



PROFILO DEL GRUPPO

LA STORIA DI ACEA

Acea, sin dalla sua costituzione nel 1909 come Azienda Elettrica Municipale (AEM) del Comune di Roma, rappresenta la società che cura l'infrastruttura essenziale di sviluppo della Capitale.

La disponibilità di un servizio elettrico ed idrico efficiente supporta infatti la crescita produttiva e sociale della città.

La definizione di modelli aziendali di sevizio pubblico più efficienti ed industrialmente evoluti, anche grazie alla collaborazione di partner privati, ha caratterizzato gli ultimi decenni e le fasi di sviluppo di Acea: dalla collocazione in Borsa, nel 1999, fino all'ingresso in nuove attività industriali e al loro consolidamento.

Gli anni più recenti della storia di Acea sono contraddistinti tanto dallo sviluppo di attività di innovazione tecnologica e digitalizzazione di processi e servizi, allo scopo di perseguire efficienze operative e miglioramento della qualità delle prestazioni, quanto dalla rinnovata vocazione per lo sviluppo di moderne infrastrutture di rete,

resilienti e integrate, in grado di prospettare uno sviluppo diffuso e sostenibile.

ATTIVITÀ E FUNZIONI DELLE PRINCIPALI SOCIETÀ DEL GRUPPO

Acea è una delle principali Multiutility italiane, con oltre un secolo di esperienza nella gestione dei servizi d'interesse pubblico, negli ambiti energia, servizio idrico integrato e ambiente (valorizzazione energetica, compostaggio e servizi a valore aggiunto). L'azienda è l'operatore di riferimento nel territorio romano per i settori dell'energia (produzione, distribuzione, inclusa illuminazione pubblica, e vendita) e dell'acqua (intero ciclo), ed in quest'ultimo ambito è presente in altre aree del Centro Italia come socio industriale delle imprese locali di gestione di area vasta.

TABELLA N. 6 – GRUPPO ACEA IN NUMERI 2017	
PERSONALE (numero, per % di consolidamento)	5.625
ricavi netti (milioni di euro)	2.797
capitale investito (milioni di euro)	4.244,7
indebitamento finanziario netto	2.421,5
patrimonio netto	1.811,2
totale attivo di bilancio (milioni di euro)	7.387,6
ENERGIA ELETTRICA	
generazione (GWh) (lorda)	837,88
di cui da fonte rinnovabile (GWh) (lorda)	608,43
idro	380,5
fotovoltaico	11,6
termovalorizzazione	194 5

ENERGIA ELETTRICA	
richiesta sulla rete (GWh)	10.836
vendita (GWh) (mercato libero e di maggior tutela)	6.843
clienti energia elettrica e gas (numero)	1.378.932
WASTE TO ENERGY (WtE)	
generazione energia elettrica (GWh) (lorda)	384,3
rifiuti termovalorizzati (t)	445.609
CDR	345.633
pulper	99.970
ILLUMINAZIONE PUBBLICA	
lampade gestite a Roma (numero)	224.480
ACQUA (SERVIZIO IDRICO INTEGRATO)	
acqua potabile erogata (Gruppo) (Mm³)	658
di cui (Acea Ato 2, Acea Ato 5 e Gesesa)	383,6
controlli analitici su potabile (Gruppo) (numero)	1.144.365
di cui (Acea Ato 2, Acea Ato 5 e Gesesa)	409.375
depurazione acque reflue (Gruppo) (Mm³)	815,4
di cui (Acea Ato 2, Acea Ato 5 e Gesesa)	574,7
abitanti serviti (Gruppo) (milioni)	8,9
di cui (Acea Ato 2, Acea Ato 5 e Gesesa)	4,6

Gli ambiti di attività e la copertura territoriale delle società operative del Gruppo sono rappresentati, nei tratti essenziali, nel grafico n. 2.

GRAFICO N. 2 - LE ATTIVITÀ DELLE PRINCIPALI SOCIETÀ ACEA SUL TERRITORIO



IDRICO

Acea Ato 2 gestisce il servizio idrico integrato a Roma e in altri 111 Comuni della Provincia.

Acea Ato 5 è l'operatore del servizio in 86 Comuni della provincia di Frosinone.

Gesesa opera nel comune di Benevento e altri 11 comuni della Provincia. Acea Elabori svolge servizi di laboratorio, ricerca e sviluppo e servizi ingegneristici (progettazione e direzione lavori) prioritariamente nelle attività idriche e ambientali per le società del Gruppo Acea.



AMBIENTE

Acea Ambiente, con impianti presenti in Lazio, Toscana e Umbria, è attiva nel settore ambientale della gestione (trattamento e smaltimento), nella produzione di energia da rifiuti e nel compostaggio.

AQUASER è attiva nelle fasi di recupero, trattamento e smaltimento dei fanghi che derivano dalla fase di depurazione del servizio idrico integrato.



INFRASTRUTTURE ENERGETICHE

Areti pianifica, progetta ed esegue gli interventi di ammodernamento e sviluppo delle infrastrutture elettriche (linee AT-MT-BT, cabine, sistemi di telecontrollo e misura) e gestisce i relativi servizi di distribuzione nei Comuni di Roma e Formello. Nel Comune di Roma gestisce e sviluppa gli impianti d'illuminazione pubblica funzionale e artistica monumentale, nonché l'illuminazione cimiteriale.

Acea Produzione si occupa della produzione di energia e calore con un parco centrali composto da impianti idroelettrici e termoelettrici.

Ecogena progetta e realizza impianti di cogenerazione e trigenerazione ed opera come ESCo (Energy Service Company) svolgendo servizi di efficienza energetica, per i clienti interni (obblighi d'incremento).

ed opera come ESCo (Energy Service Company) svolgendo servizi di efficienza energetica, per i clienti interni (obblighi d'incremento efficienza ai sensi del DM 20 luglio 2014) ed esterni, e assicura il presidio dell'innovazione tecnologica in tema di risparmio energetico.



Acea Energia gestisce la vendita di energia elettrica e gas sul mercato (libero e di maggior tutela).

Acea8cento gestisce le attività di customer care, in particolare i canali di contatto a distanza per le società operative del Gruppo Acea.

L'ASSETTO PROPRIETARIO E IL MODELLO DI BUSINESS

Acea SpA è quotata presso il Mercato Telematico Azionario, organizzato e gestito da Borsa Italiana. Roma Capitale è l'azionista di maggioranza con il 51% del capitale sociale. Al **31.12.2017** le altre partecipazioni rilevanti, dirette o indirette, fanno capo a Suez SA

per oltre il 23% e a Caltagirone Francesco Gaetano per circa il 5% (si veda il grafico n. 3).

Le quote restanti sono detenute **per circa il 15%** da **primari investitori istituzionali,** la cui distribuzione geografica evidenzia la maggiore presenza di azionisti italiani, seguiti da quelli USA, norvegesi e inglesi. La quota detenuta da investitori retail è pari a circa il 6% (si veda il grafico n. 4).

GRAFICO N. 3 - L'ASSETTO PROPRIETARIO AL 31.12.2017

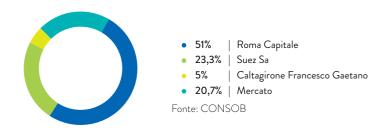
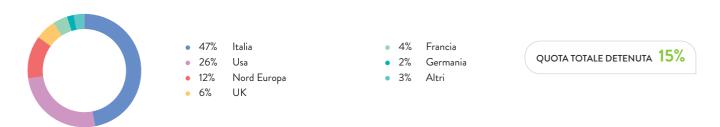
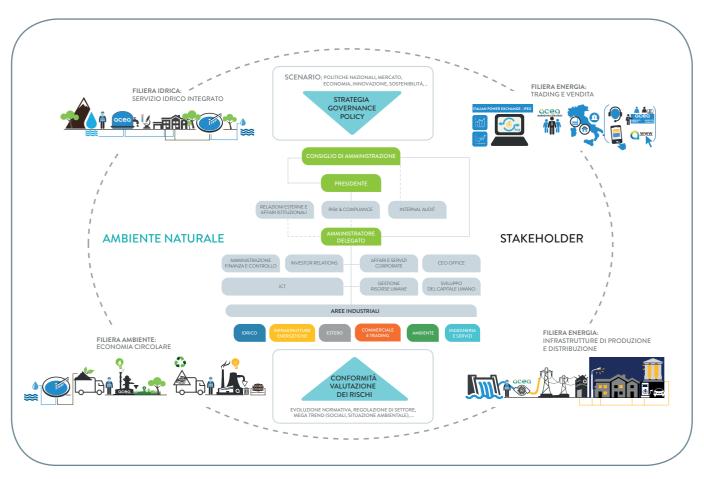


GRAFICO N. 4 - RAPPRESENTANZA GEOGRAFICA DEGLI INVESTITORI ISTITUZIONALI IN ACEA



IL MODELLO DI BUSINESS

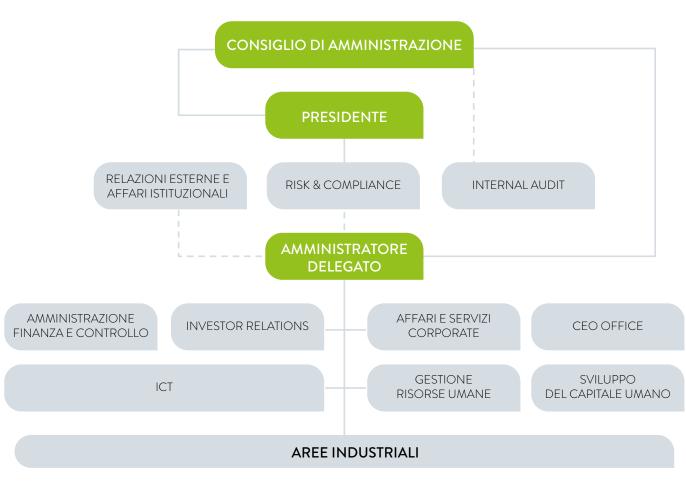
GRAFICO N. 5 - IL MODELLO DI BUSINESS ACEA



Il modello di business adottato (grafico n. 5) si fonda su un assetto organizzativo che pone in capo alla Holding il ruolo di governo, indirizzo e controllo del portafoglio di attività gestite. La Capogruppo, inoltre, offre supporto gestionale alle società operative, tramite

servizi di natura direzionale, legale, logistica, tecnica, finanziaria e amministrativa. La **macrostruttura organizzativa** di Acea SpA è articolata in **Funzioni corporate** e in **Aree industriali** cui riportano le Società operative (si veda il grafico n. 6).

GRAFICO N. 6 - ORGANIGRAMMA DI ACEA SPA AL 31.12.2017











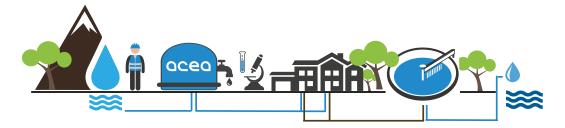




Il Gruppo Acea è attivo principalmente in 4 filiere di attività: il servizio idrico integrato; la produzione e distribuzione di energia elettrica (inclusa la pubblica illuminazione); la vendita di energia e gas; la valorizzazione dei rifiuti.

In tali segmenti Acea opera mediante società industriali, presenti nell'Italia centrale, in particolare sulla dorsale tirrenica, di cui detiene partecipazioni azionarie e nelle quali svolge il ruolo di soggetto industriale di riferimento.

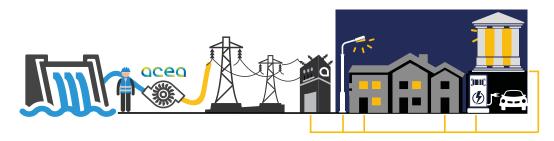
FILIERA IDRICA: SERVIZIO IDRICO INTEGRATO



La filiera idrica comincia dalla fase di captazione della risorsa: dalle sorgenti e falde presenti sul territorio viene prelevata l'acqua richiesta dalla rete che serve le comunità. La qualità della risorsa idrica viene controllata e garantita da Acea, durante tutto il suo percorso, per rispettare gli standard normativi previsti per gli utilizzi

finali. Successivamente, si attiva la fase della raccolta dei reflui e della depurazione, per recuperare e restituire all'ambiente la risorsa nelle migliori condizioni possibili per riavviarla al suo ciclo naturale.

FILIERA ENERGIA: INFRASTRUTTURE DI PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE



Produzione e distribuzione di elettricità: Acea produce energia principalmente presso centrali idroelettriche ed in via residuale tramite impianti termoelettrici a ciclo combinato (gas) e impianti fotovoltaici. Gli utenti ricevono l'energia elettrica grazie alla rete di distribuzione gestita e sviluppata da Acea. Lo sviluppo digitale e

innovativo dei servizi, stimolato e richiesto da un mercato sempre più evoluto, impegna il Distributore ad orientarsi verso soluzioni in ottica di smart city. A ciò si accompagna una gestione resiliente delle reti con cui è possibile supportare il futuro spostamento e incremento degli usi del vettore elettrico.

FILIERA ENERGIA: TRADING E VENDITA



Vendita di energia e gas: l'acquisto delle commodity (energia e gas) avviene mediante contrattazioni su piattaforme di mercato (Borsa elettrica), ove i rivenditori, come Acea Energia, sulla base delle rispettive politiche commerciali, si approvvigionano per rifornire i clienti.

In Italia, il mercato della domanda è distinto in due grandi comparti, quello della maggior tutela, che ad oggi ancora caratterizza il mercato domestico e cesserà nel 2019, e quello libero, dove ogni

cliente può scegliere il fornitore preferito ed i relativi servizi. Le società di vendita sviluppano le relazioni con i clienti, in base alla loro tipologia, mediante canali di contatto sempre più innovativi e digitali, mantenendo comunque attivi strumenti tradizionali, quali il telefono e gli sportelli al pubblico.

Per la promozione dei propri prodotti le società di vendita si avvalgono di agenzie di vendita appositamente selezionate, formate e monitorate nelle pratiche commerciali messe in atto.



Valorizzazione dei rifiuti ed economia circolare: la filiera ambiente ha come scopo la valorizzazione dei rifiuti, mediante la conversione in biogas e combustibile solido secondario (CSS) per l'utilizzo nel processo di produzione energetica, oppure attraverso la trasformazione in compost per l'agricoltura ed il florovivaismo. Acea, in particolare, in ottica di economia circolare, sfrutta l'integrazione nelle attività idriche per recuperare i fanghi da depurazione ed avviarli a trattamento ai fini di compostaggio.

Le attività di business sono declinate nel Piano strategico (si veda paragrafo Strategia e sostenibilità), che definisce gli indirizzi di sviluppo aziendale in base alle valutazioni delle opportunità offerte dal mercato, della cornice istituzionale e del contesto di riferimento, del sistema di governance e di un'attenta identificazione e ponderazione dei rischi che possono essere generati o subiti dal Gruppo. Nello svolgimento delle attività e nell'erogazione dei servizi, il Gruppo Acea presta la massima attenzione alle interazioni con l'ambiente naturale e alle relazioni con gli stakeholder, al fine di massimizzare il proprio contributo allo sviluppo sostenibile dei territori su cui è presente e a beneficio delle collettività di riferimento. Entro il Gruppo è attuato il Modello di organizzazione e gestione ai sensi del D. Lgs. n. 231/01, funzionale a prevenire la responsabilità amministrativa per l'ente in relazione alla commissione di reati, indicati dalla stessa norma, da parte di soggetti in rapporto organico con Acea (per approfondimenti su policy, sistemi di governo e gestione si veda capitolo Corporate governance e sistemi di gestione). Al fine di assicurare il coinvolgimento dei dipendenti sulle tematiche strategiche, Acea ha realizzato nel corso dell'anno numerose iniziative di people engagement, adottando un modello di miglioramento continuo: il Modello di Execution. Il termine "Execution" è inteso come realizzazione performante di un progetto e sottolinea lo spirito operativo delle azioni e la concretezza dei risultati che si vogliono raggiungere. Tale modello valorizza il patrimonio di competenze interne, ponendo le persone di Acea nelle condizioni di incidere concretamente sul miglioramento del Gruppo, attraverso la partecipazione a team trasversali (gli Action Team) che lavorano

ad iniziative di rilevanza strategica (**le Azioni**), con un puntuale calcolo costi-benefici e una previsione sui miglioramenti misurabili apportati dal progetto.

