B	25.000 euro
D	Obiettivi individuali raggiunti (%)	90%
E	Coefficiente di ponderazione performance aziendale (%)	106%
F	Valore premio erogato (euro) = C x D x E	23.850 euro

In relazione a operazioni di rilevanza strategica e di carattere eccezionale, con importanti effetti sui risultati della Società, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Comitato per la remunerazione, può attribuire bonus discrezionali agli amministratori esecutivi e ai dirigenti con responsabilità strategiche.

5.03 Retribuzione variabile differita per la retention del management

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 marzo 2016 ha approvato l'applicazione di un piano di retention a un numero ridotto di dirigenti tenendo conto del peso della posizione organizzativa, della valutazione delle performance ottenute nell'ambito del processo di sviluppo e dell'età.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto altresì opportuno prevedere con frequenza annuale un meccanismo di valutazione per l'accesso e il rinnovo/non rinnovo dell'assegnazione del piano monetario.

L'incentivo attribuito nel 2016 matura negli anni 2016 – 2017 – 2018 e viene erogato nel 2019. Il valore di incentivazione è pari al 50% o al 100% della Ral nel triennio, ovvero pari al 17% o al 33% della Ral nell'anno.

La decisione del Consiglio di Amministrazione è stata determinata dalla valutazione di una serie di elementi:

- dal momento della costituzione di Hera, il Gruppo è cresciuto significativamente in termini di dimensioni aziendali, territoriali e di risultati finali;
- dal punto di vista dell'executive management il Gruppo ha raggiunto una composizione che è il risultato di un attento bilanciamento tra l'ingresso di nuove competenze provenienti dal mercato e di competenze specifiche a valore già presenti;
- oggi il Gruppo gode di una forte reputazione e visibilità sul mercato e di conseguenza risulta opportuno indirizzare azioni di retention molto selezionate per quelle risorse executive che ricoprono ruoli strategici, hanno performance elevate e alto rischio di mercato.

Di seguito vengono rappresentati rispettivamente il modello di calcolo per la maturazione della quota annuale e il modello di calcolo per la determinazione del premio da erogare dopo la fine del triennio di riferimento.

Maturazione quota annuale

Componente anno n	=	Ral anno n*	X	$\frac{50\% \text{ o } 100\%}{3}$	X	Livello raggiungimento risultati di Gruppo	X	Parametro valutazione processo di sviluppo
Componente anno n+1	=	Ral anno n+1*	X	$\frac{50\% \text{ o } 100\%}{3}$	X	Livello raggiungimento risultati di Gruppo	X	Parametro valutazione processo di sviluppo
Componente anno n+2	=	Ral anno n+2*	X	$\frac{50\% \text{ o } 100\%}{3}$	X	Livello raggiungimento risultati di Gruppo	X	Parametro valutazione processo di sviluppo

Erogazione premio: anno n + 3

Valore premio	=	Componente anno n	+	Componente anno n+1	+	Componente anno n+2
---------------	---	-------------------	---	---------------------	---	---------------------

5.04 Benefici non monetari e piano di incentivazione sociale

In linea con le best practice, è prevista una polizza assicurativa c.d. D&O Liability a fronte della responsabilità civile verso terzi, oltre alle polizze infortuni professionali, extra-professionali e caso morte.

È prevista inoltre l'attribuzione di un'auto aziendale a uso promiscuo per figure di dirigenti titolari di specifiche posizioni organizzative.

Inoltre, a partire dal 2017, è stato introdotto un piano di incentivazione aggiuntivo collegato al raggiungimento di obiettivi aziendali di Gruppo che prevede un'erogazione in quote welfare spendibili nell'ambito dei servizi presenti all'interno del piano di welfare aziendale in essere.

L'erogazione è direttamente collegata al livello di raggiungimento dei kpi di Gruppo già utilizzati come ponderazione complessiva dei risultati del sistema Bsc secondo uno schema che, per ogni singolo indicatore, prevede l'accesso al premio esclusivamente in caso di superamento del relativo target definito.

