



**Orientamenti agli Azionisti
sulla composizione quali-quantitativa ottimale del
Consiglio di Amministrazione**

2026

Indice

1.	Introduzione	3
2.	Contesto	4
3.	Dimensione	5
4.	Composizione	5
4.1	Background Professionale	6
4.2	Competenze ed Esperienze	6
4.3	Continuità di carica	6
4.4	Disponibilità di tempo	7
4.5	Cumulo degli Incarichi	8
4.6	Criteri di significatività in relazione alla valutazione di Indipendenza	8
5.	Profili di Particolare Rilevanza	9
5.1	Presidente del Consiglio di Amministrazione	9
5.2	Amministratore Esecutivo	9
6.	Rispondenza delle liste agli Orientamenti	11

1. Introduzione

Acea S.p.A. (“**Acea**” o la “**Società**” o “**il Gruppo**”), anche al fine di rimarcare la piena e convinta adesione della stessa alle regole di buon governo societario, ha deliberato l’adesione al Codice di Corporate Governance, (il “**Codice**”), ai cui principi e raccomandazioni la corporate governance della Società risulta ampiamente allineata.

L’art. 4, Principio XIII, Raccomandazione 23 del Codice, raccomanda che i consigli di amministrazione delle società quotate, allorché in scadenza, con il supporto del comitato competente in materia di nomine, esprimano il proprio Orientamento agli Azionisti sulla composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale per il nuovo consiglio.

Il Consiglio di Amministrazione di Acea (anche “**l’Organo**” o “**il Consiglio**”), nominato dall’Assemblea dei Soci il 18 aprile 2023 e il cui mandato scade con l’approvazione del bilancio dell’esercizio 2025, si è avvalso dell’assistenza professionale di Crisci & Partners, società di consulenza specializzata ed esperta nelle prassi di corporate governance, alla quale sono stati riconosciuti i requisiti di neutralità, obiettività, competenza e indipendenza, e a cui è stato affidato l’incarico, per tutta la durata del mandato consiliare, di assistenza nel processo di Autovalutazione, inteso a sviluppare un percorso graduale e personalizzato, per supportare l’Organo e i Consiglieri a realizzare la propria piena consapevolezza sul ruolo, sul funzionamento e sul focus condiviso degli obiettivi di governance da realizzare nel triennio 2023 – 2025, inclusa l’Autovalutazione del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Endo-Consiliari riferita all’esercizio 2025. L’adeguatezza e trasparenza del processo è stata curata dalla Presidente del Consiglio di Amministrazione con il supporto del Comitato per le Nomine e la Remunerazione.

Il Consiglio in scadenza, tenuto conto degli esiti dell’Autovalutazione e nell’intento di favorire il percorso di definizione delle migliori proposte all’Assemblea per la composizione quantitativa e qualitativa ottimale del nuovo organo amministrativo di Acea, per il prossimo mandato 2026-2028, mette a disposizione degli Azionisti:

- gli elementi di contesto strategico e operativo della Società, che hanno caratterizzato il mandato 2023-2025, e i principali temi da affrontare nel prossimo triennio;
- gli orientamenti sulla dimensione del nuovo Consiglio di Amministrazione e sul bilanciamento dei diversi profili, sia all’interno dei Comitati Endo-consiliari, sia nelle decisioni collegiali, ritenuto più opportuno affinché l’organo di amministrazione possa effettivamente contribuire ad assicurare un solido governo della Società, nel perseguimento delle strategie identificate e nel presidio efficace dei rischi;
- gli orientamenti sulle esperienze, competenze e caratteristiche, identificate come prioritarie, in termini di rilevanza, diffusione e diversificazione, per la composizione del nuovo Consiglio e dei Comitati Endo-consiliari, al fine di assicurare un adeguato percorso di continuità all’Organo.