Le iniziative promanano da diverse fonti: momenti di ascolto con le persone che lavorano nei vari business o autonome proposte dei dipendenti, avanzate mediante una scheda progetto disponibile sulla piattaforma social aziendale. Dall'avvio dell'adozione del modello sono stati realizzati 5 momenti di ascolto e raccolte oltre 130 idee di miglioramento; sono stati individuati 70 colleghi per formarli nel ruolo di **Execution Trainer** e **Promoter** e nell'applicazione di strumenti di Project Management e sono stati costituiti i primi Team.

INDICATORI ECONOMICI GENERALI

Nel 2017 le attività del Gruppo sono state focalizzate sul consolidamento e lo sviluppo infrastrutturale e sul miglioramento dei servizi resi all'utenza. L'indirizzo programmatico di Acea è stato formalizzato con il **nuovo Piano industriale 2018-2022**, approvato a novembre e accolto con favore dal mercato. I risultati economico-finanziari dell'esercizio 2017¹³ si sono attestati su valori in linea con gli obiettivi comunicati: Il **margine operativo lordo** è pari a **840 milioni di euro** (-6,3% sul 2016, +7% su base adjusted) e il **risultato operativo** è di **360 milioni di euro** (-32% su 2016, -2% adjusted). L'utile di Gruppo è 181 milioni di euro (-31% su 2016, +2% adjusted).

¹³ I dati economici adjusted non includono le componenti non ricorrenti, positive e negative, per gli esercizi 2016 e 2017 riferite agli effetti del regulatory lag e a svalutazioni dei crediti verso Gala e Atac e dei cespiti di Acea Produzione e Acea Ambiente.

TABELLA N. 7 - I PRINCIPALI DATI ECONOMICI E PATRIMONIALI DEL GRUPPO ACEA (2016-2017)

(in milioni di euro)	2016	2017
ricavi netti	2.832,4	2.796,9
costi operativi	1.965,4	1.983,8
costo del lavoro	199,2	215,2
costi esterni	1.766,2	1.768,6
proventi/(oneri) partecipazioni non finanziarie	29,3	26,8
margine operativo lordo (EBITDA)	896,3	839,9
risultato operativo (EBIT)	525,9	359,8
gestione finanziaria	(111,6)	(72)
gestione partecipazioni	1,7	0,3
risultato ante imposte	416,1	288,2
imposte sul reddito	143,5	96
risultato netto	272,5	192,2
utile/perdita di competenza di terzi	10,2	11,5
risultato netto del Gruppo	262,3	180,7

I ricavi consolidati del 2017 ammontano a 2.796,9 milioni di euro (2.832,4 milioni di euro nel 2016), in crescita del 3% circa rispetto al precedente anno su base adjusted (2.720,9 milioni euro 2016). Su tali ricavi, con riguardo alle attività di business, incidono fenomeni di segno opposto: positivamente, tra le altre, le voci che riguardano la variazione dell'area di consolidamento, i ricavi del servizio idrico integrato e quelli da conferimento rifiuti e gestione discarica, complessivamente per 109,4 milioni; negativamente i ricavi da vendita e trasporto di energia per 4,4 milioni.

Nel 2017 i **costi esterni** sono stabili rispetto al 2016, circa **1,76 miliardi di euro**. Sulle dinamiche dei costi sono da segnalare, in particolare: la riduzione collegata **all'approvvigionamento energetico** (-66,2 milioni) per i mercati libero e tutelato, con i relativi minori costi per il trasporto, bilanciata dai maggiori costi per acquisto di certificati bianchi, per l'assolvimento dell'obbligo regolatorio di **efficienza energetica** (+30,1 milioni).

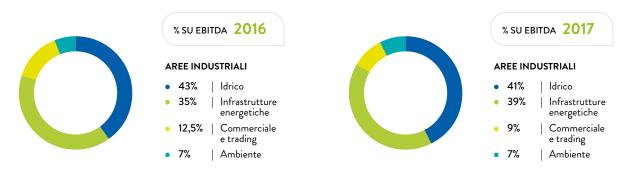
Il margine operativo lordo (EBITDA) pari a circa 840 milioni di euro risulta superiore alla guidance comunicata al mercato e con riferimento al valore 2016 adjusted (785 milioni di euro) in crescita del 7%. Alla formazione del valore complessivo concorrono: l'area industriale Idrico per il 40%, con 350 milioni di euro, in

crescita del 4% rispetto ai dati *adjusted* del 2016 (336 milioni di euro). Tale risultato risente degli aggiornamenti tariffari intervenuti e in particolare della crescita della premialità riconosciuta ad Acea Ato 2 per la qualità del servizio;

- l'area industriale Infrastrutture energetiche per il 39%, con circa 333 milioni di euro, in crescita del 20% circa rispetto ai dati adjusted del 2016 (276,8 milioni di euro), dove i miglioramenti sono stati apportati da tutte le attività gestite: distribuzione, generazione ed illuminazione pubblica;
- l'area industriale **Commerciale e trading** per il 9%, con 78 milioni di euro, in riduzione del 20% circa rispetto al 2016 (98 milioni di euro), principalmente per l'iscrizione di ricavi non ricorrenti dell'anno precedente e minori margini dell'attività di vendita;
- l'area industriale Ambiente per il 7%, con 64 milioni di euro, in aumento del 13% circa sull'anno precedente (57,2 milioni di euro), grazie al miglioramento nelle performance degli impianti e dalle maggiori quantità di energia elettrica ceduta, in particolare per l'impianto di San Vittore del Lazio, oltre che dalla ripresa delle attività dell'impianto di compostaggio di Aprilia.

Contribuiscono inoltre all'EBITDA del Gruppo l'area **Estero**, l'area **Ingegneria e servizi** e la **Capogruppo** per 15 milioni di euro.

GRAFICO N. 7 - CONTRIBUTO DELLE AREE INDUSTRIALI ALL'EBITDA COMPLESSIVO (2016-2017)



Il risultato operativo (EBIT) è di 406 milioni di euro su base adjusted, in calo di 8 milioni sul 2016, e risente principalmente di alcune componenti non ricorrenti, quali la riduzione del valore dei crediti verso GALA e ATAC (22 milioni di euro) e la svalutazione di alcuni asset di Acea Ambiente e Acea Produzione (12 milioni di euro). Si registra anche l'aumento di circa 53 milioni di euro di ammortamenti di investimenti in information technology.

ANALISI DEL CONTESTO, STRATEGIA E SOSTENIBILITÀ

ANALISI DEL CONTESTO

Acea monitora lo scenario di riferimento, intercettando e analizzando i fattori che assumono rilievo per il business e possono influire sul perseguimento degli obiettivi strategici. In particolare, gli ambiti di sostenibilità d'impresa, normativi, regolatori, tecnologici, competitivi e di mercato rappresentano aspetti distinti ma correlati di un quadro complessivo che delinea il contesto entro il quale comprendere la gestione e l'indirizzo prospettico dell'organizzazione.

CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ

Economia circolare, decarbonizzazione, smart city e innovazione tecnologica, cambiamenti climatici e impatti ambientali sono alcuni tra i temi che caratterizzano lo scenario di riferimento della sostenibilità per Acea. Su tali ambiti, si segnala l'impegno istituzionale del Governo italiano che, nel 2017, ha approvato la Strategia Energetica Nazionale e la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile. La prima definisce la policy di sviluppo al 2030 per reti e infrastrutture, fonti rinnovabili ed efficienza energetica; la seconda declina e recepisce, a livello nazionale, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals) dell'Agenda ONU 2030, sottoscritti dall'Italia.

Nell'anno è da segnalare l'entrata in vigore del **D. Lgs. n. 254/2016,** che rende obbligatoria, per alcune tipologie di imprese, tra cui le società quotate, la rendicontazione di carattere non finanziario, equiparandola sostanzialmente, per tempi, controlli e modalità di pubblicazione, all'informativa economica.

Un'altra iniziativa del Governo rilevante per l'evidenziazione degli aspetti sociali di sostenibilità riguarda l'inserimento di **12 indicatori di Benessere Equo e Sostenibile** – quali, ad esempio, la disuguaglianza di reddito, l'efficienza della giustizia, la speranza di vita - nel ciclo del Bilancio dello Stato, attraverso la loro inclusione nel Documento di economia e finanza (DEF). L'Italia, grazie a questo atto, è il primo Paese europeo e del G7 ad aver inserito nella propria programmazione economica indicatori di benessere e qualità di vita, al fine di valutare l'impatto delle politiche nazionali sulla popolazione.

La manifestazione, reiterata, di eventi ambientali estremi collegati ai cambiamenti climatici, come la prolungata siccità che ha provocato, nell'anno, una grave crisi idrica nel nostro Paese, ha ormai evidenziato la necessità di articolare un sistema integrato di risposte. A ciò provvederà il **Piano nazionale di adattamento ai cambiamenti climatici**, in via di definizione, quale strumento di pianificazione strategica finalizzato ad affrontare il tema della mitigazione e della capacità di resilienza, a fronte dei cambiamenti climatici globali.

Il mondo della finanza sta altresì assumendo un ruolo di rilievo nella transizione verso un sistema economico sensibile all'impegno nella sostenibilità, con la diffusione, sempre più ampia, di strumenti quali **Social Bond e Green bond,** che abbinano la ricerca di finanziatori di lungo termine a progetti industriali connotati da caratteristiche sociali o ambientali.

Alla luce dell'impatto sulla gestione delle risorse ambientali, come ad esempio quelle idriche, e in considerazione dell'attività di fornitori di servizi essenziali per la qualità della vita e lo sviluppo del tessuto economico, **le Utility** svolgono, sempre di più, un ruolo fondamentale per lo sviluppo sostenibile.

CONTESTO NORMATIVO

Il contesto normativo di riferimento per Acea è ampio ed articolato

in funzione della **specificità dei business gestiti** – idrico, energetico e ambientale – e della **varietà degli ambiti** su cui intervengono le dettagliate discipline normative e regolatorie che incidono sull'operatività aziendale, dai profili amministrativi autorizzativi a quelli di tutela del mercato e della concorrenza. A tali aspetti si aggiunge la peculiarità della natura di **società quotata**, con i relativi impatti normativi, ad esempio in termini di disciplina delle comunicazioni al mercato. Lo scenario normativo, pertanto, viene analizzato in ottica **multidisciplinare**, effettuando una ricognizione circolare ed un'analisi interpretativa continua, al fine di segnalare sviluppi di particolare rilevanza, individuando e valutando rischi e opportunità su strategia e gestione operativa.

In tale scenario si conferma il rilievo di alcuni aspetti particolarmente significativi. Innanzitutto il nuovo Codice degli appalti, che condurrà ad una radicale trasformazione delle regole e dei sistemi di funzionamento della contrattualistica pubblica, è stato oggetto di ulteriore intervento con il c.d. "Correttivo", di cui al D. Lgs. n. 56/2017. Tra le novità previste rilevano: l'innalzamento della soglia, dal 50% al 100% del valore d'asta, per l'applicazione obbligatoria dei criteri ambientali minimi (CAM); l'obbligatorietà delle clausole sociali, volte a tutelare la stabilità occupazionale; una premialità, in termini di riduzione delle fideiussioni, per le imprese in possesso di certificazioni di processo e prodotto. Sempre più rilevante è poi l'applicazione normativa tesa a tutelare gli interessi dei consumatori, in particolare nel rapporto con gli operatori commerciali e sotto il **profilo della privacy.** Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, l'anno in esame può essere considerato di piena preparazione all'entrata in vigore, nel 2018, del Regolamento UE 2016/679 in materia di protezione dei dati personali.

La natura industriale dei servizi gestiti, inoltre, rende significativa l'attenzione da porre sui profili normativi amministrativi collegati sia ai procedimenti autorizzativi per la costruzione, il rinnovo e la gestione degli impianti, con evidenti ricadute sulla capacità di garantire la continuità operativa dei business gestiti, sia ai riconoscimenti dei regimi incentivanti degli impianti energetici (titoli di efficienza energetica, ex certificati verdi, altri incentivi riconosciuti dal sistema normativo). In tale contesto assume particolare rilievo l'evoluzione della normativa ambientale dove si segnala il D. Lgs. n. 104/2017 sulla nuova VIA (Valutazione di Impatto Ambientale), in attuazione della Direttiva 2014/52/UE, le cui novità principali sono: tempi più rapidi e perentori per la procedura di VIA, l'accorpamento di tutti i pareri ambientali in un provvedimento unico e l'allargamento delle opere soggette a VIA statale. Da citare, inoltre, la Legge annuale per il mercato e la concorrenza (L. 124/2017) che prevede dal luglio 2019 l'interruzione del regime "di maggior tutela" nel settore energetico. Infine, date le operazioni di acquisizioni e fusioni in corso nel comparto delle Utility, emerge anche il tema della compliance alla normativa antitrust relativa alla disciplina delle concentrazioni, atta a prevenire il manifestarsi di posizioni di abuso di mercato.

CONTESTO REGOLATORIO

Dal punto di vista regolatorio, il 2017 ha contribuito a delineare un quadro di riferimento più articolato e ampio nei diversi settori.

Nel settore idrico, è stato approvato il Testo integrato Corrispettivi Servizi Idrici (TICSI) che fissa i criteri dell'articolazione tariffaria, principalmente per l'utenza domestica, con l'identificazione di una fascia agevolata per il volume di consumi cosiddetto "quantitativo minimo vitale". La principale novità riguarda l'introduzione progressiva di un criterio pro-capite a livello nazionale, a partire da 1° gennaio 2018, e a regime il 1° gennaio 2022. A questo provvedimento

si associano anche tutti gli altri interventi in corso, volti ad estendere agli utenti del servizio idrico gli stessi livelli e strumenti di tutela già presenti nel settore elettrico e del gas, quali: il bonus sociale idrico, l'adozione di procedure per il contenimento della morosità ed il sistema di tutele per il trattamento delle controversie.

L'altro importante filone di intervento dell'ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente), nel settore idrico, è rappresentato dalla deliberazione del 27 dicembre 2017 917/2017/R/IDR, che introdurrà un modello di regolazione incentivante basato sulla classificazione di tre parametri: prerequisiti, standard specifici e generali. Premi e penalità, speculari, saranno quantificati con cadenza biennale, a partire dal 2020, sulla base delle performance dei due anni precedenti. Con la deliberazione del 27 dicembre 2017 918/2017/R/IDRI l'ARERA ha inoltre disciplinato le modalità di aggiornamento delle tariffe per il secondo semiperiodo di regolazione 2018-2019.

Nel settore elettrico, l'ARERA ha continuato a perseguire un percorso di agevolazione di fuoriuscita dalla maggior tutela in vista della fine stabilita al 1º luglio 2019. Con lo scopo di accompagnare questo passaggio, sono stati introdotti alcuni importanti obblighi, tra cui: la predisposizione di offerte "standard" per i clienti finali (offerte PLACET); l'istituzione dell'Elenco dei venditori di energia elettrica; l'attivazione di un Portale web per la raccolta e la pubblicazione delle offerte presenti sul mercato; la promozione di offerte commerciali a favore dei gruppi d'acquisto; il monitoraggio dei mercati al dettaglio. Ulteriori elementi di approfondimento hanno riguardato la resilienza delle reti elettriche, la riforma della struttura tariffaria degli oneri generali di sistema per i clienti non domestici e la ridefinizione del contributo tariffario a copertura dei costi sostenuti dai distributori di energia elettrica e gas naturale, soggetti agli obblighi nell'ambito del meccanismo dei titoli di efficienza energetica. Nel settore del teleriscaldamento, l'ARERA ha mosso i primi passi a valle del D. Lgs. n. 102/2014 e della successiva revisione con il D. Lgs. n. 141/2016. Il legislatore, infatti, impegna l'Autorità a promuovere lo sviluppo del settore del teleriscaldamento e del teleraffrescamento, disciplinando, in sintesi, la regolazione per la qualità del servizio, le condizioni di allaccio e di scollegamento dalle reti, le modalità di pubblicazione dei prezzi da parte degli operatori del settore.

CONTESTO COMPETITIVO E DI MERCATO

Nel settore Ambiente (trattamento e valorizzazione dei rifiuti, incluso il recupero energetico), alla luce di un quadro regolatorio nazionale che prevede forme incentivanti, e in coerenza con le direttive europee in tema di recupero di materia e di energia, oltre che con l'implementazione delle indicazioni dell'Unione Europea sull'economia circolare (closing the loop), il contesto di mercato evidenzia una "domanda potenziale" elevata, data l'attuale situazione di produzione, smaltimento e capacità di trattamento dei rifiuti nelle aree di tradizionale operatività del Gruppo Acea e in quelle limitrofe. Si evidenziano, pertanto, chiare opportunità di consolidamento e sviluppo, tenendo conto altresì della disponibilità di nuove tecnologie (ad esempio nel compostaggio), nonché della possibilità di realizzare forme di integrazione industriale con altri operatori.