Il valore massimo al raggiungimento del 100% degli obiettivi di tale piano è pari al 6% del variabile individuale teorico e precisamente:

- direttori: è previsto un premio sociale massimo pari al 6% del 25% del totale degli emolumenti fissi lordi (equivalente a un 1,5% della Ral);
- dirigenti: sono previsti due livelli distinti di premio sociale massimo, pari rispettivamente al 6% del 22% del totale degli emolumenti fissi lordi (equivalenti a un 1,3% della Ral) e al 6% del 17% del totale degli emolumenti fissi lordi (equivalenti a un 1% della Ral).

Inoltre, coerentemente all'implementazione del piano di welfare di Gruppo avviato nel corso del 2016, è stato definito per tutti i dipendenti del Gruppo l'accesso a un piano di Flexible Benefit che ha previsto nel 2017 l'assegnazione di una quota di 360 euro.

Infine, con riferimento a tutta la popolazione non dirigenziale del Gruppo, è prevista la possibilità di convertire fino al 50% del premio di risultato aziendale in beni e servizi presenti all'interno del piano di welfare aziendale.

6 La remunerazione degli amministratori e del Direttore Generale Operations

6.01 Amministratori non esecutivi

All'interno del Consiglio di Amministrazione è possibile distinguere tra:

- amministratori esecutivi investiti di particolari cariche ai quali sono delegate specifiche attribuzioni;
- amministratori non esecutivi (di seguito "amministratori non esecutivi").

Nell'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione di Hera Spa è possibile individuare quali:

- amministratori esecutivi: il Presidente del Consiglio di Amministrazione Tomaso Tommasi di Vignano e l'Amministratore Delegato Stefano Venier;
- amministratori non esecutivi: il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione Giovanni Basile e i consiglieri Francesca Fiore, Giorgia Gagliardi, Massimo Giusti, Sara Lorenzon, Stefano Manara, Danilo Manfredi, Alessandro Melcarne, Erwin P.W. Rauhe, Duccio Regoli, Federica Seganti, Marina Vignola e Giovanni Xilo.

In relazione agli amministratori non esecutivi, l'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2017, successivamente alla loro nomina, ha stabilito che agli stessi venga erogato un compenso annuo lordo di 40 mila euro, oltre al rimborso delle spese vive sostenute nell'esercizio della loro funzione.

Il Consiglio di Amministrazione, relativamente alle cariche ricoperte dai consiglieri nell'ambito delle società del Gruppo nonché dei Comitati del Gruppo Hera (Comitato esecutivo, Comitato per la remunerazione, Comitato controllo e rischi e Comitato per le operazioni con parti correlate), ha deciso di riconoscere agli stessi un compenso complessivo pari a 20 mila euro lordi annui.

Lo stesso Consiglio di Amministrazione, in data 28 giugno 2017, ha deliberato di riconoscere al Vice Presidente, per la durata della carica, un compenso annuo fisso pari a 85 mila euro comprensivo della

indennità spettante quale Consigliere e di qualsiasi altro emolumento per incarichi ricoperti nell'ambito del Gruppo.

Si evidenzia che, in linea con le best practice e le indicazioni contenute nel Codice di Autodisciplina, per gli amministratori non esecutivi non è prevista una componente variabile del compenso.

In linea con le best practice, è prevista una polizza assicurativa c.d. D&O Liability a fronte della responsabilità civile verso terzi, oltre alle polizze infortuni professionali, extra-professionali e caso morte.

6.02 Amministratori esecutivi e Direttore Generale Operations

Il Consiglio di Amministrazione, in data 28 giugno 2017, ha deliberato, con decorrenza 27 aprile 2017 e per tutta la durata del mandato, relativamente alle cariche di Presidente Esecutivo e di Amministratore Delegato, un emolumento annuo fisso pari a 380 mila euro lordi cadauno, onnicomprensivo dei compensi previsti per la carica, nonché per le cariche ricoperte nelle società del Gruppo.

