



acea

Relazione sulla Remunerazione

Esercizio 2014

INDICE

GLOSSARIO	5
Lettera del Presidente	6
<i>Highlights</i> della Politica di Remunerazione	7
SEZIONE I	9
1. Introduzione	10
2. Ambito di applicazione	11
3. Modello di <i>Governance</i>	14
3.1 Processo di definizione e approvazione della Politica di remunerazione	14
3.2 Ruolo, composizione e competenze del Comitato per le Nomine e la Remunerazione	15
4. La Politica di remunerazione del Gruppo Acea	17
4.1 Finalità e principi ispiratori	17
4.2 Compensation Summary	17
4.2.1. Sistema di Gestione delle Persone P&L - <i>Performance & Leadership</i>	17
4.2.2. Sistema di incentivazione variabile di breve periodo - <i>Management by Objective – MBO</i>	19
4.2.3. Valutazione delle Posizioni	19
4.2.4. Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo - <i>Long Term Incentive Plan – LTIP</i> ..	19
4.3 La composizione del pacchetto retributivo	19
4.4 Politica remunerativa e multiplo retributivo	21
4.5 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e <i>performance</i> aziendale.....	21
5. La remunerazione del Vertice di Gruppo, degli organi di amministrazione e controllo e dei Dirigenti con responsabilità strategiche	22
5.1 Il pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo	22
5.1.1. Presidente.....	22
5.1.2. Amministratore Delegato - Direttore Generale	22
5.2 Membri del Consiglio di Amministrazione.....	23
5.3 Dirigenti con responsabilità strategiche.....	24
6. Le componenti della remunerazione	25
6.1 Retribuzione fissa	25
6.2 Retribuzione variabile.....	25
6.2.1. Sistema di incentivazione variabile annuale	25
6.2.2. Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo	27

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

Indice Tabelle

Tabelle Sezione I

<i>Tabella 1A: Componenti Consigli di Amministrazione e partecipazione ai Comitati fino al 5 giugno 2014.</i>	12
<i>Tabella 1B: Componenti Consigli di Amministrazione nominati dall'Assemblea dei Soci del 5 giugno 2014 e partecipazione ai Comitati</i>	12
<i>Tabella 2: Membri Collegio Sindacale</i>	13
<i>Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche</i>	13
<i>Tabella 4: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione</i>	16
<i>Tabella 5: Modello di Leadership</i>	18
<i>Tabella 6: Componenti pacchetto retributivo</i>	20
<i>Tabella 7A: Compensi per Comitati ed Organismi fino al 5 giugno 2014</i>	23
<i>Tabella 7B: Compensi per Comitati ed Organismi dal 5 giugno 2014</i>	24
<i>Tabella 8: Nuovo Sistema di incentivazione di breve termine</i>	27
<i>Tabella 9: Sintesi obiettivi figure di controllo</i>	29

Tabelle Sezione II

<i>Tabella 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo, ai direttori generali e agli altri dirigenti con responsabilità strategiche</i>	36
<i>Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche</i>	48
<i>Schema N. 7-ter: Schema relativo alle informazioni sulle partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, dei direttori generali e degli altri dirigenti con responsabilità strategiche</i>	50
<i>Tabella 1: Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo e dei direttori generali</i>	50
<i>Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche</i>	50

GLOSSARIO

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

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

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

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

MOL: Margine Operativo Lordo;

PFN: Posizione Finanziaria Netta;

UN: Utile Netto;

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

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

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

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

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

CNR: Comitato per le Nomine e la Remunerazione;

CCR: Comitato di Controllo e Rischi;

ODV: Organismo di Vigilanza;

CE: Comitato Etico;

COPC: Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

Lettera del Presidente

Signori Azionisti,

in coerenza con un profondo processo di cambiamento volto a migliorare sempre più la qualità del servizio offerto al Cliente, mantenendo elevati livelli di redditività e produttività, nel costante perseguimento degli obiettivi di rigore e sobrietà ed in linea con le proposte dell'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014, Acea ha adottato una coerente politica in materia di remunerazione del Vertice di Gruppo e dei componenti degli organi di amministrazione e controllo.

La Relazione sulla Remunerazione 2015 - Esercizio 2014 illustra le azioni che, attraverso una ridefinizione della politica remunerativa adottata nel corso dell'anno, hanno portato ad una significativa riduzione dei costi.

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 2014 a qualsiasi titolo e in qualsiasi forma dalla Società.*

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

Catia Tomasetti

Highlights della Politica di Remunerazione

Il 2014 è stato caratterizzato da una forte accelerazione del principio del **responsible reward**, ispirato a stringenti criteri di merito ed a comportamenti sempre più eticamente responsabili.

L'Assemblea degli Azionisti dello scorso 5 giugno 2014 ha deliberato la riduzione dei compensi degli Amministratori nonché di quelli riconosciuti per la partecipazione ai comitati. Tali novità hanno comportato il perseguimento di significativi obiettivi di razionalizzazione della *governance* e contenimento dei costi, che verranno esplicitati nei paragrafi successivi.