Per quanto riguarda l'attività di recupero/smaltimento dei rifiuti prodotti dalle società idriche del Gruppo, in qualità di primo player nazionale del servizio idrico integrato e pertanto forte produttore di fanghi da depurazione, viene stimolata l'esigenza - nell'ambito dei servizi ambientali a valore aggiunto (trattamento fanghi, compost) - di ampliare le potenzialità di smaltimento/recupero dei fanghi, fino alla realizzazione di una completa e diretta gestione in house dell'intera filiera.

Nel **settore Energia**, comparto vendita, l'aspetto prospettico di maggior rilievo è rappresentato, come già evidenziato, dal completamento della liberalizzazione della vendita al dettaglio, con la prevista abolizione, nel 2019, del regime in maggior tutela.

Si attende un incremento di competitività tra gli operatori e la conseguente ricerca di elementi distintivi a valore aggiunto, da perseguire tramite investimenti in innovazione tecnologica e digitalizzazione a servizio del cliente.

Anche per lo sviluppo del comparto **Reti-distribuzione di energia**, si configura un ruolo rilevante dell'innovazione tecnologica: a favore di un ulteriore progresso nell'automazione ed efficientamento dei processi e per applicazioni in ambito smart metering, smart grid e in ottica smart city. In quest'ultimo ambito (smart city), si possono prevedere, inoltre, potenziali sinergie con altri operatori in merito a nuove opportunità di business (ad esempio banda ultralarga). Le prospettive di crescita dell'area **Reti-illuminazione pubblica**, per gli operatori con un know how specifico consolidato, risiedono, principalmente, in un incremento della domanda di applicazione di illuminotecnica di ultima generazione a risparmio energetico (LED) da parte dei territori ancora sprovvisti.

Nel **settore Idrico**, i principali driver evolutivi sono indicati dal progressivo avanzamento, come già rappresentato sopra, della regolazione da parte dell'ARERA che premia l'efficienza degli operatori. In analogia al settore elettrico, infatti, l'Autorità nazionale ha deliberato, a dicembre 2017, la nuova regolazione della qualità tecnica del servizio idrico integrato con un meccanismo di premialità/ penalità legato al rispetto di standard di prestazione (livelli di servizio), nonché di un sistema di indennizzi automatici ai clienti che si aggiunge a quanto già definito relativamente alla qualità commerciale. Si delineano, pertanto, per i gestori del servizio, opportunità di sviluppo strettamente collegate alla capacità di adottare sistemi tecnologici evoluti, modelli informativi e organizzativi ad alta efficienza, standardizzati e replicabili, in grado di incidere sensibilmente sul miglioramento delle performance.

CONTESTO TECNOLOGICO E INNOVATIVO

Lo scenario tecnologico rappresenta uno degli aspetti di maggior dinamismo ed impatto nel perimetro di analisi del contesto di riferimento per Acea. L'intensa e costante attività di ricerca e sviluppo da parte dei produttori di servizi tecnologici, nonché l'applicazione pervasiva di tali tecnologie in tutti gli ambiti di operatività del Gruppo, ha fatto sì che per il Gruppo l'anno in esame sia stato caratterizzato da una rifocalizzazione sulle tematiche di Innovazione, individuando all'interno della Funzione del CEO Office, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato, la struttura di indirizzo strategico e monitoraggio delle iniziative di innovazione per gli anni 2018-2022, indirizzando le nuove attività su tre "pillar":

- Clienti: fornendo servizi che pongano al centro l'esperienza del cliente e il valore percepito;
- Infrastrutture: con focus sulla sicurezza e la conduzione ottimale delle infrastrutture come parametro essenziale della qualità del servizio e
- People: con l'obiettivo di migliorare l'esperienza delle nostre persone per migliorare Acea.

Nel corso del 2017 sono state avviate o sono proseguite iniziative d'innovazione su numerosi ambiti, con ricadute positive previste sui clienti, sulla collettività e l'ambiente. Gli impatti positivi sulla qualità dei servizi erogati e sulla relazione con i clienti, ad esempio, vengono generati dallo sviluppo di servizi ad alto contenuto tecnologico, collegati alla piattaforma Acea 2.0, dalla evoluzione del Customer Relationship Management, così come dal piano di sostituzione dei contatori idrici con innovativi sistemi di telelettura. Progetti di innovazione tecnologica con impatti positivi sulla collettività e l'ambiente, riguardano, ad esempio, l'ammodernamento e ampliamento della rete di illuminazione pubblica con LED, l'impiego di tecnologia satellitare, monitoraggio geologico e multi parametrico, attraverso "machine learning", per rilevare eventuali violazioni di terzi delle aree di salvaguardia delle sorgenti e prevenire e prevedere fenomeni di dissesto idrogeologico, nonché tutelare la rete dei sotto-servizi gestita da Acea nella Capitale.

STRATEGIA E SOSTENIBILITÀ

LA LETTURA INTEGRATA DELLA STRATEGIA AZIENDALE: OBIETTIVI INDUSTRIALI E DI SOSTENIBILITÀ

Nel 2017, il top management Acea ha definito, contestualmente, il Piano industriale ed il Piano di Sostenibilità, con riferimento all'arco temporale 2018-2022, dando evidenza, in corso di elaborazione, sia alle rispettive peculiarità sia ai punti di correlazione tra le due pianificazioni strategiche. Inoltre, mentre era in corso detta attività, per agevolare la visione di uno sviluppo industriale inclusivo degli aspetti di sostenibilità e delle attese degli stakeholder, Acea ha voluto intraprendere due iniziative dedicate ai top manager: la restituzione degli esiti di un focus group multistakeholder volto ad identificare i temi più rilevanti (o "materiali") per le parti interessate, nell'ambito dell'analisi di materialità, e un incontro di approfondimento, sulle relazioni tra business gestiti e sostenibilità alla luce delle evoluzioni di contesto (dall'Agenda 2030 al Clean Energy Package), condotto da un esperto in materia. Piano industriale e Piano di Sostenibilità sono stati infine approvati dal Consiglio

di Amministrazione in sedute distinte, dando agio ad una loro più ampia e puntuale illustrazione.

Sulla base dell'analisi dei trend di scenario e del proprio contesto di riferimento, Acea ha approvato il **Piano industriale 2018-2022,** incentrato sui seguenti pillars strategici:

- Crescita industriale focalizzata sullo sviluppo infrastrutturale e su un approccio orientato al cliente;
- Territorio e sostenibilità, basato su uno sviluppo sostenibile, orientato alla decarbonizzazione mediante una maggior elettrificazione dei consumi e il recupero di materia nel ciclo rifiuti, in una prospettiva di economia circolare;
- Tecnologia, innovazione e qualità, con investimenti per oltre 400 milioni di euro legati a progetti innovativi, per favorire maggiore automazione industriale e la resilienza delle reti in ottica smart grid e smart city;
- Efficienza operativa, attraverso la disciplina gestionale dei costi e degli investimenti e il miglioramento delle performance.

Il Piano industriale aumenta gli investimenti complessivi, rispetto ai target del precedente Piano, prevedendo 3,1 miliardi di euro.

PRINCIPALI AZIONI E OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO INDUSTRIALE 2018-2022 PER AREA DI BUSINESS

AREA DI BUSINESS



AMBIENTE

STRATEGIA

 rafforzamento del ciclo di trattamento rifiuti in coerenza con lo sviluppo di un'economia circolare, mediante l'acquisizione di nuovi impianti di compostaggio, l'ampliamento di quelli esistenti e lo sviluppo di nuove iniziative di gestione rifiuti multimateriali (+70% rifiuti trattati)



COMMERCIALE E TRADING

- miglioramento delle iniziative per perseguire la soddisfazione del cliente e ottimizzazione dei processi operativi per ottenere riduzioni di costo
- spinta commerciale sui canali digitali e cross selling in vista della conclusione della maggior tutela sul mercato elettrico e della sua completa liberalizzazione (+33% clienti)



IDRICO

- piano straordinario di bonifica su oltre 800 km di rete idrica e fognaria, con obiettivi significativi di riduzione perdite e migliore gestione a fronte di eventuali emergenze idriche
- introduzione di sistemi di telelettura sui misuratori per un totale di oltre 500 mila smart meters installati
- potenziamento della depurazione con un piano di razionalizzazione che punta sulla dismissione dei piccoli impianti, accompagnati dal potenziamento dei grandi impianti
- rafforzamento dell'adduzione a garanzia della risorsa idrica disponibile: progettazione del potenziamento del Peschiera



INFRASTRUTTURE ENERGETICHE

- rifacimento della rete BT per incrementare la resilienza della rete e aumentare la capacità della potenza disponibile ai clienti (da 3kW a 6kW) in vista dell'incremento dei consumi elettrici
- smartizzazione della rete di Roma, mediante l'installazione di 1 milione di nuovi meters 2G, per abilitare lo sviluppo e l'uso di nuovi servizi
- creazione, in partnership, di una rete in fibra ottica per il potenziamento della connettività a banda ultra larga degli stakeholder della Capitale e per sviluppare l'innovazione tecnologica nell'automazione e controllo delle reti idriche ed elettriche

L'elaborazione del Piano di Sostenibilità 2018-2022 si è svolta con il coinvolgimento ampio e diretto del management chiamato ad aggiornare/ridefinire gli obiettivi di sostenibilità, con target al 2022 e relativi KPI, nello stesso periodo in cui procedeva alla declinazione degli obiettivi industriali. Ciò ha favorito una visione complessiva della strategia e ha consentito di correlare alcuni target di sostenibilità con gli investimenti

previsti dal Piano industriale, stimandone il valore in circa 1,3 miliardi di euro.

La struttura generale del Piano di Sostenibilità 2018-2022 si è mantenuta coerente con l'impianto del precedente Piano 2016-2020, confermando i 6 obiettivi trasversali volti ad integrare la sostenibilità nel governo dell'impresa (livello governance) e i 5 macro-obiettivi di livello operativo.

Gli elementi di discontinuità ed evoluzione si evidenziano nei 135 target al 2022, individuati dalle Società e dalle Funzioni, in cui si articolano i macro-obiettivi operativi. Al rilevante incremento numerico complessivo dei target (+ 52% rispetto agli 89 target del Piano 2016-2020) si abbina, infatti, l'introduzione di nuovi contenuti: 91 target sono stati definiti ex novo e solo 44 sono stati confermati ed aggiornati al 2022.

Si segnalano i numerosi target legati ad interventi sulle infrastrutture idriche ed elettriche, in grado di elevare la qualità dei servizi offerti ai clienti, di rendere più efficiente la gestione e di contenere

gli impatti ambientali; i target sul tema dell'adattamento al cambiamento climatico che integra gli interventi volti a mitigarne gli effetti; la sperimentazione di nuove tecnologie su gestione dei processi ed infrastrutture, anche in una prospettiva smart city ed il tema dell'economia circolare.

In occasione dell'approvazione del Piano di Sostenibilità 2018-2022, il Consiglio di Amministrazione ha altresì confermato la costituzione del Tavolo di consultazione sulla sostenibilità, composto da un nucleo di Funzioni chiave della Capogruppo, di cui è in corso di definizione il Regolamento.

GRAFICO N. 8 - IL LIVELLO GOVERNANCE DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ 2018-2022: **ELEMENTI CHIAVE PER L'INTEGRAZIONE**



IL LIVELLO OPERATIVO DEL PIANO DI SOSTENIBILITÀ 2018-2022: TRATTI PECULIARI DEI 5 MACRO OBIETTIVI

MACRO OBIETTIVO



PROMUOVERE LA CENTRALITÀ **DEL CLIENTE**



VALORIZZARE LE PERSONE PER LA **CRESCITA DEL GRUPPO**



QUALIFICARE LA PRESENZA NEI TERRITORI E TUTELARE L'AMBIENTE



PROMUOVERE LA SALUTE E LA SICUREZZA LUNGO LA CATENA DEL VALORE



INVESTIRE IN INNOVAZIONE PER LA SOSTENIBILITÀ

STRATEGIA

- raggiungimento di sfidanti livelli di qualità commerciale e tecnica dei servizi erogati e miglioramento dei canali di contatto per la piena soddisfazione delle esigenze dei clienti
- formazione, valorizzazione del know-how (active ageing) e piani di sviluppo per i giovani, condivisione delle scelte strategiche e introduzione della sostenibilità nei sistemi di performance management
- maggiore resilienza delle infrastrutture in relazione al cambiamento climatico, contenimento degli impatti sull'ambiente naturale e tutela del territorio, uso più efficiente delle risorse e riduzione delle emissioni di CO2, sviluppo di iniziative per l'economia circolare, promozione della sostenibilità lungo la catena di approvvigionamento, coinvolgimento delle parti interessate
- prevenzione e diffusione della cultura della sicurezza lungo la catena del valore, interna ed esterna, tramite formazione e sensibilizzazione, incremento delle attività di verifica e controllo
- sperimentazione di nuove tecnologie, ricerca applicata per l'evoluzione delle infrastrutture, contributo allo sviluppo del tessuto urbano in ottica smart city

La pianificazione strategica del Gruppo ha messo in luce gli **aspetti di complementarietà e di raccordo** tra Piano industriale e Piano di Sostenibilità, quest'ultimo correlato ad alcuni Obiettivi di sviluppo sostenibile ONU (grafico n. 9).

Gli stessi orientamenti della **strategia industriale**, resi pubblici in luglio (*Linee guida strategiche 2018-2022*¹⁴), hanno voluto **evidenziare la sostenibilità nelle prospettive di sviluppo del business**, inserendo il "**Territorio**" - sviluppo sostenibile, dialogo e collaborazione

- come uno dei 4 pillar del Piano industriale. Tali indirizzi sono stati ulteriormente rafforzati dalla definizione puntuale degli obiettivi industriali e di sostenibilità, che sono risultati pienamente coerenti. I due documenti di pianificazione strategica, pur mantenendo la loro individualità, illustrano, di fatto, i medesimi elementi di sviluppo dell'impresa da due punti di vista, l'uno valorizzando gli aspetti legati alla solidità economica della crescita industriale, e l'altro i risultati attesi verso gli stakeholder e sotto il profilo sociale ed ambientale.

CAMBIAMENTO CLIMATICO E RISORSA IDRICA: LA POSIZIONE DI ACEA

Secondo i risultati della Global Risks Perpection Survey (GRPS) del World Economic Forum, nel 2017 i rischi legati all'ambiente (eventi atmosferici estremi, disastri naturali, fallimento delle politiche di mitigazione e della capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, perdita della biodiversità e collasso dell'ecosistema ed infine i disastri ambientali causati dall'uomo) sono in primo piano sia rispetto alle probabilità di accadimento che all'impatto.

In particolare, il Climate Change, per l'intensità e la forza delle connessioni tra i diversi rischi globali, risulta tra quelli più elevati per lo sviluppo e il benessere di tutti i popoli a causa degli effetti severi, pervasivi e irreversibili sulla sostenibilità della vita sulla terra, come ad esempio le conseguenze sulla salute umana, sulla sicurezza alimentare, sull'equilibrio degli ecosistemi, sulla disponibilità e gli usi a livello planetario delle risorse naturali, sulle dinamiche geo-politiche. Fra i beni comuni dell'umanità più minacciati dalle

dinamiche del clima le risorse idriche stanno oggi vivendo forse la "crisi peggiore".

Per questa ragione Acea, in qualità di Multiutility negli ambiti Energia e Ambiente e primo operatore nazionale nel Servizio Idrico Integrato, da sempre impegnata nello sviluppo di una cultura sostenibile dell'acqua anche attraverso la sensibilizzazione delle giovani generazioni, ha preso parte nel corso del 2017 a eventi di grande importanza in cui il rapporto tra clima e risorsa idrica è stato trattato da personalità e istituzioni nazionali e internazionali, operatori, associazioni, imprese, ed esperti anche in termini di impegno e di collaborazione.