Il Presidente Esecutivo, l'Amministratore Delegato e il Direttore Generale Operations rientrano nell'ambito delle politiche retributive definite per il top management della Società e basate, come precedentemente specificato, su metodologia di pesatura delle posizioni, confronti di mercato, sistema di incentivazione incentrato sul sistema Bsc.

Con riferimento alla componente variabile della retribuzione di breve periodo, è stata confermata per l'esercizio 2017 per il Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato una retribuzione variabile correlata al raggiungimento di obiettivi di performance di Gruppo così articolata: verrà riconosciuto per l'esercizio 2017 un bonus pari al 40% della retribuzione fissa per risultati target assegnati in funzione del profilo di performance aziendale e nel rispetto dei criteri di overperformance del sistema incentivante Bsc aziendale, che terrà conto dei risultati economico-finanziari del 2017 (Pfn, Ebitda e risultato netto) e dei risultati dell'indagine di customer satisfaction (Ics) del 2017.

Il livello di raggiungimento di tali obiettivi, determina altresì la percentuale di ponderazione che viene applicata al raggiungimento dei risultati individuali della popolazione dei direttori e dirigenti inseriti nel sistema Bsc.

Nell'ambito degli strumenti di retention dell'executive management (a forte rischio di mercato), è stata introdotta per l'Amministratore Delegato una retribuzione variabile differita correlata al raggiungimento dei risultati economico-finanziari del Gruppo negli esercizi 2016, 2017 e 2018. Il relativo valore economico massimo per il triennio di riferimento sarà pari al 100% della Ral con erogazione prevista alla chiusura dell'esercizio 2018 all'approvazione del relativo bilancio da parte dell'Assemblea dei Soci, e a condizione che a quella data sia ancora in servizio a tutti gli effetti presso le società del Gruppo.

Inoltre, a partire dal 2017, anche per il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato, è stato introdotto un piano di incentivazione aggiuntivo collegato al raggiungimento di obiettivi aziendali di Gruppo che prevede un'erogazione in quote welfare spendibili nell'ambito dei servizi presenti all'interno del piano di welfare aziendale in essere il cui schema è analogo a quanto già descritto nel paragrafo 5.04.

Il valore massimo al raggiungimento del 100% degli obiettivi di tale piano è pari al 6% del variabile individuale teorico e precisamente pari al 6% del 40% del totale degli emolumenti fissi lordi (equivalenti a un 2,4% del totale dei compensi fissi lordi).

Con riferimento alle cariche di Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato, la composizione del pacchetto retributivo è di seguito sintetizzata:

Carica	Retribuzione	euro	Composizione pacchetto retributivo
Presidente Esecutivo	RAL	380.000	<ul style="list-style-type: none"> Compenso annuo lordo (RAL) Variabile brev e periodo target max Piano incentivazione sociale target max Variabile differito target max (componente annuale)
	RGA target massima	562.400	
	RDA target massima	562.400	
	RDA target massima + Piano di Incentivazione Sociale	571.520	
Amministratore Delegato	RAL	380.000	<ul style="list-style-type: none"> Compenso annuo lordo (RAL) Variabile brev e periodo target max Variabile differito target max (componente annuale) Piano incentivazione sociale target max
	RGA target massima	562.400	
	RDA target massima	687.800	
	RDA target massima + Piano di Incentivazione Sociale	696.920	

Per il Direttore Generale Operations è prevista una retribuzione variabile pari al 25% del totale degli emolumenti fissi lordi al raggiungimento del 100% degli obiettivi. Il risultato individuale viene successivamente ponderato rispetto al profilo di risultato aziendale, che tiene conto della performance registrata dal Gruppo con riferimento all'anno in corso. La ponderazione prevede una crescita massima del risultato individuale pari al 15%, generando, pertanto, una retribuzione variabile massima pari al 28,8% del totale degli emolumenti fissi lordi.