Il 2014 è stato anche l'anno del consolidamento del Sistema di Gestione delle Persone per Dirigenti e Quadri. Persuasi dell'efficacia gestionale di tale sistema di valutazione e dell'opportunità di valorizzare sempre più l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi aziendali, si è decisa l'estensione di tale strumento di valutazione all'intera popolazione aziendale (impiegatizia ed operaia). Tale estensione porterà, già a partire dal 2015, all'introduzione di un sistema volto a premiare il contributo individuale di ogni singola Persona al miglioramento delle performance aziendali, attraverso l'applicazione di più stringenti logiche di merito.

Si precisa che non esistono accordi che prevedano indennità fisse o clausole di qualsivoglia natura volte a salvaguardare i Dirigenti in caso di risoluzione del rapporto di lavoro (c.d. **parachute**). Si rimanda, 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.

Nella stessa direzione di una politica retributiva responsabile, si ricorda che nel 2014 è stata adottata, per i Vertici e i Dirigenti con responsabilità strategiche, la clausola di **clawback**, in base alla quale viene riconosciuto alla Società il diritto di chiedere la restituzione della remunerazione variabile (sia di breve che di medio-lungo periodo), qualora la stessa risulti erogata a fronte di risultati conseguiti in seguito a comportamenti di natura dolosa e/o per colpa grave, come l'intenzionale alterazione dei dati utilizzati per il conseguimento degli obiettivi ovvero l'ottenimento degli stessi obiettivi mediante comportamenti contrari alle norme aziendali o legali.

Allo scopo di continuare a rispondere alle aspettative degli *stakeholder*, si è mantenuto lo stesso **sistema di incentivazione variabile** di breve periodo, oggetto nel 2013 di una sostanziale revisione, per il quale si rimanda al paragrafo 4.2.2, che spiega nei dettagli l'impalcatura del sistema.

Si è consolidata, infine, la metodologia della **valutazione delle posizioni** che è entrata a far parte della strumentazione gestionale e che, a fronte dell'evoluzione dell'assetto organizzativo del Gruppo, consente costantemente la verifica dell'equilibrio tra offerta retributiva e "complessità" della posizione, perseguendo l'obiettivo di **coerenza con il benchmark retributivo di mercato**.

SEZIONE I

1. Introduzione

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

Per raggiungere i traguardi fissati all'interno del Piano Industriale – miglioramento dell'efficienza operativa, massima attenzione al cliente e alla qualità del servizio, salvaguardia di una struttura finanziaria equilibrata, incremento della redditività – è necessario poter contare su un *Top Management* fortemente motivato e capace di orientare i comportamenti dell'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo, in un contesto sempre più complesso e competitivo.

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

Il presente documento, elaborato ai sensi dell'articolo 123-ter del D. Lgs. 58/1998 (Testo Unico della Finanza), illustra la Politica di Remunerazione adottata dal Gruppo Acea per il 2014. Tale politica, ispirata alle raccomandazioni contenute nell'articolo 6 del codice di autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A., definisce i criteri e le linee guida per la remunerazione dei Vertici del Gruppo, dei membri del Consiglio di Amministrazione, compresi gli Amministratori esecutivi e gli Amministratori investiti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, nonché dei membri del Collegio Sindacale della Società, in un orizzonte temporale che coincide con l'esercizio in corso.

2. Ambito di applicazione

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

Per "Dirigenti con responsabilità strategiche" si intendono i dirigenti, individuati e proposti dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione al Consiglio di Amministrazione della Società, che detengono il potere e la responsabilità della pianificazione e del controllo delle attività della Società, nonché il potere di adottare decisioni che possono incidere sull'evoluzione o sulle prospettive future della stessa.

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

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

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

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

- Membri del Consiglio **fino alla data** del 5 giugno 2014 (Tabella 1A)
- Membri del Consiglio **successivi alla data** del 5 giugno 2014 (Tabella 1B)

Tabella 1A: Componenti Consiglio di Amministrazione e partecipazione ai Comitati fino al 5 giugno 2014

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

Tabella 1B: Componenti Consiglio di Amministrazione nominati dall'Assemblea dei Soci del 5 giugno 2014 e partecipazione ai Comitati

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

(*) Si ricorda che il Consiglio di Amministrazione del 16 Aprile 2013 aveva deliberato che le funzioni di Organismo di Vigilanza fossero attribuite al Collegio Sindacale senza che i membri di quest'ultimo percepissero alcun ulteriore compenso.

(**) Alberto Irace è stato nominato Amministratore Delegato con Deliberazione del CdA n. 31/2014 del 9/06/2014 e Direttore Generale con Deliberazione del CdA n. 52/2014 del 7/10/2014.

Tabella 2: Membri Collegio Sindacale

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

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

Tabella 3: Dirigenti con responsabilità strategiche

DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICHE (*)	
FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE	TITOLARE FUNZIONE/AREA INDUSTRIALE
Amministrazione, Finanza e Controllo	Franco BALSAMO
Personale e Organizzazione	Paolo ZANGRILLO
AI Idrico	Alberto IRACE (fino al 20/10/2014) Andrea BOSSOLA ad interim dal 21/10/2014 (**)
AI Reti	Andrea BOSSOLA
AI Ambiente	Luciano PIACENTI
AI Energia	Enrico GIGLIOLI

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

(**) L'interim è motivato dalla necessità di ricoprire l'incarico di Responsabile dell'AI Idrico a seguito della nomina ad Amministratore Delegato di Alberto Irace.

3. Modello di Governance

3.1 Processo di definizione e approvazione della Politica di remunerazione

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

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

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 Remunerazioni.