In particolare Acea è stata, rispettivamente, main sponsor e organizzatrice del Summit internazionale Acqua e clima. I grandi Fiumi del mondo a confronto, e del Workshop All'ombra di Giano. Scarsità idrica: sfide e opportunità. Eventi in cui Acea, con gli interventi del Presidente e dell'Amministratore Delegato, ha evidenziato la sempre maggiore necessità di

adottare criteri e strumenti per una gestione efficace, sostenibile e resiliente del ciclo dell'acqua a partire dal comportamento dei singoli cittadini, passando attraverso tutte le componenti sociali e istituzionali al fine di promuovere una indispensabile collaborazione anche internazionale a tutela della disponibilità e qualità della risorsa idrica anche per le prossime generazioni.

In questa prospettiva, Acea ha condiviso l'esperienza, la competenza, le buone pratiche adottate quotidianamente in materia di servizio idrico integrato e soluzioni positive come il proprio modello di gestione, di ricerca e di riparazione perdite occulte, che hanno consentito di fronteggiare con successo accadimenti critici quali l'emergenza idrica che ha colpito il Paese, inclusa la Capitale.

Acea ha inoltre sottolineato il proprio impegno nella salvaguardia dell'acqua attraverso investimenti focalizzati sulla resilienza delle infrastrutture e sulle tecnologie applicate alle reti idriche.

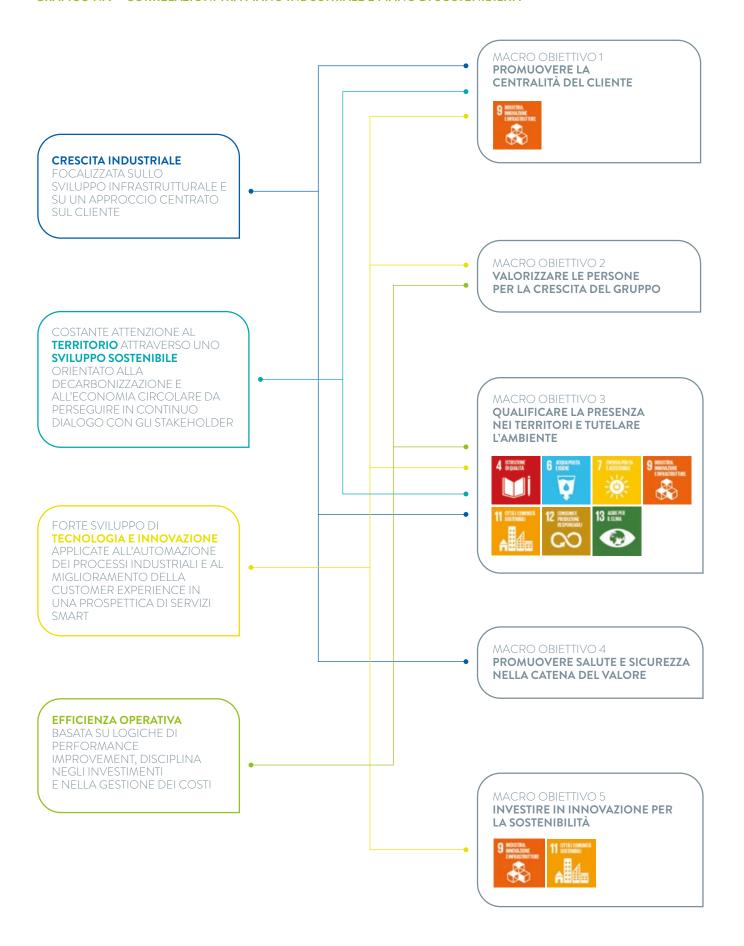
ALLEANZA TRA LE IMPRESE ITALIANE SULL'ACQUA E IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

Acea è stata main sponsor del Summit internazionale Acqua e clima. I grandi Fiumi del mondo a confronto, organizzato in ottobre a Roma dal Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare, in collaborazione con UNECE (Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite), la Rete Internazionale degli Organismi di Bacino (RIOB), GAWaC (Alleanza mondiale per l'acqua e il clima) e AquaMadre, e conclusosi con l'intervento del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella. Per la prima volta i responsabili dei bacini fluviali più grandi e rappresentativi del Mondo si sono incontrati in Italia con l'obiettivo di condividere proposte progettuali e opportunità di finanziamento e di promuovere lo scambio di esperienze e competenze sulla gestione sostenibile dell'acqua e sul cambiamento climatico. Una sessione speciale è stata dedicata all'Africa, il continente più colpito dai disastri naturali, dove l'Italia, fra le prime nazioni a ratificare l'accordo di Parigi sul clima, finanzierà progetti sulla gestione dell'acqua per 5 milioni di euro in Congo e Senegal. Nell'ambito del Summit Acea ha aderito, con altre 36 imprese e associazioni di categoria italiane all'Alleanza delle Imprese italiane per l'acqua e il cambiamento climatico, un'iniziativa promossa dallo stesso Ministero dell'Ambiente per creare un'autentica rete fra tutti coloro che lavorano quotidianamente alla

gestione delle acque, sulla base dei seguenti principi e obiettivi: inserire il tema dei cambiamenti climatici nella strategia e nella governance di imprese e associazioni; assumere impegni in grado di aumentare la resilienza; cooperare su larga scala a iniziative per la riduzione degli impatti; sostenere l'attuazione delle politiche per la lotta al cambiamento climatico; rendere sostenibile l'utilizzo dell'acqua per le diverse destinazioni favorendo riciclo e riutilizzo; comunicare e rendere accessibili le informazioni sulle migliori pratiche. L'Alleanza si doterà inoltre di strumenti di valutazione degli impatti, diretti e indiretti, delle attività produttive sull'acqua e delle azioni intraprese per ridurre gli sprechi.

La presentazione delle Linee guida strategiche 2018-2022 è disponibile nel sito web, www.acea.it, sezione Investor Relations.

GRAFICO N. 9 - CORRELAZIONI TRA PIANO INDUSTRIALE E PIANO DI SOSTENIBILITÀ





IL PIANO DI SOSTENIBILITÀ 2018-2022 E GLI OBIETTIVI OPERATIVI

Il Piano di sostenibilità 2018-2022, come già indicato, interviene sul livello governance e sul livello operativo, individuando 6 ambiti d'intervento volti a diffondere la sostenibilità nelle strutture di governo aziendale e 5 macro

LIVELLO GOVERNANCE 16 OBIETTIVI

ACEA SI IMPEGNA ALL'ADEGUATA INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL GOVERNO DELL'IMPRESA, ATTRAVERSO:

- l'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel sistema di individuazione, valutazione e monitoraggio dei rischi aziendali;
- la lettura integrata dei dati economico-finanziari e di sostenibilità così da evidenziare il valore complessivamente generato dal Gruppo;
- l'introduzione nei sistemi di performance management di obiettivi orientati alla promozione di impatti sulla sostenibilità;
- la diffusione della «cultura della sostenibilità», tramite iniziative di sensibilizzazione e coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni sul tema;
- la valorizzazione degli elementi ESG (Environmental, Social, Governance) nei rapporti con azionisti e investitori;
- la lettura delle tendenze evolutive della regolazione, sia a livello nazionale che europeo, con riferimento a tematiche connesse alla sostenibilità negli ambiti in cui l'azienda opera.

LIVELLO OPERATIVO I 5 MACRO-OBIETTIVI

E CON PARTICOLARE ATTENZIONE AI SEGUENTI 5 MACRO-OBIETTIVI E AI RELATIVI AMBITI D'AZIONE ED OBIETTIVI OPERATIVI (*)



PROMUOVERE LA CENTRALITÀ DEL CLIENTE

Miglioramento della comunicazione con i clienti

 Sviluppare la presenza web e i canali digitali coerentemente alle esigenze di comunicazione e di posizionamento del Gruppo

Miglioramento della qualità dei servizi

- Migliorare la qualità commerciale dei servizi
- Migliorare la qualità tecnica dei servizi



Valorizzazione professionale, formazione e sviluppo delle competenze

- Valorizzare e accrescere le competenze del Capitale Umano
- Investire sull'evoluzione e il miglioramento del sistema di valutazione e di selezione delle persone

Coinvolgimento delle persone nell'identità di Gruppo

- Favorire l'implementazione della nuova organizzazione "execution"
- Aumentare il livello di coinvolgimento della popolazione aziendale
- Definire e promuovere un piano di employer branding

Inclusione e benessere organizzativo

- Rilevare e migliorare il benessere organizzativo di tutta la popolazione aziendale
- Valorizzare le diversità e promuovere l'inclusione

obiettivi operativi di Gruppo. I 5 macro obiettivi, sono declinati in 14 ambiti d'azione, 26 obiettivi operativi e 135 target al 2022 e relativi kpi, che consentono di monitorarne il progressivo raggiungimento. È previsto

un periodico aggiornamento del Piano, ed in particolare del livello operativo, affinché sia garantita coerenza con l'evoluzione degli orientamenti strategici industriali del Gruppo. Nel seguito, si presenta un'immagine di

sintesi del Piano di Sostenibilità e l'articolazione di dettaglio del livello operativo.

Le azioni intraprese per garantire il progressivo raggiungimento dei target al 2022 saranno rendicontate a partire dal 2018.



Riduzione dell'impatto ambientale

- Progettare e implementare azioni di contrasto al cambiamento climatico (mitigazione e adattamento)
- Promuovere un uso efficiente delle risorse, agevolando anche l'economia circolare
- Intraprendere iniziative di tutela del territorio e contenimento degli impatti sull'ambiente naturale
- Valorizzare i sistemi di gestione ambientali ed energetici certificati
- Implementare le logiche di sostenibilità nelle procedure degli acquisti

Contributo al benessere della collettività

 Promuovere attività con impatto positivo sul benessere della collettività e sui territori in cui l'azienda opera

Consolidamento delle relazioni con il territorio

- Contribuire alla sensibilizzazione sulle tematiche sociali e ambientali
- Favorire il coinvolgimento degli stakeholder nei progetti aziendali per la creazione di valore condiviso



Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per i lavoratori del Gruppo

 Promuovere la cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro per appaltatori e subappaltatori

 Sensibilizzare gli appaltatori in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro

Salute e sicurezza delle comunità in cui il Gruppo opera

 Garantire la salute e sicurezza dei clienti e della comunità di riferimento per i diversi servizi erogati



Innovazione organizzativa

- Promuovere modalità di lavoro "smart"

Innovazione tecnologica e di processo

- Promuovere la resilienza del territorio urbano e l'innovazione in ottica smart city
- Implementare sistemi di telecontrollo e intervento da remoto
- Applicazione di nuove tecnologie alla ricerca delle perdite

Creazione e promozione della conoscenza

 Sviluppare progetti di ricerca in partnership con altre strutture competenti

(*) Ciascun obiettivo è declinato in molteplici target e KPI nel Piano di dettaglio a cui si rinvia.



MACRO-OBIETTIVO N.1 Promuovere la centralità del cliente

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE		
AMBITO DI AZIONE 1: Migl	AMBITO DI AZIONE 1: Miglioramento della comunicazione con i clienti			
	Adeguare la struttura del sito internet alle esigenze di comunicazione corporate e di marketing, in termini di efficienza e trasparenza. ACEA SPA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Media Relations and Digital)	KPI: rivisitazione della digital identity del Gruppo (0-100%)		
	Sviluppare canali social "corporate" e presidiare quelli già esistenti. ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Media Relations and Digital)	KPI: 0-100%		
	Realizzare una campagna di comunicazione istuzionale rivolta ai clienti sui vantaggi dell'utilizzo dell'app MyAcea e della bolletta web (riduzione impatto produzione bollette cartacee, riduzione tempistiche, riduzione spostamenti, ecc). ACEA SPA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Advertising, Brand Image ed Eventi)	KPI: Sì/No		
	Realizzare due campagne di comunicazione massiva per l'utilizzo dei canali digitali (webform e bolletta web) via call center ed e-mail, volte a sensibilizzare i clienti all'uso dei canali digitali. ACEA ATO 5, ACEA ENERGIA; Acea8cento, in collaborazione con ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: n. campagne di comunicazione massiva realizzate/ n. campagne di comunicazione da realizzare KPI: n. clienti raggiunti		
	Ampliare fino al 90% le operazioni commerciali eseguibili in autonomia da parte del cliente tramite canali digitali. ACEA ATO 2; ACEA ENERGIA, in collaborazione con ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: funzionalità commerciali eseguibili via web / totale processi commerciali CRM		
Sviluppare la presenza web e i canali digitali coerentemente alle esigenze di comunicazione e di posizionamento del Gruppo	Implementare uno strumento in grado di realizzare una segmentazione qualitativa e dinamica della clientela (integrando dati dell'azienda, di terze parti e altri DB) e di attivare modalità di ingaggio multicanale e personalizzate verso i clienti finali (ad es.: comparazione consumi con vicini di casa, alert consumi elevati/perdite, reward per comportamenti virtuosi, ecc.).	KPI: Sî/No		
	Implementare la bolletta digitale per ipovedenti (almeno 1.000 clienti). ACEA ENERGIA	KPI: n. clienti ipovedenti che usufruiscono di speciale bolletta digitale		
	Implementare un canale social customer care a servizio dei clienti dove poter scambiare informazioni in tempo reale relativamente a segnalazioni su guasti/perdite, valorizzazione degli interventi/investimenti realizzati, gestione richieste/solleciti utenti, ecc. ACEA ATO 2, in collaborazione con ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: Sî/No		
	Sensibilizzare i clienti all'uso dei canali digitali anche tramite campagne mirate e iniziative "drive to web" da attivare sui canali di contatto tradizionali (sportello, call center), con l'obiettivo di arrivare al 50% delle richieste ricevute via web (Acea Ato 2). ACEA ATO 2, in collaborazione con ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: n. richieste ricevute tramite canale web/ totale richieste ricevute dai clienti (Acea Ato 2)		
	Accorpare e ottimizzare i Numeri Verdi (NV) a servizio del "mercato libero", passando da 4 ad 1, ed effettuare una revisione dei callflow per semplificare le modalità di contatto con Acea e migliorare la customer journey del cliente, misurabile attraverso il Net Promoter Score (NPS >8). ACEA8CENTO	KPI: n. NV a servizio del "mercato libero" KPI: Net Promoter Score		
	Incrementare il n. di iscritti attivi al sito My Acea (raggiungere il 30% del totale clienti che abbia compiuto almeno 1 operazione l'anno on line). ACEA ENERGIA Incremento di 4.000 utenti/anno (20.000 al 2022) iscritti al sito MY Acea (sportello on line). ACEA ATO 5	KPI: n. clienti iscritti al sito My Acea/ totale clienti (Acea Energia) KPI: clienti che hanno compiuto almeno 1 operazione l'anno on line/ totale clienti (Acea Energia) KPI: n. nuovi iscritti allo sportello online/anno (Acea Ato 5)		