2. Contesto

Il mandato in essere ha avuto inizio nel mese di aprile 2023 con la nomina del Consiglio di Amministrazione, ora in scadenza, composto dal Presidente Non-Esecutivo e Indipendente, dall'Amministratore Esecutivo e da 11 membri: 1 Amministratore Non-Esecutivo e Non Indipendente, 10 Amministratori Non-Esecutivi e Indipendenti.

Il mandato si è caratterizzato per la definizione, lo sviluppo e la realizzazione del Piano Industriale 2024-2028 "Green Diligent Growth", che esprime il percorso strategico che il Gruppo intende attuare. Tale Piano Industriale è volto a perseguire una crescita sostenibile nei settori regolati dell'acqua, elettrico e ambiente, con focus sulla resilienza infrastrutturale, transizione energetica e integrando criteri ESG al fine di rafforzare la leadership attualmente ricoperta nell'ambito dei servizi pubblici.

I primi anni del Piano hanno visto l'Amministratore Esecutivo di Acea portare a compimento, con la piena condivisione e appoggio del Consiglio di Amministrazione, le iniziative e la trasformazione necessarie a conseguire gli obiettivi e i risultati operativi del Gruppo.

La leadership dell'Amministratore Esecutivo, unitamente al contributo sinergico dell'organo di indirizzo, ha giocato un ruolo cruciale nel raggiungimento dei risultati del triennio. Tale successo è stato favorito dalla costante evoluzione della governance di Gruppo, promossa con determinazione dalla Presidente del Consiglio di Amministrazione e dall'equilibrata ed efficace sintonia raggiunta tra i due esponenti nello svolgimento dei rispettivi ruoli.

I Consiglieri di Acea, nell'analisi svolta durante l'Autovalutazione 2025 sul loro operato a termine di mandato, ritengono che il nuovo Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Esecutivo, dovranno misurarsi con importanti sfide:

- consolidare il posizionamento della Società come operatore nazionale e non più solo locale;
- guidare e portare a termine l'attuazione dei principali progetti avviati (il Termovalorizzatore di Roma, l'acquedotto del Peschiera e la transizione energetica);
- completare la trasformazione operativa e organizzativa, volta a generare maggior efficienza e la reingegnerizzazione dei principali processi strategici con l'obiettivo di garantire una sempre maggiore competitività;
- guidare i processi di innovazione tecnologica, soprattutto in chiave digitale;
- rafforzare il presidio dei mercati internazionali, ove la Società già opera e cogliendo le opportunità offerte da un rinnovato scenario;
- rispondere all'attenzione sempre crescente degli stakeholder alla sostenibilità e alle tematiche ESG;
- rafforzare la competitività sul mercato del lavoro e, in particolar modo, la capacità di mantenere, sviluppare e attrarre le professionalità in linea con l'evoluzione delle competenze chiave per i diversi business.

3. Dimensione

Lo Statuto della Società articola la struttura del Consiglio di Amministrazione, prevedendo che esso sia composto da un minimo di 7 a un massimo di 13 membri, con un numero minimo di Amministratori Indipendenti, anche nel rispetto dei criteri di equilibrio tra i generi, come disciplinati dalla normativa vigente, e dalle raccomandazioni del Codice di Corporate Governance.

Il Consiglio di Amministrazione in scadenza, tenuto conto delle previsioni statutarie, del numero di Comitati Endo-consiliari, che ne coadiuvano le attività, del positivo funzionamento espresso dall'Organo nell'arco dell'ultimo triennio, e consapevole delle dimensioni e complessità organizzative di Acea, dopo aver esaminato, con il supporto del Comitato per le Nomine e la Remunerazione gli esiti dell'Autovalutazione per l'esercizio 2025, ultimo del mandato, valuta:

- **appropriato il numero attuale di Amministratori, il massimo previsto dallo Statuto vigente;**
- **adeguato il rapporto in essere tra Amministratori Esecutivi e Amministratori Non-Esecutivi e Indipendenti e Non Esecutivi e Non Indipendenti, tenuto conto della complessità della governance e delle caratteristiche del Gruppo;**
- **idonee la dimensione e la struttura attuali che permettono una composizione corretta dei cinque Comitati Endo-consiliari previsti e un adeguato coinvolgimento e possibilità di approfondimento dei temi trattati e delle decisioni da prendere; in particolare i Comitati previsti dal Codice o dalla normativa applicabile evidenziano Presidenza e maggioranza dei membri Indipendenti;**
- **adeguato il numero di Amministratori Indipendenti, pur considerando percorribile una eventuale riduzione;**
- **adeguata l'attuale rappresentazione di diversità di genere.** Sul tema, invita tutti gli Azionisti, nella predisposizione delle liste di candidati Amministratori, a tenere conto dell'esigenza di garantire il rispetto della normativa vigente e delle previsioni statutarie, in maniera dunque da assicurare che il numero dei candidati del genere meno rappresentato sia pari almeno ai due quinti dei componenti dell'Organo Amministrativo (arrotondato, ove necessario, all'intero superiore);
- **appropriata l'attuale età media dei componenti dell'Organo.**

4. Composizione

Tenuto conto dell'importanza dei diversi fattori, in cui si articola la composizione qualitativa del Consiglio di Amministrazione di Acea, tutti valutati positivamente, e sulla base dell'esperienza maturata nel triennio trascorso e della valutazione del lavoro che il nuovo Consiglio dovrà svolgere, per il perseguimento degli obiettivi di business e operativi, l'Organo in scadenza suggerisce agli Azionisti di costituire le liste di candidati con gli apporti di skills, esperienze e competenze differenziate e distintive, quali quelle che, nel loro insieme, hanno caratterizzato l'attuale composizione del Consiglio, come di seguito descritto.

4.1 Background Professionale

L'Autovalutazione del 2025 ha espresso un giudizio positivo sulla composizione del Consiglio uscente in termini di background professionale, apprezzando l'eterogeneità delle competenze tra profili manageriali, imprenditoriali, accademici e istituzionali, ritenendo altresì possibile valutare positivamente anche un eventuale incremento di candidati con un background manageriale o imprenditoriale.

- **Il Consiglio raccomanda pertanto di confermare l'attuale composizione in termini di mix di esperienze e provenienze professionali.**

4.2 Competenze ed Esperienze

La diversità e complementarità delle competenze ed esperienze professionali presenti attualmente in Consiglio, risultano molto positive, evidenziando una situazione di elevata adeguatezza. Nella prospettiva del rinnovo dell'Organo per il periodo 2026-2028, il Consiglio non ritiene, dunque, necessario suggerire dei potenziamenti o allargamenti in termini di aree di conoscenze, esperienze e competenze.

In vista del rinnovo, il Consiglio in scadenza ha identificato le professionalità considerate distintive e necessarie per affrontare e gestire le sfide che emergeranno dall'evoluzione prevedibile dei settori di riferimento, del mercato e della realizzazione degli obiettivi strategici della Società nel prossimo triennio:

- **conoscenza dei business in cui Acea opera, con particolare riferimento al settore idrico, sia dal punto di vista industriale ed economico finanziario che regolamentare (i.e. tariffe/regolazione, appalti pubblici);**
- **esperienze in realtà caratterizzate da innovazione e/o contenuti tecnologici – digitali avanzati;**
- **competenze economico-finanziarie anche riferite a valutazioni di azienda e operazioni straordinarie di M&A;**
- **esperienza in ruoli manageriali di società industriali complesse e possibilmente quotate;**
- **esperienza pregressa nel ruolo di Consigliere di amministrazione in società quotate;**
- **appropriate caratteristiche personali e attitudinali, in particolare standing, apertura al dialogo, capacità di ascolto, assertività, empatia e autorevolezza, al fine di assicurare una efficace collaborazione e una positiva dinamica relazionale nello svolgimento ottimale dell'incarico di amministratore.**

4.3 Continuità di Carica

In linea generale, il bilanciamento tra le esperienze e conoscenze complessivamente maturate e acquisite dall'Organo in scadenza e le eventuali nuove esperienze e competenze da introdurre è

considerato un fattore rilevante per il funzionamento ottimale dell'organo di amministrazione, anche dalle best practice di corporate governance.