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

- **Assemblea dei Soci**
 - Stabilisce l'emolumento fisso per esercizio dei componenti del Consiglio di Amministrazione, all'atto della nomina per l'intera durata del loro ufficio. La determinazione dei compensi degli Amministratori rivestiti di particolari cariche ex art. 2389, comma 3, è rimessa al Consiglio di Amministrazione.
 - Delibera in senso favorevole o contrario (deliberazione non vincolante, ai sensi dell'art. 123-ter del TUF comma 6) sulla prima Sezione della Relazione sulla Remunerazione (comma 3 del medesimo articolo), inerente la politica della società in materia di remunerazione dei componenti dell'Organo di Amministrazione, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche con riferimento almeno all'esercizio successivo e le procedure utilizzate per l'adozione e l'attuazione di tale politica.
- **Consiglio di Amministrazione**

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

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

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

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

- **Amministratore Delegato - Direttore Generale**

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

L'Assemblea degli Azionisti, in data 5 giugno 2014, ha stabilito, ai sensi dell'art. 2389, comma 3 (2° periodo), anche i compensi per gli Amministratori esecutivi.

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

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

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

a) In tema di remunerazione:

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

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

b) In tema di nomine:

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

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

Tabella 4: Componenti Comitato per le Nomine e la Remunerazione

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

Al fine di una più ampia descrizione del funzionamento e delle attività svolte nel corso dell'esercizio 2014 dal Comitato per le Nomine e la Remunerazione, si rinvia alla Relazione sul Governo Societario e gli Assetti Proprietari per l'esercizio 2014.

4. La Politica di remunerazione del Gruppo Acea

4.1 Finalità e principi ispiratori

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

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

4.2 Compensation Summary

La Politica retributiva adottata nel 2014, ancor più ispirata a principi di rigore e sobrietà, ha da un lato consolidato gli strumenti esistenti volti all'obiettivo di garantire una maggiore selettività degli interventi remunerativi, fissi e variabili, dall'altro ha rafforzato l'applicazione dello stringente principio della meritocrazia.

Attraverso le azioni intraprese nel corso dell'anno, grazie agli attuali sistemi integrati di valutazione, il rapporto *Performance*-Sistema Premiante consolida il perseguimento del valore dell'Eccellenza.

In continuità con la revisione della strumentazione gestionale avvenuta negli anni precedenti, gli strumenti di valutazione adottati nel corso del 2014 sono di seguito elencati e successivamente descritti:

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

4.2.1. Sistema di Gestione delle Persone P&L - *Performance & Leadership*

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

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

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

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

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

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

La Tabella 5 riepiloga i *milestone* del nostro Sistema *P&L*.

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 sopra descritto Sistema di Gestione delle Persone *P&L* ha coinvolto la popolazione Manageriale consentendo di realizzare un processo strutturato e ciclico finalizzato alla misurazione dei risultati conseguiti dal *Manager*, intesi come *Performance* raggiunta, coniugata ai comportamenti organizzativi messi in campo per conseguire i risultati stessi.

Convinti dell'efficacia gestionale di tale sistema di valutazione e dell'opportunità di valorizzare sempre più l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi aziendali, si è deciso di estendere tale sistema all'intera popolazione aziendale (impiegati e operai). Infatti, a novembre 2014 è stato sottoscritto un accordo sindacale che ne ha formalizzato la volontà di applicazione. Questo accordo porterà, già a partire dal 2015, all'introduzione di un sistema volto a premiare il contributo individuale di ogni singola Persona, attraverso l'applicazione di più stringenti logiche di merito.

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

Anche per il 2014 è stato applicato lo stesso sistema di incentivazione variabile annuale del 2013, riconoscendone la validità strutturale e la capacità di soddisfare le aspettative degli *stakeholders*.

Elementi chiave del successo di tale sistema, oggetto di profonda revisione nel corso del 2013, sono stati da un lato, la previsione di un ulteriore *Key Performance Indicator* (Utile Netto), dall'altro l'introduzione di elementi di flessibilità per apprezzare i diversi livelli di conseguimento degli Obiettivi di Gruppo e di *gate* di accesso ai fini del pagamento del *pay out*.

Per le modalità di funzionamento ed i riflessi sulla misurazione si rimanda al paragrafo 6.2.1 dedicato alla dettagliata descrizione del funzionamento dei sistemi di incentivazione variabile.

4.2.3. Valutazione delle Posizioni

Il processo di valutazione delle Posizioni Organizzative, avviato nel 2012 e completato nel 2013, con il supporto consulenziale di Mercer, società che vanta una metodologia applicata con successo in migliaia di aziende, italiane ed estere e che ha consentito di confrontare la realtà del Gruppo Acea con le più evolute aziende nel mondo in termini di *job levelling* e dinamiche retributive, sarà ripreso nel 2015 con la finalità di aggiornarne i dati.

Tale processo di valutazione verrà gradualmente esteso e contribuirà al mantenimento di un sistema strutturato che consente:

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

4.2.4. Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo - *Long Term Incentive Plan* – *LTIP*

Resta confermato il sistema di Incentivazione di Lungo Periodo – LTIP per il triennio 2013-2015, già rinnovato su espressa approvazione del Consiglio di Amministrazione con delibera n° 36 del 11/06/2013.