Relativamente ai benefici non monetari, è attribuita l'auto aziendale a uso promiscuo, oltre alle coperture assicurative di cui al precedente punto 6.01.

Infine, a partire dal 2017, è stato introdotto per il Direttore Generale Operations un piano di incentivazione aggiuntivo collegato al raggiungimento di obiettivi aziendali di Gruppo che prevede un'erogazione in quote welfare spendibili nell'ambito dei servizi presenti all'interno del piano di welfare aziendale in essere il cui schema è analogo a quanto già descritto nel paragrafo 5.04.

Il valore massimo al raggiungimento del 100% degli obiettivi di tale piano è pari al 6% del variabile individuale teorico e precisamente pari al 6% del 25% del totale degli emolumenti fissi lordi (equivalenti a un 1,5% della Ral).

7 Indennità

7.01 Dimissioni, licenziamento o cessazione del rapporto

Con il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, avvenuto nel corso dell'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2017, per gli amministratori esecutivi è stata introdotta una clausola che stabilisce che, in caso di revoca dell'incarico di amministratore (fatta salva l'ipotesi della giusta causa), venga corrisposto al medesimo un importo, a titolo d'indennità risarcitoria, ed esaustiva di qualsivoglia altra pretesa, pari a quello che l'interessato avrebbe percepito a titolo di emolumento, ex art. 2389 c.c. nella misura di 18 mensilità.

7.02 Clausola di claw-back

Con il rinnovo del Consiglio di Amministrazione, avvenuto nel corso dell'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2017, è stata introdotta la clausola di claw-back, che prevede meccanismi di correzione ex-post del sistema di remunerazione degli amministratori esecutivi.

Tale clausola prevede l'obbligo di restituire componenti variabili della remunerazione versata (o di trattenere somme oggetto di differimento) determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito errati, e ha efficacia dalla data della nomina per tutta la durata del mandato; la richiesta di restituzione potrà essere attivata, chiusi i relativi accertamenti, entro il termine di tre anni dall'erogazione, con riferimento all'anno in cui si è verificata la fattispecie.

Sezione II

Premessa

La Sezione II della presente relazione fornisce una rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, nonché del Direttore Generale Operations, con l'obiettivo di evidenziare la coerenza con la politica generale descritta nella Sezione I.

Con riferimento alle politiche di remunerazione degli amministratori, va precisato che, relativamente alle cariche ricoperte dai consiglieri (a esclusione di Presidente Esecutivo, Amministratore Delegato e Vice Presidente) nell'ambito delle società del Gruppo, nei Comitati per la remunerazione e per il controllo e rischi e Comitato per le operazioni con parti correlate, nonché nel Comitato esecutivo, è riconosciuto, ai consiglieri coinvolti, un compenso complessivo pari a 20 mila euro lordi annui, da aggiungere al compenso deliberato dall'Assemblea dei Soci pari a 40 mila euro.

Viene inoltre indicato, per ciascuna figura, il valore del bonus erogato nel corso del 2017, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi consuntivati nell'anno precedente.

1 Descrizione dei compensi corrisposti ad amministratori e direttori generali

La seguente sezione contiene il dettaglio dei compensi percepiti nel corso dell'esercizio 2017, con riferimento, per quanto riguarda la parte variabile, al criterio di competenza.

Si evidenziano i seguenti aspetti:

Presidente Esecutivo

I compensi fissi del signor Tomaso Tommasi di Vignano sono composti esclusivamente da emolumenti inerenti il rapporto di amministrazione. I suddetti emolumenti sono comprensivi anche di ogni prestazione/carica ricoperta a favore di società controllate o collegate al Gruppo Hera. Si fa notare che, nel corso del 2017, è stato erogato un bonus riferito ai risultati consuntivati nell'anno precedente, pari a 120.750 euro, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 115%.