Il Consiglio di Acea ritiene che la continuità di carica sia un valore da preservare e capitalizzare in sede di rinnovo della composizione consiliare, considerato che la tenure media attuale è di 4 anni e che l'attuale mix di professionalità, esperienze, competenze e conoscenze risulta ampiamente adeguato anche in termini di diversità di genere, numero di amministratori indipendenti, seniority e background professionale, fermo restando le raccomandazioni evidenziate nei punti che precedono.

- **I componenti del Consiglio in scadenza attribuiscono alla continuità di carica una rilevanza elevata e a larga maggioranza viene, espressamente, suggerito che un rinnovo degli attuali Amministratori avvenga in misura significativa.**

4.4 Disponibilità di tempo

In conformità alla normativa vigente, la disponibilità di tempo necessaria a fronteggiare la natura e la complessità dell'incarico rappresenta un requisito essenziale per i candidati alla carica di Consigliere di Acea, che devono attestare la propria capacità di garantire il tempo necessario per una partecipazione attiva e consapevole. Tale impegno comprende la presenza alle sedute consiliari e dei Comitati (sia in presenza che in remoto), nonché la partecipazione ai programmi di formazione (Onboarding e Induction) e ai momenti di confronto off-site.

Per un'efficace interpretazione del proprio ruolo, è di notevole importanza che gli amministratori diano piena evidenza di poter garantire la disponibilità di tempo necessario allo svolgimento dell'incarico.

Nel triennio 2023-2025, il numero medio annuo delle riunioni del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Endo-consiliari e la durata media degli incontri sono stati i seguenti:

ORGANI SOCIALI	NUMERO MEDIO ANNUO	DURATA MEDIA ANNUA
Consiglio di Amministrazione	18,3	2,27 ore
Comitato Controllo e Rischi	9,3	2,10 ore
Comitato Nomine e Remunerazione	11,0	1,09 ore
Comitato Etica, Sostenibilità e Inclusione	7,7	1,17 ore
Comitato per il Territorio	8,0	1,12 ore
Comitato Operazioni con Parti Correlate	10,7*	1,19 ore
Totale	65	

* Si fa presente che nel triennio si sono tenute ulteriori riunioni di Comitato OPC nella forma di presidio equivalente.

Sono inoltre da computare gli incontri di Induction e formazione che, sempre nel triennio 2023-2025, sono stati in media pari a 3 sessioni all'anno.

Oltre ai tempi necessari a partecipare alle riunioni, sono altresì da considerare i tempi di preparazione di ciascun incontro e, per i Presidenti del Consiglio di Amministrazione e dei Comitati Endo-consiliari, anche quelli dedicati allo svolgimento del ruolo e alle attività organizzazione e coordinamento delle riunioni di Consiglio e di Comitato.

4.5 Cumulo degli Incarichi

In ottemperanza a quanto raccomandato dalla normativa vigente e dal Codice di Corporate Governance, sul numero di incarichi in società quotate ed enti di interesse pubblico, il Consiglio di Amministrazione ha espresso il proprio orientamento sul limite massimo di incarichi che possono essere ricoperti dagli Amministratori di Acea come segue:

- ai fini del cumulo degli incarichi, in aggiunta alle società quotate, sono considerate rilevanti le società finanziarie, bancarie e assicurative o con un patrimonio netto superiore a 1 miliardo di euro;
- un Amministratore non dovrebbe ricoprire la carica di Consigliere Non Esecutivo o di Sindaco in più di 6 (sei) delle predette società;
- un Amministratore Esecutivo non dovrebbe ricoprire la carica di Consigliere Non Esecutivo di un altro emittente di cui sia Consigliere Esecutivo un Amministratore di Acea.