Il piano approvato prevede il pagamento di un eventuale incentivo monetario da erogare su base triennale, a conclusione del ciclo 2013-2015. Il *bonus* sarà calcolato in percentuale sulla Retribuzione Annuale Lorda ed è subordinato al raggiungimento di obiettivi economico-finanziari e di redditività del capitale investito predeterminati, ossia della *performance* aziendale relativa al triennio valutata confrontandola con il valore medio di titoli contenuti nel paniere di riferimento.

4.3 La composizione del pacchetto retributivo

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

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

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

Tabella 6: Componenti pacchetto retributivo

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

(*) A partire dal 5 giugno 2014, il pacchetto retributivo del Presidente si compone della sola rettibuzione fissa

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

4.4 Politica remunerativa e multiplo retributivo

Anche per il 2014, si conferma l'utilizzo del **multiplo retributivo**, vale a dire 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 è quella indicata da Mercer, società di consulenza con osservatorio a livello internazionale sui temi retributivi, che 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 paradosso, 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.

L'approccio adottato da Mercer per tale misurazione tiene inoltre in debito conto 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 **7.8**. Il valore del multiplo retributivo registrato nel *Panel* completo, composto dalle aziende facenti parte del FTSE MIB al 31/12/2013 (ad esclusione di Banche, Assicurazioni e Holding finanziarie) e da quelle comparabili ad Acea per *business* e dimensioni, è di **24.9**. Quello registrato nel solo *panel* composto dalle aziende comparabili ad Acea per *business* e dimensioni è di **16.7**. Acea si conferma, quindi, l'Azienda in cui l'Amministratore Delegato percepisce un compenso fisso fra i meno distanti rispetto al compenso mediano aziendale.

4.5 Correlazione tra remunerazione, profilo di rischio e *performance* aziendale

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

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

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

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

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

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

La *contaminatio* tra i principi di rigore e di sobrietà che continuano ad ispirare la politica della remunerazione di Acea e le decisioni remunerative adottate a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 ha consentito il perseguimento di significativi interventi in ottica di *cost saving*.

5.1 Il pacchetto retributivo del Vertice di Gruppo

In generale, le componenti della retribuzione si distinguono in:

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

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

5.1.1. Presidente

A partire dal 5 giugno 2014, il pacchetto retributivo del Presidente si compone della sola retribuzione fissa annua lorda, avendo l'Assemblea degli Azionisti disposto in tal senso eliminando la parte variabile. Tale ridefinizione ha comportato, su base annua, una riduzione dei costi pari al **71%**.

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

5.1.2. Amministratore Delegato - Direttore Generale

Con Deliberazione n. 52/2014 del 7 Ottobre 2014, il Consiglio di Amministrazione ha conferito all'Amministratore Delegato la carica di Direttore Generale, senza prevedere alcun emolumento aggiuntivo.

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

- Retribuzione fissa annua lorda come dirigente;
- Retribuzione variabile di breve periodo (*MBO*), espressa in cifra fissa su proposta dell'Assemblea degli Azionisti del 2014, che rappresenta, in misura teorica, circa l'81% della retribuzione annua lorda;
- Retribuzione variabile di medio-lungo periodo (*LTIP*) che, in misura teorica annua nel triennio di riferimento, rappresenta il 30% della retribuzione fissa;
- Emolumento fisso per la carica di Consigliere di Amministrazione.

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

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

Il *cost saving* determinato dalla ridefinizione del pacchetto retributivo complessivo dell'Amministratore Delegato – Direttore Generale, su base annua, è pari al **43%**.

5.2 Membri del Consiglio di Amministrazione

Relativamente al Consiglio di Amministrazione, le novità introdotte a seguito dell'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 hanno riguardato tanto la struttura quanto la remunerazione dei suoi componenti. Il numero di questi ultimi, infatti, è passato da 9 a 7 e l'emolumento annuo per la carica di Amministratore è stato ridotto ad € 26.000 lordi onnicomprensivi, al netto del rimborso su base annuale delle spese documentate, registrando una riduzione, rispetto al precedente compenso di € 36.152, pari al **28%**.

L'Assemblea ha stabilito, inoltre, che la remunerazione per la partecipazione a comitati, interni al Consiglio di Amministrazione e ad altri Organismi e Comitati con funzioni propositive e consultive, sia 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. Tale determinazione ha comportato una evidente e significativa riduzione dei costi di gestione dei Comitati.

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

Le tabelle 7A e 7B, riportate di seguito, riepilogano i compensi previsti per la partecipazione ai Comitati interni al Consiglio di Amministrazione *pre* e *post* Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014.

Tabella 7A: Compensi per Comitati ed Organismi fino al 5 giugno 2014

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

(*) Si ricorda che il Consiglio di Amministrazione del 16 aprile 2013 aveva deliberato l'attribuzione delle funzioni dell'Organismo di Vigilanza al Collegio Sindacale, senza che i membri di quest'ultimo percepissero alcun ulteriore compenso.