Amministratore Delegato

I compensi fissi del signor Stefano Venier sono composti esclusivamente dalla retribuzione annua lorda per lo stesso fissata come Dirigente del Gruppo e sono comprensivi anche di ogni prestazione/carica ricoperta a favore di società controllate o collegate al Gruppo Hera. Si fa notare che, nel corso del 2017, è stato erogato un bonus riferito ai risultati consuntivati nell'anno precedente, pari a 120.750 euro, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 115%.

Vice Presidente

Il signor Giovanni Basile, ha percepito, per l'incarico di Vice Presidente, un compenso fisso annuo lordo pari a 85 mila euro, stabilito come emolumento per la carica.

Amministratori non esecutivi

Fino al 27 aprile 2017, data di rinnovo dell'intero organo amministrativo della società, i signori Mara Bernardini, Forte Clò, Giorgia Gagliardi, Massimo Giusti, Riccardo Illy, Stefano Manara, Luca Mandrioli, Danilo Manfredi, Cesare Pillon, Tiziana Primori e Bruno Tani, amministratori non esecutivi della Società, hanno percepito il compenso fisso per la carica di amministratori e un ulteriore compenso per la partecipazione ai Comitati o la partecipazione ai consigli di società controllate o collegate, così come previsto dalla politica di remunerazione del Gruppo.

Successivamente, in data 27 aprile 2017, in seguito al rinnovo dell'intero organo amministrativo e alla loro nomina alla carica di amministratori non esecutivi della Società, i signori Francesca Fiore, Giorgia Gagliardi, Massimo Giusti, Sara Lorenzon, Aldo Luciano (dimissionario con decorrenza 5 ottobre 2017 e sostituito per cooptazione dal signor Alessandro Melcarne in data 8 novembre 2017), Stefano Manara, Danilo Manfredi, Erwin P.W. Rauhe, Duccio Regoli, Federica Seganti, Marina Vignola e Giovanni Xilo, hanno percepito il compenso fisso per la carica di amministratori e un ulteriore compenso, con decorrenza 1 maggio 2017, per la partecipazione ai comitati o la partecipazione ai consigli di società controllate o collegate, così come previsto dalla politica di remunerazione del Gruppo.

Direttore Generale

Il Direttore Generale Operations, signor Roberto Barilli, ha percepito un compenso pari a 342.262 euro sotto forma di retribuzione annua lorda. Si fa notare che, nel corso del 2017, è stato inoltre erogato un bonus, riferito ai risultati consuntivati nell'anno precedente, pari a 97.872 euro a seguito del raggiungimento di un indice di performance individuale pari al 100% e a un indice di performance di Gruppo pari al 115%.

Ha inoltre percepito, nel corso del 2017, un emolumento una tantum pari a 20.000 euro.

Sindaci

I membri del Collegio sindacale hanno percepito un compenso fisso per la carica di sindaci determinato dall'Assemblea dei Soci.