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
(segue)	Realizzare uno sportello web, esclusivamente dedicato ai servizi digitali, da ubicare nei pressi dello sportello commerciale. ACEA ATO 5, in collaborazione con Acea SpA - Relazioni Esterne e Affari Istituzionali	KPI: Sì/No
Sviluppare la presenza web e i canali digitali coerentemente alle esigenze di comunicazione e di posizionamento del Gruppo	Definire una campagna di comunicazione verso i clienti per il piano di sostituzione dei contatori elettronici di prima generazione con quelli di seconda generazione (target intermedio al 2020). Mettere in atto la campagna di comunicazione sul 30% dei clienti coinvolti dalla sostituzione contatori installati (target 2022). ARETI, in collaborazione con ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: (definizione campagna di comunicazione) Si/No KPI: clienti raggiunti dalla campagna/ clienti a cui sono stati sostituiti i contatori
AMBITO DI AZIONE 2: Mig	lioramento della qualità dei servizi	
	Ridurre i tempi di attesa al call center (≤160 secondi). ACEA ENERGIA - Customer Care	KPI: tempo medio di attesa dei clienti al call center
	Ridurre i tempi di attesa allo sportello (≤20 minuti - Acea Ato 5; <10 minuti Acea Ato 2). ACEA ATO 2 - Customer Care; ACEA ATO 5 - Customer Care	KPI: tempo medio di attesa dei clienti allo sportello
	Raggiungere il 75% di "one call solution" (call center). ACEA ATO 5; ACEA ATO 2; ACEA ENERGIA; ACEA8CENTO	KPI: tasso di richiamata dello stesso cliente (inteso come stesso numero chiamante) per la stessa problematica (≤ al 25%)
Migliorare la qualità	Ridurre l'anzianità media delle letture dei clienti e raggiungere, in parallelo all'implementazione degli smart meter, l'80% dell'importo di fatturazione integralmente basato su consumi effettivi. ACEA ATO 2	KPI: fatturato su consumi effettivi/ fatturato totale
Commerciale del Servizi	Raggiungere il 95% delle "attivazioni nuove utenze idriche" entro i 38 giorni lavorativi. ACEA ATO 2	KPI: tempo di attivazione dell'utenza a partire dalla richiesta di preventivo (esclusi i giorni non imputabili al gestore)
	Assicurare l'installazione di contatori a copertura del 97% delle utenze attive (dato 2017). ACEA ATO 2	KPI: n. utenze attive con misuratore/totale utenze attive misurabili con contatore (2017)
	Sostituire 10.000 contatori (fermi, illeggibili, guasti), per assicurare la qualità dei sistemi di misura. ACEA ATO 5	KPI: n. di contatori sostituiti (fermi , illeggibili, guasti)/10.000 contatori
	Ridurre i tempi di risposta del 20% (rispetto al 2017) per le analisi di laboratorio complesse ed ampliare lo spettro di indagini analitiche nell'ottica di contenimento del rischio (WSP - acqua potabile), attraverso implementazione di tecniche analitiche ad alto contenuto tecnologico. ACEA ELABORI	KPI: % di riduzione (tempi di risposta dell'anno in esame/tempi di risposta 2017) n. indagini "untargeted" introdotte
	Implementare l'Accreditamento UNI CEI EN ISO/IEC 17020 per la Verifica dei progetti ai sensi dell'art. 26 del D. Lgs. n. 50/2016. ACEA ELABORI	KPI: Sì/No
Migliorare la qualità tecnica dei servizi	Ampliare la capacità depurativa presso 13 Comuni dell'ATO 5, tramite interventi su 7 nuovi depuratori e 6 depuratori esistenti: + 79% di abitanti equivalenti (AE) trattati. ACEA ATO 5	KPI: potenzialità depurativa in AE/potenzialità depurativa in AE al 2017 (perimetro target)
	Ampliare la capacità depurativa presso 14 Comuni dell'ATO 2 in situazione di criticità, tramite interventi su 13 depuratori esistenti e 3 nuovi depuratori: +58% di abitanti equivalenti (AE) trattati. ACEA ATO 2	KPI: potenzialità depurativa in AE/potenzialità depurativa in AE al 2017 (perimetro target)
	Ridurre la durata media dei tempi di riparazione guasti idrici (≤ 2 giorni). ACEA ATO 5	KPI: tempo di riparazione rete guasti ordinari
	Ridurre il tempo massimo di riparazione dei guasti idrici (\leq 12 h per tubazioni DN \leq 300 mm; \leq 24 h per tubazioni DN $>$ 300 mm). ACEA ATO 2	KPI: tempo riparazioni guasti idrici a partire dalla segnalazione
	Raggiungimento del 92% della copertura del servizio di depurazione rispetto alle utenze attive totali (dato 2017). ACEA ATO 2	KPI: % utenze coperte dal servizio di depurazione/totale utenze (dato 2017)

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
(segue)	Raggiungere una durata media interruzioni per cliente in alta concentrazione ≤ 25 minuti. ARETI	KPI: durata media interruzioni/cliente
Migliorare la qualità tecnica dei servizi	Sostituire il 20% delle attuali 361 sottostazioni termiche afferenti alla rete del teleriscaldamento, per una maggiore efficienza del processo ed affidabilità del servizio all'utenza. ACEA PRODUZIONE	KPI: sottostazioni termiche sostituite/totale sottostazioni al servizio del teleriscaldamento



	MACRO-OBIETTIVO N.2 Valorizzare le persone per la crescita del Gruppo	
OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
AMBITO DI AZIONE 1: Valor	izzazione professionale, formazione e sviluppo delle competenze	
Valorizzare e accrescere	Attivare percorsi formativi per il 100% dei "neoassunti" (popolazione target: assunti negli ultimi 3 anni, under 33), funzionali alla definizione di specifici piani di sviluppo. Target intermedio (2018): formazione del 67% di 120 (popolazione target neoassunti al 2018). ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI (formazione): n. "neoassunti" formati/totale "neoassunti" da formare. KPI (sviluppo): n. persone con un livello alto di valutazione delle performance/n. neoassunti formati
le competenze del Capitale Umano	Sostenere politiche di Active Ageing, assicurando trasferimento di know-how per il 100% della popolazione con competenze critiche in uscita. ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. dipendenti coinvolti nel percorso/n. dipendenti con competenze critiche in uscita
	Sviluppare le competenze manageriali del 100% di quadri e impiegati con ruoli di responsabilità entro il Gruppo, attraverso percorsi di formazione mirati. Target intermedio (2018): 26% di 380 (popolazione target al 2018). ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. responsabili formati/ totale responsabili da formare
	Coinvolgere il 100% delle persone del Gruppo in attività volte a conoscere ed agire il Modello di Leadership. ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. risorse coinvolte/totale risorse da coinvolgere
Investire sull'evoluzione e il miglioramento del sistema di valutazione e di selezione delle persone	Gestire ed assicurare per il 100% dei processi di selezione l'utilizzo di diversi strumenti dedicati (sia tradizionali che innovativi) volti alla valutazione strutturata del candidato e alla completa tracciatura del processo. Promuovere gradualmente la visibilità del nostro brand nelle ricerche di personale verso il mercato esterno (target 2022: 70% delle ricerche). ACEA SpA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: (processi interni): n. processi di selezione attivati mediante strumenti dedicati/ totale processi di selezioni attivati KPI: (processi esterni): n. ricerche attivate in modalità visibile/totale ricerche attivate
	Introduzione nei sistemi di performance management di obiettivi orientati alla promozione di impatti sulla sostenibilità a tutta la popolazione in ambito MBO. Target intermedio (2018): 100% personale n-1 e n-2 da Amministratore Delegato, pari a circa 60 persone (popolazione target al 2018). ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. risorse con Obiettivo di sostenibilità in MBO/totale risorse con MBO
AMBITO DI AZIONE 2: Coin	volgimento delle persone nell'identità di Gruppo	
Favorire l'implementazione della nuova organizzazione "execution"	Implementare il modello "execution": una nuova modalità di coinvolgimento delle persone in gruppi di lavoro ("action team") trasversali, volti a realizzare azioni di miglioramento. Informare il 100% della popolazione aziendale e attivare almeno 10 action team/anno. ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI= n. dipendenti informati/ totale dipendenti KPI= n. action team attivati/ totale action team da attivare
Aumentare il livello di coinvolgimento della popolazione aziendale	Coinvolgere il 100% dei dipendenti in iniziative, anche con impatto sul territorio, volte ad accrescere il senso di appartenenza aziendale. Realizzare 4 iniziative/anno. ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI= n. dipendenti coinvolti/ totale dipendenti KPI= n. iniziative attivate/ totale iniziative da attivare
	Assicurare l'informazione del 100% della popolazione aziendale sulle scelte strategiche, la missione e le politiche di Gruppo, realizzando a tal fine almeno 5 iniziative/anno. ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione Interna)	KPI: % popolazione aziendale raggiunta dall'informazione KPI: n. iniziative/anno realizzate su iniziative da realizzare

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
(segue) Aumentare il livello di coinvolgimento della popolazione aziendale	Misurare il livello di informazione attraverso 2 survey da realizzare nel quinquennio e che coinvolgano il 100% della popolazione aziendale. ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione Interna)	KPI: % popolazione aziendale coinvolta
	Aumentare il senso di aggregazione e di appartenenza dei nostri dipendenti al Gruppo, promuovendo almeno 2 iniziative l'anno. ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione Interna)	KPI: n. iniziative/anno realizzate su iniziative da realizzare
Definire e promuovere un piano di employer branding	Rafforzare l'employer brand identity coinvolgendo il 100% della popolazione aziendale in specifiche iniziative. ACEA SpA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. dipendenti coinvolti/ totale dipendenti
AMBITO DI AZIONE 3: Inclu	sione e benessere organizzativo	
Rilevare e migliorare il benessere organizzativo di tutta la popolazione aziendale	Rafforzare l'employer satisfaction, sviluppando un EVP (employee value proposition) coerente sia con la strategia aziendale che con i bisogni rilevati attraverso indagini interne di benessere organizzativo, individuando 3 azioni di miglioramento/anno. ACEA SPA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. azioni di miglioramento attivate/totali azioni di miglioramento da attivare
Valorizzare le diversità e promuovere l'inclusione	Coinvolgere il 100% dei dipendenti in 2 iniziative/anno volte ad accrescere la consapevolezza in tema diversity management e gender equality. ACEA SpA SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. dipendenti coinvolti/ totale dipendenti KPI: n. iniziative attivate/totale iniziative da attivare
	Promuovere almeno 3 iniziative l'anno di sensibilizzazione su tematiche di diversity management e gender equality. ACEA SpA RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione Interna)	KPI: n. di iniziative/anno promosse



MACRO-OBIETTIVO N.3 Qualificare la presenza nei territori e tutelare l'ambiente

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
AMBITO DI AZIONE 1: Rid	uzione dell'impatto ambientale	
Progettare e implementare azioni di contrasto al cambiamento climatico (mitigazione e adattamento)	Ridurre del 5% il consumo specifico di gas naturale attraverso la riconversione dell'impianto termoelettrico di Tor di Valle a favore di un impianto di Cogenerazione ad Alto Rendimento (CAR). ACEA PRODUZIONE	KPI: % di riduzione del consumo specifico di gas naturale
	Ridurre il consumo di energia elettrica per l'illuminazione della Sede aziendale centrale con la sostituzione del 100% dei corpi luce con lampade a tecnologia LED nelle aree adibite ad uffici già ristrutturate: meno 100 MWh rispetto ai consumi storici ante operam. ECOGENA	KPI: MWh ante operam – MWh post operam
	Realizzare interventi di riduzione delle perdite di energia su rete (cambio tensione, trasformatori a perdite ridotte, ecc.) ed altri interventi di efficientamento che consentiranno di ottenere un risparmio energetico di circa 18.000 MWh, circa 6.500 t di riduzione delle emissioni di CO ₂ ed un risparmio di 3.400 TEP rispetto ai dati del 2016.	KPI: MWh risparmiati/MWh netti distribuiti KPI: t di CO ₂ non emesse KPI: TEP risparmiati
	Definire l'Indice di Rischio (IR) per gli elementi significativi della rete elettrica (cabine MT/BT, semidorsali MT) e prevedere una riduzione del 10% rispetto all'IR 2016, per effetto dei 98 interventi di investimento finalizzati all'incremento della resilienza del sistema elettrico. ARETI	KPI: Variazione percentuale annua dell'IR (rispetto all'IR 2016) associato agli elementi significativi da target
	Raggiungere il 100% degli eventi organizzati dalle società del Gruppo qualificabili come "ecosostenibili" (incremento del 20% l'anno). ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Adv., Brand Image)	KPI: incremento % di eventi ecosostenibili
	Predisposizione di un sistema di recupero nel ciclo produttivo delle acque di 1° e 2° pioggia presso impianti di Terni e San Vittore. ACEA AMBIENTE	KPI: Sì/No

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
	Efficientamento e riduzione del 20% dei consumi energetici del sistema di condensazione del vapore saturo, negli impianti di recupero (termovalorizzatori). ACEA AMBIENTE	KPI: consumi di energia/ consumi di energia ante operam
	Sviluppare presso 4 impianti di compostaggio la cogenerazione da biogas (39.000 MWh di energia prodotta da biogas/anno), con conseguente riduzione di CO_2 (11.300 t CO_2 evitate annue). ACEA AMBIENTE	KPI: MWh/anno da fonte rinnovabile biogas
	Redigere Piani di prevenzione/mitigazione del rischio, secondo le linee guida del Water Safety Plan, per il 50% delle fonti di approvvigionamento di Acea Ato 2. ACEA ATO 2	KPI: n. piani di prevenzione/ mitigazione del rischio /totale fonti approvvigionamento
	Redazione del Water Safety Plan. ACEA ATO 5	KPI: Sì/No
	Sviluppare un metodo ed un programma di verifica quali-quantitativo su almeno il 10% delle reti fognarie gestite, ai fini di mitigare il rischio esondazione. ACEA ATO 2	KPI: % di rete fognaria verificata sul totale
(segue) Progettare e implementare	Sviluppare un modello afflussi/deflussi nel sistema fognario in previsione degli effetti delle precipitazioni su fognature e sistema di raccolta e smaltimento delle acque meteoriche, sul quale basare un piano di interventi atti alla mitigazione e alla prevenzione degli eventi atmosferici eccezionali. ACEA ATO 2	KPI: Sì/No
azioni di contrasto al cambiamento climatico (mitigazione e adattamento)	Ridurre del 5% (circa 6 GWh) i consumi in fase di depurazione, a partire dai depuratori che servono più di 100.000 abitanti. ACEA ATO 2	KPI: % di raggiungimento del target (circa 6 GWh)
	Efficientamento del 5% dei consumi relativi ai 4 depuratori più energivori. ACEA ATO 5	KPI: kWh/mc di refluo trattato (misurato allo scarico) KPI: % di riduzione dei consumi di energia (rispetto al dato 2017, perimetro target)
	Approvvigionare le principali società del Gruppo di "energia verde" per i consumi interni. Target al 2018 (su consumi 2017): 12 società, per circa 500.000 MWh complessivi di consumi di energia elettrica (pari a circa 180.000 tonnellate di CO ₂ evitate). ACEA ENERGY MANAGEMENT	KPI: n. società approvvigionate con energia verde GO/ tot società da approvvigionare
	Ridurre il consumo di energia elettrica per l'illuminazione delle sedi aziendali (15 siti, tra sedi operative ed impianti): meno 30% kWh rispetto ai consumi storici ante operam, tramite l'installazione di LED. ACEA ATO 5	KPI: KWh consumati/consumi storici ante operam
	Ridurre il consumo di energia elettrica per l'illuminazione delle sedi aziendali (26 siti, tra sedi operative ed impianti): meno 50% KWh rispetto ai consumi storici ante operam, tramite l'installazione di LED. ACEA ATO 2	KPI: KWh consumati/consumi storici ante operam
	Ridurre il livello di "perdite reali" sulla rete di distribuzione idrica sino a ≤ 30% (- 17% rispetto al livello di circa 47% del 2016). ACEA ATO 2	KPI: % di perdite reali
	Ridurre il livello di "perdite reali" sulla rete di distribuzione idrica sino a ≤ 50% (- 17% circa rispetto al livello di circa 66,7% del 2016). ACEA ATO 5	KPI: % di perdite reali
Promuovere un uso efficiente delle risorse, agevolando anche l'economia circolare	Potenziare i sistemi di potabilizzazione dell'acqua del fiume Tevere come riserva di emergenza per il Comune di Roma (circa 500 l/s), ad integrazione della risorsa idrica prelevabile dal lago di Bracciano. ACEA ATO 2	KPI: I/s di risorsa idrica di riserva disponibile per la città di Roma potabilizzata da fiume Tevere
	Installazione di sensori (pressione, portata) per monitoraggio avanzato perdite idriche in manufatti. ACEA ATO 2	KPI: Si/No
	Realizzare interventi per il riutilizzo delle acque reflue depurate ad usi prevalentemente irrigui con conseguente recupero di risorsa idrica per uso potabile (recupero di 12 Mln di mc/anno). ACEA ATO 2	KPI: Mln mc/anno di risorsa potabile recuperata tramite sostituzione utilizzo di acque depurate