Tabella 7B: Compensi per Comitati ed Organismi dal 5 giugno 2014

Comitati interni al Consiglio di Amministrazione	Altri Organismi/Comitati	Compenso ciascun Membro (*) (Lordo annuo)
Comitato Controllo e Rischi (CCR)		€ 2.000
Comitato per le Nomine e la Remunerazione (CNR)		€ 2.000
	Organismo di Vigilanza (OdV)	—
	Comitato Etico (CE)	€ 2.000
Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (COPC)		€ 2.000

(*) E' previsto un limite massimo di € 4.000 indipendentemente dal numero di comitati ai quali ciascun Consigliere partecipa.

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

5.3 Dirigenti con responsabilità strategiche

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

- Retribuzione fissa
- Retribuzione variabile di breve periodo (*MBO*) che, in media, rappresenta circa il 42% della retribuzione fissa dei Dirigenti con responsabilità strategiche
- Retribuzione variabile di medio-lungo periodo (*LTIP*) che, in media, rappresenta circa il 32% della retribuzione fissa dei dirigenti con responsabilità strategiche

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

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

6. Le componenti della remunerazione

6.1 Retribuzione fissa

La componente fissa della retribuzione è determinata, generalmente, dalla specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità. Essa riflette, pertanto, le competenze tecniche, professionali e *manageriali*. Acea pone una costante attenzione al valore delle retribuzioni fisse, evitando l'eccessivo affidamento al *bonus* annuale, pur non volendo irrigidire la struttura del pacchetto remunerativo complessivo.

6.2 Retribuzione variabile

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

6.2.1. Sistema di incentivazione variabile annuale

- **Destinatari**

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

- **Processo di assegnazione degli obiettivi**

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

- **Misurazione della *performance***

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

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

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

Per l'esercizio 2014, tali obiettivi sono rappresentati dai seguenti *target*¹:

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

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

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

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

- **Margine Operativo Lordo: target -2%**
- **Posizione Finanziaria Netta: target +5%**
- **Utile Netto: target -13%**

➤ **Funzionamento del Sistema di Incentivazione Variabile**

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

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

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

- **Margine Operativo Lordo: target +3%**
- **Posizione Finanziaria Netta: target -6%**
- **Utile Netto: target +10%**

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

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

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

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

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

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

- **Per Altri Dirigenti e Quadri**

- Nell'ipotesi in cui gli obiettivi di Gruppo vengano raggiunti, il *pay out* è interamente erogabile;
- Nel caso in cui vengano raggiunti due tra gli obiettivi di Gruppo, il *pay out* è erogabile al 70%;

¹ Per la figura dell'Amministratore Delegato è stato introdotto un 4° obiettivo relativo alla soddisfazione della clientela, come citato a pag. 22.

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

Tabella 8: Nuovo Sistema di incentivazione di breve termine

INDICATORE	PESO	TARGET			PAY OUT	
		SOGLIA MINIMA	OBIETTIVO	SOGLIA ECCELLENZA	% MINIMA RELATIVA	% ECCELLENZA
Margine Operativo Lordo	45%	-2%	Valore target	+3%	36%	54%
Posizione finanziaria netta	45%	+5%	Valore target	-6%	36%	54%
Utile Netto	10%	-13%	Valore target	+10%	8%	12%
					80%	120%

➤ Obiettivi Individuali:

a. di natura quantitativa

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

b. di natura qualitativa

La *Performance*, in questo caso, è misurata attraverso la valutazione di specifici comportamenti organizzativi, chiaramente dichiarati nel Modello di *Leadership*: l'obiettivo qualitativo ed i comportamenti organizzativi, contenuti nel Modello di *Leadership* di Gruppo descritto in precedenza, concorrono alla composizione dell'importo da liquidare alla Risorsa.

• Periodo di riferimento ed erogazione del premio

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

6.2.2. Sistema di incentivazione variabile di medio-lungo periodo

• Destinatari

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

• Processo di definizione degli incentivi e degli obiettivi

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

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

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

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

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

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

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

- **Misurazione della *Performance***

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

Il *bonus*, assegnato individualmente alla Risorsa, è calcolato come percentuale della Retribuzione Annuale Lorda, pari a circa il 30% in ragione d'anno.

- **Modalità di differimento**

Le disposizioni richiedono che una parte significativa della remunerazione variabile sia differita in modo da garantire la **continuità dei risultati aziendali**. Il piano di incentivazione a lungo termine prevede, infatti, un meccanismo di differimento dell'intero *bonus* rispetto al momento della maturazione, per un lasso temporale ritenuto adeguato e coerente con il profilo di rischio dell'impresa: il *bonus* viene, eventualmente, erogato al termine del triennio di riferimento a fronte del raggiungimento degli obiettivi predeterminati nel Piano.

6.3 Benefit non monetari

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

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

7. Remunerazione delle figure di controllo

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

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

Tabella 9: Sintesi obiettivi figure di controllo

Figura interessata	Obiettivi assegnati
Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari	• Approvazione EMTN Program da Borsa del Lussemburgo • Semplificazioni societarie Area Ambiente, Area Energia e Reti
Responsabile Funzione Audit	• Identificazione dei fattori di rischio relativi ai processi oggetto di audit per alimentazione del modello CRSA • Esame delle strutture organizzative e delle attività di <i>internal audit</i> svolte nelle società partecipate del gruppo, allo scopo di eseguire un benchmark tra i diversi modelli adottati nello svolgimento dei controlli interni e proporre attività di coordinamento/indirizzo • Individuazione dei protocolli/procedure di controllo da implementare o modificare per l'attuazione del vigente Modello di Organizzazione e Gestione di Acea SpA e supporto alla funzione PeO nella definizione dei punti di controllo e monitoraggio da inserire nelle procedure interne