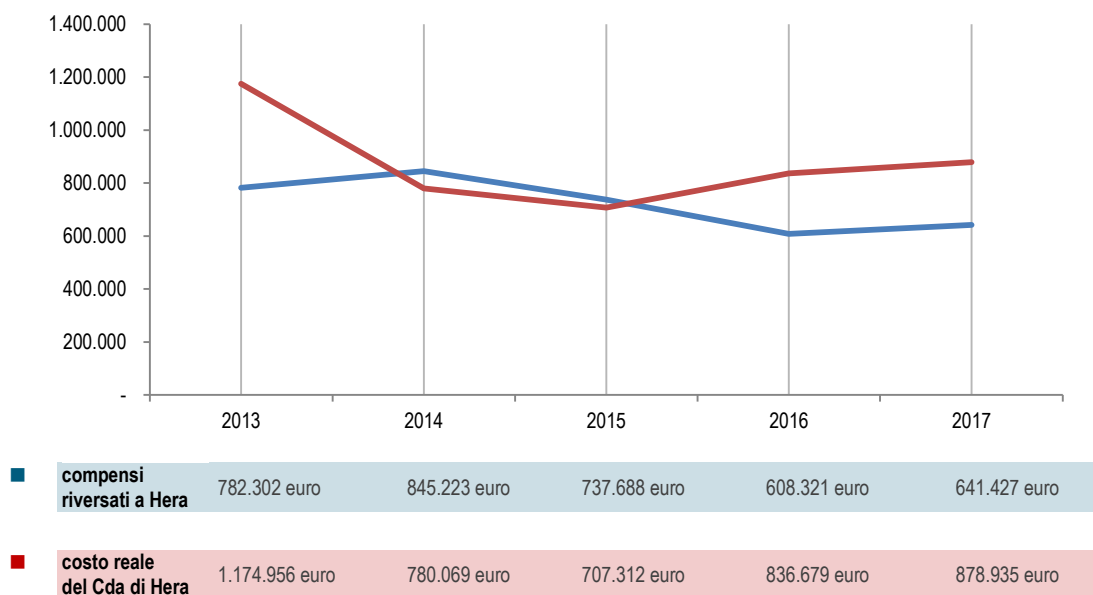
Compensi percepiti nelle società del Gruppo

I compensi attribuiti agli amministratori esecutivi, ai consiglieri, al Direttore Generale Operations e ai dirigenti per le cariche ricoperte nell'ambito degli organi delle società del Gruppo e/o dei Comitati, sono integralmente riversati a Hera Spa. L'importo complessivo riversato alla Capogruppo per l'anno 2017 è pari a 641.427 euro.

Il costo del Consiglio di Amministrazione di Hera Spa nell'anno 2017 è di 878.935 euro, al netto dei compensi pari a 641.427 euro (per un importo lordo complessivo pari a 1.520.362 euro) incassati da Hera per la partecipazione di consiglieri/dirigenti agli organi sociali delle società partecipate.

Lo scostamento del costo reale del Consiglio di Amministrazione nell'anno 2017 è imputabile all'incremento a 15 del numero dei componenti l'organo amministrativo, che ha garantito ai soci di minoranza la nomina di un ulteriore consigliere.

Costo del CdA di Hera Spa (euro)



Bologna, 27 marzo 2018

Il Presidente Esecutivo del Consiglio di Amministrazione
(dott. Tomaso Tommasi di Vignano)

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

Organo amministrativo

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 incentivi	Partecipazione agli utili	Partecipazione agli utili					
Tomaso Tommasi di Vignano	Presidente Esecutivo	1-gen-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-19	370.333		120.750		8.186	1.661	500.930			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio													
(II) Compensi da controllate e collegate													
(III) Totale				370.333		120.750		8.186	1.661	500.930			
Note													
Stefano Venier	Amministratore Delegato	1-gen-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-19	371.537		120.750		16.782	3.166	512.235			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio													
(II) Compensi da controllate e collegate													
(III) Totale				371.537		120.750		16.782	3.166	512.235			
Note													
Giovanni Basile	Vice Presidente	1-gen-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-19	85.000				4.026		89.026			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio													
(II) Compensi da controllate e collegate													
(III) Totale				85.000				4.026		89.026			
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			Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	Benefici non monetari		
Sara Lorenzon	Amministratore	27-apr-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-19	27.111	13.333			160	40.604	
(III) Totale				27.111	13.333			160	40.604	
Note					(I) come membro del Comitato Controllo e Rischi dal 1-mag-2017					
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			Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	Benefici non monetari		
Stefano Manara	Amministratore	1-gen-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-19	40.000	20.000			473	60.473	
(III) Totale				40.000	20.000			473	60.473	
Note					(I) come membro del Comitato controllo e rischi fino al 27-apr-2017 e successivamente come membro del Comitato per la remunerazione					
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			Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	Benefici non monetari		
Daniilo Manfredi	Amministratore	1-gen-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-19	40.000	6.444			327	46.771	
(III) Totale				53.556	6.444			327	60.327	
Note					(I) per incarichi ricoperti in società del Gruppo dal 27-apr-2017					
					(II) come membro del Comitato controllo e rischi fino al 27-apr-2017					