Inoltre ai fini del computo degli incarichi non sono considerati i seguenti:

- quello ricoperto in Acea;
- quelli eventualmente ricoperti in società controllate, direttamente e/o indirettamente, ovvero partecipate da Acea;
- quelli ricoperti nei comitati endoconsiliari di Acea.

4.6 Criteri di significatività in relazione alla valutazione di Indipendenza

In linea con quanto raccomandato dal Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione ha, inoltre, definito criteri ai fini della valutazione dell'indipendenza degli Amministratori.

In particolare, ha adottato i seguenti parametri di significatività applicabili ai rapporti di natura commerciale, finanziaria o professionale:

- quanto ai rapporti di natura commerciale o finanziaria

(i) il 5% del fatturato annuo dell'impresa o dell'ente di cui l'amministratore abbia il controllo o sia amministratore esecutivo, ovvero dello studio professionale o società di consulenza di cui sia partner; e/o

(ii) il 5% dei costi annui sostenuti dal Gruppo riconducibili alla medesima tipologia di rapporti contrattuali;

- quanto alle prestazioni professionali:

(i) il 5% del fatturato annuo dell'impresa o dell'ente di cui l'amministratore abbia il controllo, o sia amministratore esecutivo, ovvero dello studio professionale o società di consulenza di cui sia partner; e/o

(ii) il 2,5% dei costi annui sostenuti dal Gruppo relativi a incarichi di natura simile.

Sono stati, inoltre, individuati quale significativa remunerazione aggiuntiva:

tutti i compensi a qualsiasi titolo erogati nell'anno solare dalla Società, da una sua controllata o controllante, che cumulativamente superino l'importo complessivo del compenso per la carica e dei compensi previsti per la partecipazione a comitati endoconsiliari riconosciuti all'amministratore la cui indipendenza è oggetto di valutazione.

Resta ferma la competenza del Consiglio di Amministrazione, in virtù del principio di prevalenza della sostanza sulla forma, a ritenere indipendente un amministratore nonostante il verificarsi di una circostanza che lo stesso Codice individua come astrattamente idonea a comprometterne l'indipendenza ponendo unicamente alcune cautele in termini di disclosure.

5. Profili di Particolare Rilevanza

Il Consiglio di Amministrazione di Acea, consapevole dell'elevata importanza di alcuni ruoli al suo interno, ritiene che le seguenti possano essere caratteristiche distintive degli esponenti chiamati a ricoprire detti ruoli:

5.1 Presidente del Consiglio di Amministrazione

- figura di elevato profilo professionale e valoriale e garante dei diversi presidi di etica e legalità;
- dotata di autorevolezza e credibilità nei confronti di azionisti e stakeholder di Acea con un riconosciuto standing istituzionale e adeguata conoscenza della realtà in cui opera il Gruppo;
- con consolidata esperienza nella gestione di rapporti con shareholders e stakeholders complessi e con Enti Regolatori;
- capace di garantire una gestione trasparente e corretta del funzionamento del Consiglio di Amministrazione, favorire l'integrazione delle diverse competenze ed esperienze degli Amministratori;
- capace di assicurare la relazione tra l'Amministratore Esecutivo e i membri non esecutivi secondo i rispettivi ruoli e prerogative nonché l'interlocuzione con l'organo con funzione di controllo e i comitati interni;
- con solida pregressa esperienza nel ruolo Consigliere di Amministrazione di società quotate nonché nella guida di Consigli di Amministrazione di complessità analoga a quella di Acea;
- capace di sovrintendere al rispetto delle regole di governo societario al fine di garantire il costante allineamento alla normativa e alle indicazioni di autodisciplina pro tempore vigenti.