8. Indennità

8.1 Dimissioni, licenziamento e cessazione del rapporto di lavoro

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

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

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

8.2 Clausola di *clawback*

Come anticipato nella Relazione sulla Remunerazione – Esercizio 2013, dal 2014 Acea, ai fini della politica di remunerazione per l’Amministratore Delegato - Direttore Generale e i Dirigenti con Responsabilità Strategiche, è stata tra le prime aziende (in Italia, solo uno dei diretti *competitor* del Gruppo ha introdotto un siffatto meccanismo) ad aver recepito le indicazioni degli enti regolatori europei attivati sempre più in ottica di una politica retributiva responsabile.

Al fine di assicurarsi la possibilità di intervenire sul «diritto incondizionato», da parte dei *Manager*, a ricevere somme di denaro, indipendentemente da come si concluda il rapporto di lavoro e, soprattutto, indipendentemente dall’effettiva *performance* aziendale, Acea ha previsto il mantenimento della c.d. clausola di *clawback*.

Questa 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 è fornita una rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione del Vertice di Gruppo, dei componenti degli organi di amministrazione, nonché dei Dirigenti con responsabilità strategiche, con l'obiettivo di evidenziarne la coerenza con la Politica in materia di remunerazione di riferimento.

Si segnala che, per l'anno 2014, 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 pari alla percentuale suddetta del *target* di riferimento.

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

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

• Presidente

L'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 ha deliberato che il compenso annuo lordo per la carica di Presidente fosse pari ad € 120.000, per quella di consigliere pari ad € 26.000, e nessuna retribuzione variabile di breve periodo.

Tale delibera ha determinato un significativo *cost saving* rispetto al pacchetto retributivo del precedente Presidente per il quale era previsto: un compenso annuo lordo pari a € 300.000, un compenso annuo lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari a € 36.152 ed una componente di retribuzione variabile massima su base annua pari a € 160.000.

Catia Tomasetti, nuovo Presidente in carica dal 5 giugno 2014, ha percepito, per il periodo di riferimento (5 giugno 2014 – 31 dicembre 2014), un compenso lordo pari ad € 68.800 ed un compenso lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari ad € 14.907.

A completamento degli aspetti retributivi, nella Tabella 1 sono mostrati i compensi pagati, per il periodo di riferimento, al precedente Presidente Giancarlo Cremonesi, in carica fino al 5 giugno 2014 e composti da:

- Compenso lordo pari ad € 129.000
- Benefit non monetari pari ad € 4.360

Per l'ex Presidente Cremonesi a tali compensi si aggiungono gli emolumenti percepiti per le cariche di Consigliere, ricoperte nel corso del 2014, in Società controllate e collegate che ammontano, complessivamente, ad € 122.400.

• Amministratore Delegato – Direttore Generale

Per Alberto Irace, nuovo Amministratore Delegato in carica dal 9 giugno 2014, legato all'Azienda da un rapporto di lavoro subordinato come dirigente, l'Assemblea degli Azionisti del 5 giugno 2014 ha deliberato un compenso annuo lordo pari a € 260.000, un compenso annuo lordo come consigliere pari ad € 26.000 ed una componente variabile pari ad € 210.000.

Completa la retribuzione dell'Amministratore Delegato un pacchetto di *benefit* non monetari il cui valore è stimabile in € 101.000 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 la succitata delibera Assembleare del 5 giugno, si è determinato un significativo *cost saving* rispetto al pacchetto retributivo riconosciuto al precedente Amministratore Delegato - Direttore Generale per il quale era previsto: un compenso annuo lordo pari a € 416.000, un compenso annuo lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari a € 36.152 ed una componente di retribuzione variabile massima su base annua pari al 100% del compenso annuo lordo.

Alberto Irace, in carica dal 9 giugno 2014, ha percepito, per il periodo di riferimento (9 giugno 2014 – 31 dicembre 2014), una retribuzione lorda pari ad € 145.625 e un compenso lordo come membro del Consiglio di Amministrazione pari ad € 14.907 (per il periodo di riferimento 5 giugno 2014 – 31 dicembre 2014).

Il *bonus* di competenza per l'anno 2014 (pro-quotato) è stimabile in € 118.300, secondo il criterio precedentemente illustrato (cfr. Sezione II, premessa).

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

Completa, infine, la sua retribuzione per l'esercizio 2014, un pacchetto di *benefit* del valore di € 27.191 (piani previdenziali, assicurativi, auto aziendale e alloggio).

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

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

In tabella 1, sono mostrati, a completamento degli aspetti retributivi, i compensi pagati al precedente Amministratore Delegato - Direttore Generale, Paolo Gallo, in carica fino al 5 giugno 2014, e composti da:

- compensi fissi, composti da una retribuzione annua lorda, per il periodo di riferimento, pari a € 242.667 e da un importo lordo come membro del Consiglio di Amministrazione fino al 5/06/2014 pari a € 15.545, per un totale di € 258.212;
- benefit non monetari goduti nel periodo di riferimento pari a € 49.170;
- altri compensi relativi all'importo riconosciuto in sede di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro in coerenza con quanto previsto dal CCNL per i Dirigenti delle Imprese dei Servizi di Pubblica Utilità, pari a € 1.702.500.