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi variabili non equity			Fair value di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Benefici non monetari	
Alessandro Melcarame	Amministratore	8-nov-17 31-dic-17	Prossima Assemblea dei Soci	5.889		35	5.924
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				2.944			2.944
(II) Compensi da controllate e collegate				8.833		35	8.868
(III) Totale							
Note			(I) per incarichi ricoperti in società del Gruppo dal 8-nov-2017				
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi variabili non equity			Fair value di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Benefici non monetari	
Erwin P.W. Rauthe	Amministratore	27-apr-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2019	27.111		681	27.792
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				13.333			13.333
(II) Compensi da controllate e collegate				40.444		681	41.125
(III) Totale							
Note			(I) per incarichi ricoperti in società del Gruppo dal 1-mag-2017				
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi variabili non equity			Fair value di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Benefici non monetari	
Duccio Regoli	Amministratore	27-apr-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2019	27.111	13.333	618	41.062
(I) Compensi nella società che redige il bilancio							
(II) Compensi da controllate e collegate				27.111	13.333	618	41.062
(III) Totale							
Note			(I) come membro del Comitato Controllo e Rischi dal 1-mag-2017				

Consiglieri cessati

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi variabili non equity			Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
					Compensi per la partecipazione a comitati	Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili				
Mara Bernardini	Amministratore	1-gen-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	13.000	6.500		335	19.835			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio											
(II) Compensi da controllate e collegate											
(III) Totale				13.000	6.500		335	19.835			
Note				(I) come membro del Comitato per la remunerazione fino al 27-apr-2017							
Forte Clò	Amministratore	1-gen-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	13.000			884	13.884			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio											
(II) Compensi da controllate e collegate											
(III) Totale				13.000			884	13.884			
Note				(II) per incarichi ricoperti in società del Gruppo fino al 27-apr-2017							
Riccardo Illy	Amministratore	1-gen-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	13.000	6.500			19.500			
(I) Compensi nella società che redige il bilancio											
(II) Compensi da controllate e collegate											
(III) Totale				13.000	6.500			19.500			
Note				(I) come membro del Comitato esecutivo fino al 27-apr-2017							

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		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				
Tiziana Primori	Amministratore	1-gen-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	13.000					13.859		
				6.500			859	6.500			
				19.500			859	20.359			
Note			(I) per incarichi ricoperti in società del Gruppo fino al 27-apr-2017								
Luca Mandioli	Amministratore	1-gen-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	13.000					19.684		
				6.500			184	6.500			
				13.000			184	19.684			
Note			(I) come membro del Comitato per la remunerazione fino al 27-apr-2017								
Cesare Pillon	Amministratore	1-gen-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	13.000					17.968		
				6.500			-1.532	6.500			
				13.000			-1.532	17.968			
Note			(I) come membro del Comitato per la remunerazione fino al 27-apr-2017								

Organo di controllo

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi variabili non equity			Altri compensi	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Bonus e altri incentivi			
Myriam Amato	Presidente Collegio sindacale	27-apr-17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2019	81.863			133	81.996	
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio			35.797				35.797	
	(II) Compensi da controllate e collegate						133		
	(III) Totale			117.660			133	117.793	
	Note								
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi variabili non equity			Altri compensi	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Bonus e altri incentivi			
Marianna Girolomini	Sindaco Effettivo	1-gen17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2019	80.000			390	80.390	
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio			94.345				94.345	
	(II) Compensi da controllate e collegate						390		
	(III) Totale			174.345			390	174.735	
	Note								
Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi variabili non equity			Altri compensi	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
				Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Bonus e altri incentivi			
Antonio Gaiani	Sindaco Effettivo	1-gen17 31-dic-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2019	80.000			399	80.399	
	(I) Compensi nella società che redige il bilancio			66.600				66.600	
	(II) Compensi da controllate e collegate						399		
	(III) Totale			146.600			399	146.999	
	Note								