5.2 Amministratore Esecutivo

- persona con provata autorevolezza personale e professionale, reputazione di indipendenza intellettuale e integrità personale;

- solida esperienza manageriale e di gestione di realtà industriali in posizioni analoghe in realtà comparabili;
- conoscenza del business nei settori energetici, acqua e infrastrutture;
- capacità di valutazione e orientamento strategico;
- elevata competenza in materia economico-finanziaria, di strategia aziendale e operazioni straordinarie riconosciuta anche dagli investitori e dal mercato finanziario;
- comprovata attitudine ed esperienza nel rapporto con shareholders e stakeholders complessi;
- indiscussa leadership, capacità di ispirare e orientare il management e l'azienda verso gli obiettivi strategici definiti.

5.3 Amministratori Non-Esecutivi

- possiedono capacità di approfondimento e sono in grado di instaurare un rapporto dialettico con l'Esecutivo;
- sanno esprimere le loro opinioni con autonomia di giudizio e indipendenza di sostanza;
- nell'ambito delle rispettive esperienze hanno dato prova di possedere le seguenti attitudini:
 - capacità di lavorare in *team*;
 - consapevolezza del proprio ruolo;
 - capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo;
- possiedono solide conoscenze di corporate governance e possibilmente esperienze pregresse nel ruolo di amministratore non esecutivo;
- hanno complementarità di competenze diversificate per favorire un buon dibattito ed un adeguato confronto consiliare.

Al fine dell'individuazione dei Consiglieri che saranno chiamati a far parte dei Comitati Endo-consiliari dal Consiglio di Amministrazione per il mandato 2026-2028, il Consiglio di Amministrazione in scadenza invita gli Azionisti a tenere in considerazione il fatto che, in ottemperanza al Codice di Corporate Governance:

- almeno un componente del comitato competente in materia di remunerazione debba possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive (Raccomandazione n. 26 del Codice);
- il comitato competente in materia di controllo e rischi debba possedere, nel suo complesso, un'adeguata competenza nel settore di attività in cui opera la società, funzionale a valutare i relativi rischi; e che almeno un componente di tale comitato debba possedere un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi (Raccomandazione n. 35 del Codice).

In relazione a quanto precede, il Consiglio di Amministrazione ritiene utile che, per una corretta ed efficace composizione dei Comitati Endo-consiliari, il nuovo Organo amministrativo della Società debba contemplare dunque:

- un profilo con esperienza nella gestione dei rischi e dei sistemi di controllo, con solide conoscenze economico/finanziarie e di risk management idealmente maturate quale componente di comitati competenti in materia di controllo e rischi;

- un profilo con esperienza in tema di politiche di remunerazione e connessi aspetti legislativi, regolatori e contrattuali, idealmente maturata anche quale componente di comitati competenti in materia di remunerazioni.

6. Rispondenza delle liste agli Orientamenti

Ai sensi dell'art. 4, raccomandazione 23 del Codice di Corporate Governance, il Consiglio di Amministrazione invita gli Azionisti, che intendano presentare una lista che contiene un numero di candidati superiore alla metà dei componenti da eleggere, a fornire adeguata informativa, nella documentazione presentata per il deposito della lista, circa la rispondenza della lista ai presenti orientamenti del Consiglio di Amministrazione di Acea circa la propria composizione quantitativa e qualitativa ritenuta ottimale, anche con riferimento ai criteri di diversità previsti dal principio VII e dalla raccomandazione 8 del Codice.

Si invitano altresì tutti gli Azionisti, nella predisposizione delle liste di candidati Amministratori, a tenere conto dell'esigenza di garantire il rispetto della normativa vigente e delle previsioni statutarie in materia di equilibrio tra i generi, in maniera da assicurare che nel nuovo Consiglio di Amministrazione il numero dei consiglieri del genere meno rappresentato sia pari almeno ai due quinti dei componenti dell'intero organo.