• Amministratori

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

• Sindaci

Enrico Laghi ha percepito un compenso, come indicato in tabella 1 – Sezione II, per la carica di Presidente del Collegio Sindacale di Acea. Ha inoltre ricevuto un compenso aggiuntivo previsto in virtù delle cariche ricoperte in Società controllate del Gruppo.

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

- **Dirigenti con responsabilità strategiche**

I Dirigenti con responsabilità strategiche hanno percepito, a livello aggregato, un compenso annuo lordo pari ad € 1.388.036.

Il valore complessivo dei *bonus* di competenza per l'anno 2014 è stimabile in € 632.892, secondo il criterio precedentemente illustrato (cfr. Sezione II, premessa), 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 periodo di riferimento – triennio 2013-2015.

Il valore complessivo del pacchetto di benefici non monetari assegnato nel 2014 ai Dirigenti con responsabilità strategiche è pari a € 179.231.

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

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Giancarlo Cremonesi	Presidente	01/01/2014 05/06/2014	Approvazione Bilancio anno 2015									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				129.000				4.360		133.360		
(II) Compensi da controllate e collegate				122.400						122.400		
(III) Totale				251.400				4.360		255.760		
Giancarlo Cremonesi ha ricoperto la carica di Presidente fino al 05/06/2014, mantenendo quella di Consigliere nei CdA delle descritte Società.				(II) CDA Acea Distribuzione Spa (€ 36.000); CDA Acea IP (€ 57.600); CDA Aquaser (€ 28.800)								

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 <i>equity</i>		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	<i>Fair Value</i> dei compensi <i>equity</i>	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						<i>Bonus</i> e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Catia Tomasetti	<i>Presidente</i>	05/06/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				83.707						83.707		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				83.707						83.707		
<i>I compensi si riferiscono al periodo di copertura della carica</i>				(I) Ammontare comprensivo del compenso lordo per la carica di Presidente (€ 68.800) e di quello come membro del CdA dal 5/06/2014 (€ 14.907)								

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Paolo Gallo	AD - DG	01/01/2014 05/06/2014	Approvazione Bilancio anno 2015									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				258.212				49.170	1.702.500	2.009.882		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				258.212				49.170	1.702.500	2.009.882		
La copertura del ruolo di AD si è conclusa il 05/06/2014, mentre quella di Direttore Generale si è conclusa il 31/07/2014.				(I) Ammontare comprensivo del compenso lordo per il periodo di riferimento (€ 242.667) e di quello come membro del CdA fino al 05/06/2014 (€ 15.545)				Benefici non monetari goduti nel periodo di riferimento	(I) Importo riconosciuto in sede di risoluzione consensuale del rapporto di lavoro in coerenza con quanto previsto dal CCNL per i Dirigenti delle Imprese dei Servizi di Pubblica.			

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	09/06/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				160.532		118.300		27.191		306.023		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				160.532		118.300		27.191		306.023		
I compensi indicati in tabella si riferiscono al periodo in cui Alberto Irace ha ricoperto la carica di AD (dal 09/06/2014)				(I) Ammontare comprensivo del compenso lordo come dirigente (€ 145.625) e di quello come membro del CdA dal 5/06/2014 (€ 14.907)		(I) Sistema di Incentivazione Annuale - Importo erogabile ipotizzando un livello di raggiungimento obiettivi del 100%.						

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>	01/01/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				30.365	2.500					32.865		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				30.365	2.500					32.865		
Note				(I) € 15.545 fino al 5 giugno 2014. € 14.820 dal 6 giugno al 31 dicembre 2014.	Comitato Etico € 1.500 per gettone di presenza fino al 5 giugno 2014. € 1.000 per compenso fisso per il periodo da luglio a dicembre 2014.							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Giovanni Giani	Amministratore	01/01/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				30.365	19.625					49.990		
(II) Compensi da controllate e collegate				54.648						54.648		
(III) Totale				85.013	19.625					104.638		
Note				(I) € 15.545 fino al 5 giugno 2014. € 14.820 dal 6 giugno al 31 dicembre 2014. (II) Acque Blu Arno Basso SpA (€ 10.800); Acque Blu Fiorentine SpA (€ 10.000); Acque SpA (€ 7.200); Nuove Acque SpA (€ 4.648) Publiacqua SpA (€ 22.000)	Fino al 5 giugno 2014: CCR (€ 14.625 di cui parte fissa € 11.625, gettoni € 3.000) CNR (€ 3.000). CCR € 1.000 - CNR € 1.000 per compenso fisso per il periodo da luglio a dicembre 2014.							