Componenti del Collegio sindacale cessati

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 Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Sergio Santi	Presidente Collegio sindacale	1-genn-17 27-apr-17	Approvazione bilancio al 31-dic-2016	39.000 34.618		3.289		3.289		42.289 34.618		
				73.618		3.289		3.289		76.907		

(I) Compensi nella società che redige il bilancio

(II) Compensi da controllate e collegate

(III) Totale

Note

Direttori generali

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 Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili	Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
Roberto Barilli	Direttore Generale Operations	1-gen17 31-dic-17		341.326		117.872		17.251	3.484	479.933		
(I) Compensi nella società che redige il bilancio												
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				341.326		117.872		17.251	3.484	479.933		
Note				Comprende 20.000 di una tantum								

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

Nome e cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Tommaso Tommasi di Vignano	Presidente Esecutivo		Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti	
		Sistema balanced scorecard (data relativa delibera)	120.750						
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano C (data relativa delibera)							
		Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
Totale			120.750						
Nome e cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Stefano Venier	Amministratore Delegato		Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti	
		Sistema balanced scorecard (data relativa delibera)	120.750						
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano C (data relativa delibera)							
		Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
Totale			120.750						

Nome e cognome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri bonus
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Roberto Barilli	Direttore Generale Operations		Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti	
		Sistema balanced scorecard (data relativa delibera)	97.872						
	Compensi nella società che redige il bilancio	Piano B (data relativa delibera)							
		Piano C (data relativa delibera)							
	Compensi da controllate e collegate	Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
Totale			97.872						

Nome e cognome	Cariche in Hera Spa	Società partecipata	N° azioni possedute alla fine dell'esercizio precedente	N° azioni acquistate	N° azioni vendute	N° azioni possedute alla fine dell'esercizio in corso
Tomaso Tommasi di Vignano (1)	Presidente Esecutivo	Hera Spa	31.764	-	-	31.764
Stefano Venier	Amministratore Delegato	Hera Spa	-	-	-	-
Giovanni Basile	Vice Presidente	Hera Spa	-	-	-	-
Francesca Fiore	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Giorgia Gagliardi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Massimo Giusti	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Sara Lorenzon	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Stefano Manara	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Daniilo Manfredi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Alessandro Melcarne (dal 08.11.2017)	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Erwin P.W. Rauhe	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Duccio Regoli	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Federica Seganti	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Martina Vignola	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Giovanni Xilo	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Mara Bernardini (fino al 27.04.2017)	Consigliere	Hera Spa	40.000	-	-	40.000
Forte Cib	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Riccardo Illy (fino al 27.04.2017)	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Luca Mandrioli (fino al 27.04.2017)	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Cesare Pillon (fino al 27.04.2017)	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Triziana Primori (fino al 27.04.2017)	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Bruno Tani (fino al 27.04.2017)	Consigliere	Hera Spa	170.000	-	-	170.000
Aldo Luciano (dal 27.04.2017 al 05.10.2017)	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Myriam Amato	Presidente del Collegio sindacale	Hera Spa	-	-	-	-
Antonio Gaiani	Componente del Collegio sindacale	Hera Spa	-	-	-	-
Marianna Girolomini	Componente del Collegio sindacale	Hera Spa	-	-	-	-
Sergio Santi (2) (fino al 27.04.2017)	Presidente del Collegio sindacale	Hera Spa	40.752	-	-	40.752
Roberto Barilli	Direttore Generale Operations	Hera Spa	-	-	-	-

(1) possesso indiretto tramite coniuge

(2) delle 40.752 azioni detenute, 1.652 sono detenute tramite società controllate, società fiduciarie o per interposta persona.