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
	Aumentare di circa 700.000 t (pari a circa il 70% in più rispetto ai dati 2017) la capacità complessiva di trattamento rifiuti. ACEA AMBIENTE	KPI: t complessive rifiuti trattate/t complessive rifiuti trattate (dato 2017)
	Realizzare un impianto per la gestione e trattamento dei fanghi biologici e trasformazione in biolignite (10% del fango disidratato trattato). ACEA AMBIENTE	KPI: t biolignite prodotta/ fanghi biologici trattati
(segue) Promuovere un uso efficiente delle risorse, agevolando anche	Operatività di impianti recentemente acquisiti di essiccamento del siero da latte ai fini della trasformazione in polvere ad uso zootecnico (30.000 t di siero recuperato). ACEA AMBIENTE	KPI: t siero trasformate in polvere/t siero trattato
l'economia circolare	Recuperare 200 t di rottame ferroso (trecce pulper, scorie, indifferenziato). ACEA AMBIENTE	KPI: t rottame ferroso recuperate
	Realizzare una piattaforma di selezione multimateriale leggero proveniente da raccolta differenziata (recupero del 65% del rifiuto gestito). ACEA AMBIENTE	KPI: t materiale recuperato/t rifiuto gestito
	Identificare almeno 4 possibili iniziative di recupero della materia, in linea con l'economia circolare. ACEA AMBIENTE	KPI: n. iniziative possibili identificate
	Incrementare l'adozione di bollette web: circa 195.000 bollette digitali (pari a circa 35 t/anno di carta risparmiate). ACEA ATO 2	KPI: n. bollette web attivate KPI: t carta annue risparmiate
	Incrementare l'adozione bollette web: 250.000 bollette digitali (pari a circa 52 t/anno di carta risparmiate). ACEA ENERGIA	KPI: n. bollette web attivate KPI: t carta annue risparmiate
	Ridurre ulteriormente l'uso di carta grazie alla digitalizzazione dei processi, in particolare nei rapporti commerciali (nuove attivazioni): 80% dei contratti digitalizzati (pari a circa 16 t/anno di carta risparmiate). ACEA ENERGIA	KPI: % di contratti digitalizzati KPI: t carta annue risparmiate
	Rimozione di 167 tralicci, grazie all'ammodernamento della rete elettrica di distribuzione e trasmissione ad alta e altissima tensione. ARETI	KPI: n.tralicci rimossi/ n. tralicci da rimuovere
	Completare l'integrazione della rete di monitoraggio della qualità dei fiumi Tevere e Aniene per la sezione fluviale centro Roma (7 centraline al 2022). ACEA ELABORI	KPI: n. centraline/ totale centraline da implementare
Intraprendere iniziative	Incremento dell'efficienza depurativa del 5,5%, rispetto al 2017, in termini di abbattimento di BOD_5 , su 10 Impianti di depurazione in adeguamento. ACEA ATO 5	KPI: (BOD ₅ in-BOD ₅ out/BOD ₅ in)*100
di tutela del territorio e contenimento degli impatti sull'ambiente naturale	Determinare azioni preventive su eventuali fonti di criticità individuate (ad es. scarichi anomali), tramite la clusterizzazione delle reti fognarie e monitoraggi specifici (30% bacini monitorati). ACEA ATO 2	KPI: n. bacini fognari monitorati mediante apposita sensoristica/ totale bacini
	Aumentare il set di parametri controllati sulle acque reflue, mediante la messa a punto di specifiche metodiche che consentano di individuare inquinanti emergenti nelle acque. ACEA ATO 2	KPI: Sì/No
	Sviluppare nuovi sistemi di sorveglianza delle infrastrutture (fasce acquedotti e impianti strategici), tramite l'impiego di droni e/o sistemi satellitari. ACEA ATO 2	KPI: Sì/No
	Riduzione del 50% (rispetto ai volumi 2017) della quantità annua di fango prodotto dai 4 maggiori impianti di depurazione, grazie ad interventi di efficientamento dei processi di stabilizzazione, disidratazione ed essicamento. ACEA ATO 2	KPI tonnellate annue di fango prodotto dai 4 maggiori depuratori (Roma Nord, Roma Est, Roma Sud, Ostia)/ tonnellate di fango prodotto dai medesimi nel 2017
	Sostituzione della distribuzione di bottigliette d'acqua con erogatori di acqua presso le 3 sedi amministrative della società (riduzione, a regime, di circa 35.000 bottigliette/anno, pari a circa 19 tonnellate di plastica in meno/anno). ACEA ATO 5	KPI: n. bottiglie risparmiate nelle sedi amministrative/ n. bottiglie consumate (al 2017)

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
Valorizzare i sistemi di gestione ambientali ed energetici certificati	Raggiungere il 100% delle certificazioni ambientali per le società operative controllate del Gruppo (settori idrico, infrastrutture energetiche, ambiente e ingegneria e servizi). Ottenere le certificazione ISO 50001 per le società dell'area ambiente e dell'area ingegneria e servizi. Mantenere le certificazioni dei sistemi di gestione ambientali ed energetici in essere. ACEA SPA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE - Sistemi integrati di certificazione	KPI: % società operative con sistema di gestione ambientale ed energetico certificato (per settore operativo)
	Partecipazione ai tavoli di definizione dei CAM, ove pertinenti. ARETI	KPI: n. di partecipazioni/ n. di tavoli di definizione attivi su prodotti di competenza
	Definizione di criteri minimi condivisi, mediante la redazione di linee guida/ manuali interni, per definire un prodotto "green" o un servizio "sostenibile" che facilitino l'identificazione come «Acquisto Verde» dei fabbisogni, nella fase di compilazione degli Shopping Cart. ACEA ATO 2; ACEA ATO 5; ARETI	KPI: Sĩ/No
	Sviluppo di percorsi specialistici di formazione ad hoc per il 100% dei buyer, degli estensori delle specifiche tecniche (individuati dalle Società) e delle risorse nell'ambito della pianificazione fabbisogni. ACEA ATO 2; ACEA ATO 5; ARETI	KPI: personale dedicato formato / totale personale dedicato (estensori delle specifiche tecniche, pianificazione fabbisogni, ecc.)
	Introdurre l'autovalutazione in ambito qualità, ambiente, sicurezza, energia e responsabilità sociale (QASER), dove pertinente, per tutti gli operatori economici iscritti ai sistemi di qualificazione per approvvigionamento di beni/servizi/lavori. ACEA SpA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE (Acquisiti e logistica)	KPI: n. fornitori autovalutati QASER/totale fornitori qualificati
Implementare le logiche di sostenibilità nelle procedure degli acquisti	Verificare il rispetto dei requisiti in ambito qualità, ambiente, sicurezza, energia e responsabilità sociale (QASER) per tutti gli operatori economici iscritti ai sistemi di qualificazione di lavori e gestione rifiuti che hanno un contratto in essere. ACEA SPA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE - Sistemi integrati di certificazione (verifiche fornitori)	KPI: n. fornitori verificati QASER/totale fornitori lavori e gestione rifiuti qualificati con contratto in essere
	Mantenere nei propri sistemi di qualifica solo fornitori che rispondono ad elevati requisiti in ambito qualità, ambiente, sicurezza, energia e responsabilità sociale (QASER). ACEA SPA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE - Sistemi integrati di certificazione (verifiche fornitori)	KPI: n. rilievi QASER per i quali i fornitori si sono impegnati a trovare soluzione/ totale rilievi QASER effettuati da Acea
	Definire, per il 50% delle Categorie Merceologiche relative all'acquisto di Beni o Servizi compatibili, uno o più criteri di sostenibilità applicabili in sede di definizione dei requisiti tecnici e/o delle premialità nelle gare aggiudicate con l'offerta economicamente più vantaggiosa. ACEA SPA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE (Acquisiti e logistica) con il contributo delle Società operative	KPI: n. di Categorie Merceologiche con criteri definiti / totale Categorie Merceologiche compatibili
	Utilizzo, in sede di definizione dei requisiti tecnici e delle premialità nei processi di acquisto relativi a contratti multi-societari gestiti centralmente, di almeno il 90% dei CAM applicabili, di cui ai rispettivi Decreti Ministeriali. ACEA SPA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE (Acquisiti e logistica)	KPI: n. di CAM utilizzati / n. dei CAM totali applicabili ai contratti comuni vigenti nel periodo di riferimento
	Valutazione dei criteri di selezione e acquisto per il rinnovo del parcoveicoli aziendale al fine di favorire soluzioni di trasporto con mezzi elettrici/ tecnologia ibridi o a biogas. ACEA ATO 2	KPI: Sì/No
AMBITO DI AZIONE 2: Cor	ntributo al benessere della collettività	
Promuovere attività con impatto positivo sulla	Sostenere almeno 3 iniziative l'anno di carattere sociale per la promozione dello sport. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione per il Sociale)	KPI: n. di iniziative sociali per promozione sport sponsorizzate
collettività e sui territori in cui l'azienda opera	Valorizzazione di siti industriali e impianti delle Società del Gruppo con eventi a carattere culturale. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Adv., Brand Image)	KPI: n. eventi realizzati l'anno
	Incrementare del 5% annuo gli investimenti in sviluppo del territorio romano attraverso il sostegno a progetti a supporto del miglioramento della qualità urbana. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione per il Sociale)	KPI: % incremento annuo degli investimenti

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE
AMBITO DI AZIONE 3: Cons	solidamento delle relazioni con il territorio	
Contribuire alla sensibilizzazione sulle tematiche sociali e ambientali	Assicurare il coinvolgimento di Acea nella sensibilizzazione della cittadinanza su temi etici o su campagne sociali adottate dal Comune di Roma, attraverso eventi di illuminazione temporanea di monumenti, fontane, piazze ed edifici pubblici (75 eventi illuminati gratuitamente: 15/anno). ARETI (Illuninazione Pubblica)	KPI: n. di eventi illuminati gratuitamente l'anno
	Sostegno o gestione di almeno 4 iniziative l'anno di sensibilizzazione e promozione su tematiche di utilità sociale (prevenzione oncologica, diritti donne, tutela della diversità). ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione per il Sociale)	KPI: n. di iniziative sostenute e/o gestite
	Progettare e implementare campagne di sensibilizzazione rivolte agli alunni delle scuole dell'obbligo presenti nei territori dove operano le Società del Gruppo sull'utilizzo responsabile delle risorse naturali (almeno 6.000 studenti l'anno; risposta al 100% della domanda). ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Comunicazione per il Sociale)	KPI: n. studenti coinvolti l'anno/n. studenti da coinvolgere KPI: % di domande di partecipazione accolta
	Sensibilizzare i clienti ad un uso consapevole della risorsa idrica attraverso l'elaborazione di cruscotti di informazioni customizzati e l'ingaggio (report personalizzati, simulatore consumi, consigli personalizzati, ecc.); riduzione dei consumi medi dei clienti attivi del 10% rispetto al 2017. ACEA ATO 2, in collaborazione con ACEA SpA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: riduzione % consumi medi clienti attivi
	Realizzare 2 campagne l'anno o iniziative di sensibilizzazione sui temi del risparmio idrico, energetico e di tutela ambientale rivolte alla collettività. ACEA SpA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Adv, Brand Image) e società del Gruppo	KPI: n. campagne/iniziative realizzate nell'anno
	Realizzare almeno 5 visite guidate l'anno presso gli impianti del Gruppo, rivolte a scuole, istituzioni, comitati ecc. con l'obiettivo di sensibilizzare a tematiche ambientali. ACEA ATO 2; ACEA ATO 5; ARETI, in collaborazione con ACEA SpA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: n. di visite annue effettuate
Favorire il coinvolgimento degli stakeholder nei progetti aziendali per la creazione di valore condiviso	Valutare uno strumento per la mappatura degli stakeholder e implementarla nelle principali società del Gruppo. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Sostenibilità) in collaborazione con le principali società operative	KPI: Definizione dello strumento (0/100%) KPI: Stato mappatura stakeholder nel Gruppo (0/100%)
	Sviluppare modalità di relazione permanente (ad es. Comitati, tavoli di confronto) con la collettività e i territori di riferimento e applicarle alle principali società del società del Gruppo. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Sostenibilità) in collaborazione con le principali società operative	KPI: Definire il portafoglio modalità consultazione (0/100%) KPI: Società dotate di modalità di consultazione permanente/ società del Gruppo KPI: Numero e tipologia consultazioni svolte
	Realizzare un evento per presentare e divulgare i dati del Bilancio di Sostenibilità ACEA SpA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Adv., Brand Image)	KPI: Sì/No
	Progettare e svolgere percorsi di Alternanza Scuola Lavoro rivolti a studenti degli Istituti Superiori Tecnici del territorio (coinvolgere almeno 4 studenti/anno per un minimo di 50 ore a studente/anno). ACEA ATO 5	KPI: n. di studenti coinvolti KPI: n. ore di alternanza/studente
	Progettare e svolgere percorsi di Alternanza Scuola Lavoro rivolti a studenti degli Istituti superiori Tecnici Elettronici ed Elettrotecnici del territorio (coinvolgere almeno 25 studenti/anno per 40 ore a studente/anno). ARETI	KPI: n. di studenti coinvolti KPI: n. ore di alternanza/studente
	Partecipare ad almeno 3 Gruppi di Lavoro e/o tavoli tecnico-normativi presieduti da associazioni di settore o enti scientifici per veicolare esigenze e criticità gestionali-operative nell'implementazione di futuri indirizzi e prescrizioni. ACEA ELABORI	KPI: n. iniziative intraprese



MACRO-OBIETTIVO N.4

Promuovere la salute e la sicurezza lungo la catena del valore

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE	
AMBITO DI AZIONE 1: Salut	e e sicurezza nei luoghi di lavoro per i lavoratori del Gruppo		
Promuovere la cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	Rendere obbligatorio per il 100% della popolazione operativa un modulo formativo online sul "mancato infortunio" (near-miss). ACEA SPA - SVILUPPO CAPITALE UMANO (Formazione)	KPI: n. dipendenti formati/n. di dipendenti da formare	
	Rendere obbligatorio per il 100% della popolazione aziendale un modulo formativo online sulla cultura della sicurezza: consapevolezza e prevenzione. ACEA SpA - SVILUPPO CAPITALE UMANO (Formazione)	KPI: n. dipendenti formati/n. di dipendenti da formare	
	Formare il 100% del personale dispacciato che utilizza un automezzo aziendale, promuovendo i corretti comportamenti di guida. Target intermedio (2018): 63% di 1.200 (popolazione target al 2022) ACEA SpA - SVILUPPO CAPITALE UMANO (Formazione)	KPI: n. di dipendenti formati/i di dipendenti da formare	
	Dotare i dipendenti dispacciati, che lavorano isolati, di un sistema di sicurezza su APP ("Smart DPI") ai fini della loro maggiore protezione e tempestivo soccorso in caso di malessere o infortunio. ACEA ATO 2	KPI: Sì/No	
	Pianificare e implementare una attività ad hoc in materia di smoking cessation. ACEA ENERGIA, ACEA8CENTO in collaborazione con ACEA SpA - SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: Sì/No	
	Adesione al progetto (Regione Lazio) "In Salute in Azienda", con iniziative volte a promuovere la salute nei luoghi di lavoro e l'obiettivo di ottenere il riconoscimento di "Luogo di lavoro che promuove la salute-Rete Europea ENWHP". ACEASCENTO	riconoscimento come "Luogo di lavoro che promuove la salute-Rete Europea ENWHP", KPI: Si/No	
AMBITO DI AZIONE 2: Salut	te e sicurezza nei luoghi di lavoro per appaltatori e subappaltatori		
	Realizzare strumenti di comunicazione relativi alla sicurezza (opuscoli informativi, brochure, video, manuale, ecc.), sulle tipologie di rischio degli impianti gestiti, in varie lingue (ad es. inglese, rumeno, polacco) per facilitare l'efficacia dell'apprendimento da parte delle maestranze delle imprese appaltatrici. ACEA ATO 2, ACEA ATO 5, in collaborazione con Acea SpA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI	KPI: Sì/No	
	Sviluppare un piano di addestramento safety professional rivolto alle imprese appaltatrici presso i centri di addestramento di Acea Ato 2. ACEA ATO 2	KPI: Sì/No	
Sensibilizzare gli appaltatori in materia di salute e sicurezza	Istituzione di un safety award annuale finalizzato alla sensibilizzazione sulle tematiche di sicurezza di appaltatori e sub appaltatori. ACEA ATO 5	KPI: Sì/No	
nei luoghi di lavoro	Estendere l'introduzione di criteri premianti connessi a tematiche di salute e sicurezza a tutti gli appalti lavori su reti e impianti. ARETI	KPI: n. di appalti lavori in cui sono stati introdotti criteri premianti connessi a salute e sicurezza/ totale appalti lavori dell'anno	
	Incremento del 50% delle ispezioni annue finalizzate alla verifica dell'applicazione delle procedure e norme di sicurezza sugli appalti di manutenzione di reti affidate al controllo del Team Sicurezza. ACEA ELABORI Target intermedio (2020): 11.000 verifiche annue (+50% rispetto ai dati 2016).	KPI: n. di ispezioni sicurezza/ n. ispezioni al 2016	
	Applicazione di criteri premianti connessi a tematiche di salute e sicurezza, nell'80% dei bandi degli appalti di lavori pertinenti, assegnati con offerta economicamente più vantaggiosa. ACEA SPA - AFFARI E SERVIZI CORPORATE (Acquisiti e logistica)	KPI: n. di gare con criteri H&S/ n. gare aggiudicate con offerta economicamente più vantaggiosa	
AMBITO DI AZIONE 3: Salu	te e sicurezza delle comunità in cui il Gruppo opera		
Garantire la salute e sicurezza	Sviluppo di un piano di monitoraggio della radioattività delle acque potabili sul 100% dei sistemi di approvvigionamento. ACEA ATO 2	KPI: n. di sistemi di approvvigionamento controllati totale sistemi di approvvigionament	
dei clienti e della comunità di riferimento per i diversi servizi erogati	Mantenere i più alti livelli di qualità delle acque potabili erogate. ACEA ATO 2; ACEA ATO 5	KPI: n. controlli analitici conformi ai limiti di legge/ total controlli analitici effettuati KPI: n.analisisuacqua potabile/kmre	