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	01/01/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				30.365	1.000					31.365		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				30.365	1.000					31.365		
Note				(I) € 15.545 fino al 5 giugno 2014. € 14.820 dal 6 giugno al 31 dicembre 2014.	Compenso fisso per Comitato OPC per il periodo da luglio a dicembre 2014.							
Elisabetta Maggini	Amministratore	05/06/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				14.907	2.000					16.907		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				14.907	2.000					16.907		
Note					Compensi fissi per CCR, CNR, OPC e Comitato Etico per il periodo da luglio a dicembre 2014.							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Paola Antonia Profeta	Amministratore	05/06/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2016									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				14.907	2.000					16.907		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				14.907	2.000					16.907		
Note					Compensi fissi per CCR, CNR, OPC e Comitato Etico per il periodo da luglio a dicembre 2014.							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Paolo Di Benedetto	Amministratore cessato	01/01/2014 05/06/2014										
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.545	25.125					40.670		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				15.545	25.125					40.670		
Note					CCR (€ 16.125 di cui parte fissa € 11.625 + gettoni € 4.500); CNR (gettoni € 3.000); OPC (gettoni € 6.000)							
Maurizio Leo	Amministratore cessato	01/01/2014 05/06/2014										
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.545	21.063					36.608		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				15.545	21.063					36.608		
Note					Presidente CCR (€ 18.063 di cui parte fissa € 13.563 + gettoni € 4.500); CNR (gettoni € 1.500); OPC (gettoni € 1.500)							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Antonella Illuminati	Amministratore cessato	01/01/2014 05/06/2014										
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.545	25.125					40.670		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				15.545	25.125					40.670		
Note					CCR (€ 16.125 di cui parte fissa € 11.625 + gettoni € 4.500); CNR (gettoni € 3.000); OPC (gettoni € 4.500); CE (gettoni € 1.500)							
Andrea Peruzzy	Amministratore cessato	01/01/2014 05/06/2014										
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				15.545	25.125					40.670		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				15.545	25.125					40.670		
Note					CCR (€ 16.125 di cui parte fissa € 11.625 + gettoni € 4.500); CNR (gettoni € 3.000); OPC (gettoni € 4.500); CE (gettoni € 1.500)							

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Enrico Laghi	Presidente Collegio sindacale	01/01/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2015									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				202.500						202.500		
(II) Compensi da controllate e collegate				15.000						15.000		
(III) Totale				217.500						217.500		
Note				(II) Acea Produzione, fino a scadenza del mandato (data approvazione bilancio anno 2013)								
Corrado Gatti	Sindaco	01/01/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2015									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				135.000						135.000		
(II) Compensi da controllate e collegate				77.630						77.630		
(III) Totale				212.630						212.630		
Note				(II) Acea ATO2 € 65.000; Acea Produzione € 12.630, fino a scadenza del mandato (data approvazione bilancio anno 2013)								
Laura Raselli	Sindaco	01/01/2014 31/12/2014	Approvazione Bilancio anno 2015									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				135.000						135.000		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				135.000						135.000		
Note												

Nome e cognome	Carica	Periodo per cui è stata ricoperta la carica	Scadenza della carica	Compensi fissi	Compensi per la partecipazione a comitati	Compensi variabili non equity		Benefici non monetari	Altri compensi	Totale	Fair Value dei compensi equity	Indennità di fine carica o di cessazione del rapporto di lavoro
						Bonus e altri incentivi	Partecipazione agli utili					
Num. 6	Dirigenti con responsabilità strategiche	01/01/2014 31/12/2014	Contratto a tempo indeterminato									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				1.388.036		632.892		179.231		2.200.159		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				1.388.036		632.892		179.231		2.200.159		
Il numero dei Dirigenti con responsabilità strategiche si è ridotto da 6 a 5 in corso d'anno poiché Alberto Irace ha assunto la carica di AD in data 9/06/2014. Conseguentemente, sono qui inclusi i suoi relativi compensi pro-quotati fino alla suddetta data.						I) Sistema di Incentivazione Annuale - Importo erogabile ipotizzando un livello di raggiungimento obiettivi del 100%.						

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
<i>Alberto Irace</i>	<i>AD-DG</i>		(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di Differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
Compensi nella società che redige il bilancio		MBO Piano di incentivazione a breve termine - annuale	€ 118.300	-	-	-	-	-	-
		LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate		-	-	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-	-	-
Totale			€ 118.300	-	-	-	-	-	-

Cognome e Nome	Carica	Piano	Bonus dell'anno			Bonus di anni precedenti			Altri Bonus
Numero 6 Dirigenti (*)	<i>Dirigenti con responsabilità strategiche</i>		(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile / Erogato	Differito	Periodo di Differimento	Non più erogabili	Erogabile/Erogati	Ancora Differiti	
Compensi nella società che redige il bilancio	MBO Piano di incentivazione a breve termine - annuale	€ 632.892	-	-	-	-	-	-	-
	LTIP Piano di incentivazione a medio-lungo termine - triennale	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compensi da controllate e collegate	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale		€ 632.892	-	-	-	-	-	-	-

NOTA (*): Il numero dei Dirigenti con responsabilità strategiche si è ridotto da 6 a 5 in corso d'anno poiché Alberto Irace ha assunto la carica di AD in data 9/06/2014. Conseguentemente, sono qui inclusi i suoi relativi compensi pro-quotati fino alla suddetta data.

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 31/12/2013	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2014
Tomasetti Catia	Presidente	Acea SpA	0	7.000	0	7.000

Tabella 2: Partecipazioni degli altri dirigenti con responsabilità strategiche

NUMERO DIRIGENTI CON RESPONSABILITA' STRATEGICA	SOCIETA' PARTECIPATA	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2013	NUMERO AZIONI ACQUISTATE	NUMERO AZIONI VENDUTE	NUMERO AZIONI POSSEDUTE AL 31/12/2014
1	Acea SpA	850			850