MACRO-OBIETTIVO N.5 Investire in innovazione per la sostenibilità

OBIETTIVI OPERATIVI	TARGET AL 2022 FUNZIONI/ SOCIETÀ OWNER DEL PROCESSO	KPI DI PERFORMANCE	
AMBITO DI AZIONE 1: Inno	vazione organizzativa		
Promuovere processi e modalità di lavoro "smart"	Realizzare almeno una iniziativa l'anno volta a verificare la possibile introduzione in azienda di modalità di smart working. ACEA SpA - SVILUPPO CAPITALE UMANO	KPI: n. iniziative attivate	
	Introdurre il sistema BIM - Building Information Modeling - per la realizzazione dei progetti di illuminazione artistico-monumentale. ARETI (Illuminazione Pubblica)	KPI: n. di progetti di illuminazione artistico monumentale realizzati utilizzando il sistema BIM	
AMBITO DI AZIONE 2: Inno	ovazione tecnologica e di processo		
Promuovere la resilienza del territorio urbano e l'innovazione in ottica smart city	Installazione di un sistema pilota per il monitoraggio delle condizioni meteo ai fini della stima della resilienza della rete elettrica. ARETI	KPI: Sì/No	
	Realizzare la connettività a banda larga su rete proprietaria in fibra ottica (o altra connettività a banda larga) a servizio dell'esercizio della rete elettrica per tutte le 71 cabine primarie. ARETI	KPI: n cabine primarie connesse a banda larga/ 71 cabine primarie	
	Dotare di apparecchiature intelligenti 1.500 pali di illuminazione pubblica. ARETI	KPI: n. pali dotati di apparecchiature intelligenti	
	Veicolare tramite il 100% delle Case dell'Acqua informazioni ai cittadini in partnership con le istituzioni locali. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Adv., Brand Image)	KPI: % di Case dell'Acqua attraverso cui è possibile veicolare le informazioni	
	Sostenere start up, in collaborazione con Università, enti, ecc., per la realizzazione di progetti innovativi legati ai core business del Gruppo. ACEA SPA - RELAZIONI ESTERNE E AFFARI ISTITUZIONALI (Adv., Brand Image)	KPI: n. progetti attivati	
	Installare in un comune pilota, con circa 1.000 utenze, i contatori teleletti. ACEA ATO 5	KPI: n. di contatori teleletti istallati all'anno	
Implementare sistemi di telecontrollo e intervento da remoto	Installare contatori in telelettura per il 100% delle utenze che rappresentano l'80% del consumo idrico fatturato. ACEA ATO 2	KPI: n. di contatori teleletti installati sulle utenze per l'80% consumo idrico fatturato/ n. utenze per l'80% consumo fatturato	
	Telecontrollare il 100% degli impianti IP (target intermedio al 2020). ARETI (Illuminazione Pubblica)	KPI: % di punti luce telecontrollati	
Applicazione di nuove tecnologie alla ricerca delle perdite idriche	Testare in area pilota 3 nuove tecnologie di ricerca perdite. ACEA ELABORI	KPI: n. tecnologie testate	
AMBITO DI AZIONE 3: Cre	azione e promozione della conoscenza		
Sviluppare progetti di ricerca in parnership con altre strutture competenti	Partecipazione a progetti finanziati in ambito nazionale o comunitario, di interesse di Acea e delle società operative, su temi di ricerca e sostenibilità ambientale. ACEA ELABORI	KPI: n. progetti	
	Sviluppare metodi per la ricerca di 4 classi di microinquinanti organici emergenti - MOE (interferenti endocrini, farmaci, antibiotici, sostanze terapeutiche, droghe d'abuso) presso 10 impianti di depurazione di diversa potenzialità e ubicazione. ACEA ELABORI	KPI: n. classi di microinquinanti organici indagati/totale classi di microinquinanti da indagare KPI: n. impianti monitorati/ totale impianti da monitorare	

CORPORATE GOVERNANCE E SISTEMI DI GESTIONE

LA CORPORATE GOVERNANCE IN ACEA

Acea adotta un modello di governance conforme alle indicazioni del Codice di Autodisciplina delle società quotate e ai principi di trasparenza, equilibrio e separazione tra le attività di indirizzo, gestione e controllo.

Il Consiglio di Amministrazione di Acea SpA **stabilisce gli indirizzi strategici del Gruppo** ed assume la responsabilità del governo aziendale. All'interno del Consiglio di Amministrazione (CdA) della Capogruppo sono istituiti alcuni Comitati, anche alla luce delle più recenti indicazioni proposte dal Codice di Autodisciplina, con funzioni propositive e consultive: il Comitato Controllo e Rischi, il Comitato per le Nomine e la Remunerazione ed il Comitato per l'Etica e la Sostenibilità¹⁵. Inoltre, in attuazione della normativa Consob, è costituito un comitato per l'esame delle Operazioni con le parti correlate composto esclusivamente da amministratori indipendenti. Il Collegio Sindacale, infine, secondo il modello tradizionale in vigore, svolge attività di vigilanza.

I COMITATI DI GOVERNO SOCIETARIO

Il Comitato Controllo e Rischi partecipa alla definizione delle Linee di indirizzo per l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi per le società del Gruppo, ivi inclusi i rischi che assumono rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo, determinando i criteri di compatibilità di tali rischi e supportando le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato esprime un parere preventivo al Consiglio riguardo l'approvazione annuale del piano di attività, predisposto dal responsabile della Funzione Audit, e rilascia il proprio parere su eventuali proposte di nomina, revoca e remunerazione del responsabile di detta Funzione, monitorando, altresì, l'autonomia, l'efficacia e l'efficienza della stessa. Il Comitato riferisce al Consiglio di Amministrazione almeno semestralmente sull'attività svolta. A fine anno i compiti del Comitato, previsti dal regolamento aggiornato e approvato dal CdA, sono stati integrati con la valutazione del corretto utilizzo degli standard di

rendicontazione adottati ai fini della redazione della dichiarazione di carattere non finanziario ex D. Lgs. n. 254/2016. Nel 2017 il Comitato si è riunito undici volte.

Il Comitato per le Nomine e la Remunerazione interviene sui compensi degli Amministratori muniti di particolari deleghe, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche. Elabora pareri al Consiglio di Amministrazione in merito alla sua composizione (dimensione, competenze opportune, compatibilità degli incarichi) e propone la politica di remunerazione degli Amministratori e dei Dirigenti con responsabilità strategiche, promuovendo la sostenibilità nel medio-lungo periodo e il bilanciamento tra componente fissa e variabile delle remunerazioni, in funzione degli obiettivi strategici e della politica di gestione dei rischi. In tale ambito presenta proposte per gli obiettivi di performance correlati alla remunerazione variabile. Monitora l'applicazione dei criteri e delle decisioni adottate dal CdA in relazione alla politica di remunerazione. Nel 2017 il Comitato si è riunito quattordici volte.

Il Comitato per l'Etica e la Sostenibilità è un organo collegiale - composto da almeno tre amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali, compreso il Presidente, sono indipendenti - con autonomi poteri di azione. Esso è deputato ad assistere con funzioni istruttorie, propositive e consultive il Consiglio di Amministrazione nell'ambito dell'etica aziendale e delle tematiche ambientali, sociali e di governance. Il Comitato riferisce al Consiglio di Amministrazione almeno semestralmente sull'attività svolta.

Il Comitato ha tra i propri compiti: la promozione dell'integrazione della sostenibilità nella strategia e nella cultura d'impresa; la supervisione dei temi di sostenibilità connessi all'esercizio delle attività d'impresa e alle dinamiche di interazione con gli stakeholder; l'esame delle linee guida del Piano di Sostenibilità e il monitoraggio dell'attuazione del Piano stesso una volta approvato dal Consiglio di Amministrazione; il monitoraggio dell'adeguatezza e dell'attuazione del Codice Etico. Nel 2017 il Comitato si è riunito sette volte.

Le società del Gruppo rientranti nel perimetro del Bilancio di Sostenibilità, nell'ambito del più ampio sistema di controllo interno e gestione dei rischi, adottano, oltre a modelli e procedure inerenti ambiti specifici, anche propri Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 (Modelli 231), al fine di prevenire il rischio da cui possano derivare responsabilità degli enti per illeciti amministrativi dipendenti da reato.

Tali modelli sono preceduti da un'attenta mappatura dei rischi di reato, tra cui quelli inerenti la normativa in tema di corruzione, salute e sicurezza sul lavoro, ambiente, in seguito alla quale vengono individuati gli illeciti che, in linea teorica, possono essere commessi nell'ambito dell'attività della società, e sono periodicamente aggiornati al fine di adeguarli alle eventuali modifiche inerenti sia l'organizzazione interna sia i reati presupposto richiamati nel Decreto legislativo.

L'Organismo di Vigilanza (OdV), quale organo espressamente deputato, ha pieni e autonomi poteri d'iniziativa e intervento in ordine al funzionamento e all'efficacia dei Modelli 231, eseguendo, con continuità, il monitoraggio delle attività sensibili alla commissione dei reati indicati dal Decreto legislativo stesso.

Per Acea l'adozione di principi etici rilevanti e condivisi costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo interno, anche ai fini della prevenzione dei reati. A tal fine, le regole comportamentali enunciate nel Codice Etico - parte integrante del Modello 231 - rappresentano un riferimento di base cui i destinatari devono attenersi nello svolgimento delle attività aziendali.

Nel 2017 sono stati **aggiornati i Modelli 231** delle seguenti società: Acea SpA, Acea Ambiente, Aquaser, Areti, Acea Elabori. Per le restanti società, a fronte delle novità legislative introdotte nell'ultimo

¹⁵ Tale Comitato, i cui compiti e denominazione sono stati riformulati a seguito di delibera consiliare nel dicembre 2017, in precedenza era denominato Comitato Etico.

trimestre dell'anno e dell'aggiornamento del Modello 231 della Capogruppo, si è reso opportuno posporre l'aggiornamento al fine di recepire tali novità.

Le modifiche legislative apportate nel corso dell'anno al D. Lgs. 231/2001 hanno riguardato i seguenti reati presupposto: corruzione tra privati; impiego di cittadini di paesi il cui soggiorno è irregolare; razzismo e xenofobia. È inoltre da segnalare che con la L. 179/2017 è stata introdotta nel Decreto legislativo in esame la tutela del dipendente o collaboratore che segnali illeciti o violazioni relative al Modello di organizzazione e gestione dell'ente di cui sia venuto a conoscenza per ragioni del suo ufficio (c.d. "Whistleblowing").

La gestione della società fa capo al **Consiglio di Amministrazione** (CdA), che si compone di un numero compreso tra 5 e 9 membri a seconda di quanto determinato dall'Assemblea. I membri del CdA - il cui processo di individuazione e nomina è disciplinato dallo Statuto di Acea in base a quanto previsto dalla normativa applicabile - durano in carica tre esercizi e sono rieleggibili. Il metodo adottato per la loro selezione è in grado di garantire la rappresentanza di genere, la nomina di un numero adeguato di **Amministratori** in

rappresentanza delle minoranze e del numero previsto di Amministratori indipendenti ai sensi di legge¹⁶.

Il Consiglio in carica, votato dall'Assemblea dei soci nella seduta del 27 aprile 2017 è composto da 9 amministratori, di cui 3 donne. Alle tre Consigliere sono state altresì attribuite le Presidenze dei comitati Controllo e Rischi, Nomine e Remunerazioni, Etica e Sostenibilità

Nel 2017 il Consiglio di Amministrazione si è riunito quattordici volte. **Presidente e Amministratore Delegato** sono i soli **Consiglieri esecutivi.**

Seguendo le indicazioni del Codice di autodisciplina delle società quotate, Acea effettua annualmente la board evaluation, avvalendosi di un consulente esterno, al fine di valutare la dimensione, la composizione e il funzionamento del CdA e dei suoi Comitati interni ed i temi oggetto di discussione.

E da evidenziare che, nell'anno, il CdA ha dedicato una specifica riunione di induction, guidata da un esperto esterno, all'integrazione della sostenibilità nella pianificazione strategica e, su iniziativa dell'AD, tale sessione formativa è stata replicata per un incontro dell'AD con il top management di primo riporto.

VERSO UNA STRATEGIA DI GOVERNO INTEGRATA: INTEGRATED GOVERNANCE INDEX 2017 E POSIZIONAMENTO ACEA

L'Integrated Governance Index (IGI) è il primo indice quantitativo, elaborato da soggetti qualificati nell'analisi dell'evoluzione del governo delle imprese (TopLegal, ETicanews, Methodos, Morrow Sodali, Nedcommunity), che dal 2016 esprime in modo chiaro e sintetico il posizionamento delle aziende in relazione alla governance della sostenibilità (o governance integrata). L'indice è costruito sulla base di un questionario rivolto alle prime 100 società quotate sulla Borsa di Milano e la valutazione si basa su uno score prestabilito ex ante che si applica in maniera standard a tutti i partecipanti. Il questionario è formato da un'Area ordinaria, articolata in sette ambiti d'indagine, e da un'Area straordinaria, che

approfondisce temi particolarmente rilevanti dell'anno. Nel 2017 l'Area straordinaria ha riguardato la Direttiva 2014/95/UE mentre i temi indagati dall'Area ordinaria sono stati i seguenti: Codice di autodisciplina e sostenibilità; Diversity, professionalità, indipendenza del board; Csr integrata nella retribuzione; Csr integrata nelle strategie di business; Comitati del board e sostenibilità; Csr e investitori responsabili; Piani di successione. Acea, chiamata per la prima volta nell'aprile 2017 a partecipare all'indagine IGI, ha ottenuto il punteggio di 55,90, posizionandosi a metà della classifica generale dei rispondenti. In particolare, le aree dove si evidenziano le performance migliori hanno riguardato la conformità al Codice di Autodisciplina, la composizione del CdA e l'approccio verso la nuova normativa sugli obblighi di disclosure ESG (environmental, social, governance). Gli aspetti con il punteggio minore sono stati quelli relativi all'integrazione della CSR nella retribuzione, nella pianificazione strategica e nei comitati consiliari. Nel corso dell'anno i temi esaminati dall'IGI e le valutazioni ottenute da Acea sono state oggetto di approfondimento e riflessioni, per iniziative di miglioramento, da parte del Comitato per l'Etica e la Sostenibilità, espressione del nuovo Vertice Aziendale.

NB i dati e le informazioni relative all'Integrated Governance Index sono state redatte con la collaborazione di ETicanews.

La *Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari*, consultabile online nel sito istituzionale (www.acea.it), fornisce informazioni dettagliate sugli Amministratori di Acea SpA: *curricula*, qualifiche di indipendenza, presenze alle riunioni del Consiglio e dei Comitati di cui sono membri ed eventuali incarichi ricoperti in altre società.

¹⁶ In base all'art. 147 ter., c. 4, del D. Lgs. 58/98, c.d. Testo Unico della Finanza (TUF), il numero minimo di Amministratori indipendenti deve essere 1 nel caso di un CdA fino a 7 membri, 2 nel caso di CdA superiore a 7 membri. Nel corso dell'anno da parte del CdA è stato verificato il possesso in capo ai Consiglieri delle condizioni richieste per essere qualificati come indipendenti. Al 31.12.2017, 7 consiglieri risultano essere indipendenti.

STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE E DEI COMITATI ENDOCONSILIARI DI ACEA SPA (AL 31.12.2017)

	RUOLO NEL CDA	COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONE	COMITATO CONTROLLO E RISCHI	COMITATO PER L'ETICA E LA SOSTENIBILITÀ	CONSIGLIERE ESECUTIVO	CONSIGLIERE INDIPENDENTE
LUCA ALFREDO LANZALONE	Presidente				Х	
STEFANO ANTONIO DONNARUMMA	AD				X	
LILIANA GODINO	Amministratore	Presidente	Membro			Χ
GABRIELLA CHIELLINO	Amministratore			Presidente		Χ
MICHAELA CASTELLI	Amministratore	Membro	Presidente	Membro		X
MASSIMILIANO CAPECE MINUTOLO DEL SASSO	Amministratore	Membro	Membro			X
ALESSANDRO CALTAGIRONE	Amministratore					X
GIOVANNI GIANI	Amministratore	Membro	Membro	Membro		X
FABRICE ROSSIGNOL	Amministratore					X

IL RUOLO E I POTERI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN ACEA

Tra le **competenze assegnate al Consiglio di Amministrazione** per legge, Statuto ed in conformità alle raccomandazioni contenute nel *Codice di Autodisciplina*, figurano:

- la definizione dell'indirizzo strategico e generale nonché delle linee di sviluppo della società; il coordinamento economico-finanziario delle attività del Gruppo tramite l'approvazione dei piani strategici, comprensivi dei piani finanziari, degli investimenti e dei budget annuali;
- la definizione della natura e livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività dell'emittente;
- · l'approvazione e modifica dei regolamenti interni per quanto attiene la struttura organizzativa generale della società;
- l'istituzione dei Comitati previsti dal Codice di Autodisciplina e la nomina dei loro membri;
- l'adozione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/01;
- la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile di Acea e delle controllate aventi rilevanza strategica;
- il dialogo con gli azionisti e la promozione di iniziative utili a favorire la loro partecipazione e l'agevole esercizio dei loro diritti;
- l'istituzione di presidi a tutela del trattamento dei dati personali o di dati sensibili di terzi (D. Lgs. n. 196/03);
- l'adozione delle procedure necessarie alla tutela della salute dei lavoratori e la nomina dei soggetti a presidio della sicurezza sui luoghi di lavoro (D. Lgs. n. 81/08);
- la valutazione, almeno annuale, dell'indipendenza dei membri non esecutivi.

FUNZIONI DI PRESIDENTE, AMMINISTRATORE DELEGATO

Al Presidente spetta la rappresentanza legale e istituzionale della società, nonché la firma sociale; ha il potere di convocare e presiedere il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea. In capo al Presidente risiedono le deleghe relative a: vigilanza sulle attività del Gruppo, verifica dell'attuazione delle delibere del Consiglio e del rispetto delle regole di corporate governance; verifica delle attività e dei processi aziendali in riferimento agli aspetti della qualità erogata e percepita e di responsabilità sociale d'impresa (corporate social responsibility).

Al Presidente, infine, spetta la supervisione della segreteria societaria della Capogruppo.

All'Amministratore Delegato è affidata la gestione ordinaria della società, la firma sociale, la rappresentanza legale e processuale, nonché ogni altra competenza delegata nei limiti di legge e di Statuto.

Egli opera sulla base di piani pluriennali e budget annuali approvati dal Consiglio di Amministrazione, garantendo e verificando il rispetto degli indirizzi sulla gestione, attuando le modifiche organizzative e procedurali delle attività della Capogruppo, coerentemente alle linee guida deliberate dal CdA. L'attuale Amministratore Delegato svolge anche le mansioni di Responsabile dell'Area Industriale Idrico. Il Presidente e l'Amministratore Delegato riferiscono almeno trimestralmente al CdA e al Collegio sindacale sull'andamento generale della gestione e sull'evoluzione prevedibile. Presidente e Amministratore Delegato possono adottare congiuntamente, se necessario, atti riservati al CdA in materia di appalti, acquisti, partecipazioni a gare, rilascio di fideiussioni, designazione dei membri di CdA e Collegi sindacali delle società controllate e partecipate più significative, quando l'urgenza non ne consenta la convocazione, informandone nella prima riunione utile il Consiglio, che verifica la legittimità di tali operazioni.

L'Assemblea, ordinaria e straordinaria, può essere convocata, oltre che dal Consiglio di Amministrazione, anche su richiesta dei soci che rappresentino, secondo la normativa vigente, almeno il 5% del capitale sociale. Inoltre, i soci che, anche congiuntamente, rappresentino almeno il 2,5% del capitale sociale possono chiedere l'integrazione delle materie da trattare, proponendo ulteriori argomenti, ovvero presentare proposte di deliberazione su materie già all'ordine del giorno.

La partecipazione dei soci è stimolata predisponendo le condizioni operative utili: sono previste modalità di interazione informatiche (notifica elettronica delle deleghe di rappresentanza degli azionisti; pubblicazione sul sito internet dell'avviso di convocazione). I soci hanno la possibilità, prima della data di Assemblea, di porre domande sulle materie all'ordine del giorno (anche mediante posta elettronica). Non esistono azioni con diritto di voto limitato o prive di tale diritto¹⁷. Lo Statuto prevede, ad eccezione per il socio Roma Capitale, una limitazione al diritto di voto sulle quote eccedenti la misura dell'8% del capitale. Non esistono patti parasociali né poteri speciali di veto o di altra influenza sulle decisioni che non siano risultato esclusivo della partecipazione societaria detenuta.

Nella Capogruppo sono operativi, in maniera strutturata o periodica, alcuni Comitati aziendali, istituiti con funzioni tecnico-consultive al fine di migliorare l'integrazione aziendale, i processi decisionali e affrontare problematiche emergenti che richiedono decisioni tempestive e coordinate: il Comitato direttivo, composto dai responsabili della Capogruppo di primo riporto dell'Amministratore Delegato; il Comitato di business review, per l'analisi dei dati e dell'andamento economico-finanziario; il Comitato illuminazione pubblica ed il Comitato rete elettrica privata, competenti sui suddetti ambiti della filiera energia.

Inoltre, a seguito dell'emergenza idrica, acutizzatasi in estate, sono nati comitati specifici, come il Comitato Società idriche del Gruppo, il Comitato sviluppo acquedotto, il Comitato sviluppo depurazione.

A tali Comitati, presieduti dall'Amministratore Delegato della Capogruppo, prendono parte i responsabili delle Aree Industriali e delle Funzioni di Acea SpA, coinvolgendo, all'occorrenza, ulteriori risorse professionali aziendali che aiutano a comprendere le dinamiche più operative dei processi analizzati. Gli argomenti trattati possono essere oggetto di specifiche informative al CdA.

PROCESSO DI DETERMINAZIONE DELLE REMUNERAZIONI DEI VERTICI AZIENDALI

In Acea è in vigore una **Politica per la remunerazione** dei Vertici aziendali, degli Amministratori muniti di particolari cariche e dei Dirigenti con responsabilità strategiche.

La definizione del sistema retributivo è frutto di un processo chiaro e trasparente, in cui intervengono il Comitato per le Nomine e la Remunerazione, che formula proposte sulla Politica di remunerazione, e il Consiglio di Amministrazione della Società, che le approva. Il ruolo di questi due principali organi di governo societario garantisce l'osservanza di regole che

favoriscono la coerenza della Politica, evitando il prodursi di situazioni di conflitto d'interesse, e assicurano la trasparenza mediante un'adeguata informativa.

L'Assemblea dei Soci può stabilire l'emolumento fisso dei membri del CdA per tutta la durata del mandato e delibera, inoltre, in senso favorevole o contrario (deliberazione non vincolante ai sensi del TUF art 123-ter, co.6) sulla Politica, illustrata e diffusa nella Relazione sulla Remunerazione Esercizio 2017. A tal proposito sono stati confermati i riferimenti

retributivi per i membri del CdA, come stabiliti con delibera del 5 giugno 2014, mentre, nell'esercizio della propria competenza sulla fissazione dei compensi degli Amministratori investiti di particolari cariche, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato i riferimenti retributivi per il Presidente e per l'Amministratore Delegato per tutta la durata del mandato.

Per approfondimenti si veda la *Relazione sulla Remunerazione Esercizio 2017* disponibile nel sito web www.acea.it.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Acea (SCIGR), elemento essenziale della struttura di corporate governance, è l'insieme di regole, politiche, procedure e strutture organizzative i cui obiettivi sono:

- identificare rischi e opportunità per il perseguimento degli obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione;
- favorire l'assunzione di decisioni consapevoli e coerenti con gli obiettivi aziendali;
- salvaguardare il patrimonio aziendale, l'efficienza e l'efficacia dei processi, l'affidabilità dell'informazione finanziaria e il rispetto delle norme interne ed esterne.

Tale sistema **coinvolge**, a **diverso titolo**, **tutti i soggetti dell'impresa**: il CdA e i Comitati endoconsiliari, l'Amministratore incaricato dello

SCIGR (coincidente con l'AD), il Collegio Sindacale, il Dirigente Preposto, l'Organismo di Vigilanza, il Comitato Etico, la Funzione Internal Audit, i manager e i dipendenti.

Nel corso del 2017 è stato avviato uno specifico progetto di revisione dei diversi elementi dello SCIGR che tenesse conto, in particolare, delle modifiche intervenute al Codice di Autodisciplina in tema di sostenibilità e delle novità legislative in materia di informazioni di carattere non finanziario (D. Lgs. n. 254/2016). Le attività svolte hanno consentito la ridefinizione dei compiti e la conseguente approvazione di nuovi regolamenti di funzionamento dei Comitati endoconsiliari, in particolare del Comitato Controllo e Rischi e del rinnovato Comitato per l'Etica e la Sostenibilità (si veda il box *I comitati di governo societario*).

Ad eccezione di 416.993 azioni proprie (corrispondenti a circa lo 0,2% del totale delle azioni) per le quali il diritto di voto è sospeso ai sensi dell'art. 2357-ter Codice Civile. Si veda anche la Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari 2017.

GRAFICO N. 10 - I PRINCIPALI ATTORI DELLO SCIGR

CDA

Definisce le linee di indirizzo dello SCIGR in modo che i principali rischi per acea e le sue controllate siano identificati, misurati e gestiti

AMMINISTRATORE INCARICATO

Attua le linee di indirizzo SCIGR e cura, anche avvalendosi della Funzione Audit, l'identificazione dei principali rischi aziendali, sottoponendoli periodicamente al CdA

COLLEGIO SINDACALE

Vigila sulla conformità legislativa e procedurale e sulla correttezza dell'amministrazione

DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

È responsabilie di istituire e mantenere il Sistema di Controllo Interno sull'Informativa Finanziaria

ORGANISMO DI VIGILANZA

È preposto con poteri d'iniziativa e intervento al funzionamento del MOG 231, contando sulla collaborazione del comitato per l'etica e la Sostenibilità per i profili d'interesse comune

AUDIT

Svolge verifiche indipendenti sull'operatività e idoneità dello SCIGR, tramite un piano di audit (risk based) approvato dal CdA, e monitora l'esecuzione dei piani d'azione emessi a seguito delle verifiche svolte

PERSONALE AZIENDALE

Interviene con diverse responsabilità, dal management ai dipendenti, nel mantenimento di un processo efficace di individuazione e gestione rischi e operando nel rispetto delle procedure eseguendo attività di controllo di linea

La gestione dei rischi è un processo trasversale, con responsabilità diffuse che coinvolgono tutti i livelli aziendali, volto a: valutare l'esposizione ai rischi; individuare gli interventi per evitarli o mitigarli; svolgere attività di controllo; trasferire – ad esempio con coperture assicurative – i rischi non accettabili.

GRAFICO N. 11 - IL FLUSSO DEI CONTROLLI SUI RISCHI

PRIMO LIVELLO

svolti dai responsabili delle attività operative in cui risiede il rischio



SECONDO LIVELLO

svolti da strutture aziendali diverse dalle precedenti, diretti a verificare che i controlli di primo livello siano adeguati e operativi



TERZO LIVELLO

controlli indipendenti svolti dalla funzione Audit al fine di verificare adeguatezza e operatività dello SCIGR

Il monitoraggio e la gestione dei rischi che, in particolari circostanze, possono anche essere significativi ai fini della eventuale commissione di reati, è affidato, oltre che all'Organismo di Vigilanza 231, a strutture aziendali che hanno il compito di realizzare e adottare specifici modelli di controllo. Tra questi si segnalano:

- il "Modello di gestione e controllo ex L. 262/05 di Gruppo" adottato con l'obiettivo di definire un efficace Sistema di Controllo Interno sull'Informativa Finanziaria di Gruppo;
- il modello di controllo ex D. Lgs. n. 196/03, adottato con l'obiettivo di garantire nella gestione dei processi aziendali la conformità ai dettami della normativa sulla privacy;
- il modello organizzativo a presidio dei rischi informatici, adottato con l'obiettivo di garantire la progettazione, l'implementazione e la realizzazione di misure di sicurezza informatica nel Gruppo Acea;
- il modello di controllo dedicato al presidio dei rischi connessi alla tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, adottato in conformità allo standard internazionale OHSAS 18001, con

- l'obiettivo di ridurre i rischi associati alle attività dell'azienda, attuando politiche di prevenzione e di miglioramento continuo;
- il modello di controllo dedicato al presidio dei rischi ambientali, adottato in conformità allo standard internazionale ISO 14001, con l'obiettivo di ridurre gli impatti ambientali delle attività, attuando politiche e protocolli di gestione e di miglioramento continuo;
- il sistema organizzativo e normativo interno, costituito dall'insieme delle regole, delle politiche, procedure, istruzioni operative rilevanti ai fini della definizione di un adeguato quadro di riferimento interno coerente con i ruoli e le responsabilità assegnate.

La Funzione Internal Audit ha inoltre l'incarico di dare seguito al Piano degli interventi di audit, approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Comitato Controllo e Rischi. Nell'anno, circa il 70% delle attività di Piano ha riguardato processi aziendali ritenuti esposti ai rischi ex D. Lgs. n. 231/01, tra cui i reati di corruzione, ambientali, in violazione delle norme antinfortunistiche e

delle norme a tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.

Per quanto riguarda il tema corruzione, sono stati verificati i processi "ciclo passivo-pagamento fornitori" e "gestione carte di credito aziendali" per tutte le società, eccetto Gesesa, incluse nel perimetro del *Bilancio di Sostenibilità* (90% del perimetro). Nel 2017 sono stati, inoltre, avviati o completati i risk assessment per l'aggiornamento dei MOG 231 di tutte le società del perimetro,

che includono i processi a rischio corruzione. Un'apposita Istruzione Operativa sui Flussi informativi del Sistema di Controllo Interno identifica le strutture aziendali incaricate di svolgere un presidio di controllo di secondo livello su alcuni rischi tipici e fornisce indicazioni per la predisposizione di un'idonea relazione periodica verso i Vertici aziendali e gli organi di governo, che dia conto delle attività di presidio esercitate.

LA FUNZIONE RISK & COMPLIANCE

Nel corso del 2017 è stata istituita, a riporto funzionale dell'Amministratore incaricato del SCIGR, la Funzione Risk & Compliance, con la missione di identificare, descrivere e misurare i principali fattori di rischio che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo, proporre le politiche di gestione dei rischi inerenti l'attività aziendale, identificare ed acquisire le coperture assicurative più adeguate per i rischi assicurabili, e, infine, prevenire il rischio di non conformità dell'attività aziendale alle normative di riferimento. Durante l'anno, il Comitato Controllo e Rischi ha richiesto alla Funzione Risk & Compliance di predisporre un'analisi dei **rischi Top**, utile a definire e valutare i rischi ritenuti più rilevanti, le aree industriali d'impatto e il sistema di controllo implementato. Tra le macro classi di rischio evidenziate si segnalano quelle inerenti la cyber e data security, il contesto ambientale e climatico, il contesto socio-politico (inteso sia in termini di scenario geopolitico che di stakeholder engagement con i territori di riferimento di Acea), la sicurezza, la gestione e lo sviluppo del capitale umano. La Funzione Risk & Compliance ha inoltre avviato la predisposizione di una specifica attività di analisi, da svolgersi presso le società Acea del perimetro della presente Dichiarazione consolidata non finanziaria (ex D. Lgs. 254/2016) con interviste e questionari, tesa ad accompagnare il management verso

l'individuazione e la valutazione dei rischi, generati o subiti dalle società Acea, inerenti i principali temi di sostenibilità con riferimento alle attività gestite.

Gli approfondimenti che emergeranno da tale processo di valutazione consentiranno di evidenziare potenziali elementi di vulnerabilità che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, quindi, intervenire tempestivamente per migliorare la gestione dei rischi e cogliere eventuali ulteriori opportunità; l'attività consentirà inoltre di soddisfare le varie esigenze comunicative interne ed esterne, attraverso la produzione e diffusione di flussi informativi di reporting differenziati in funzione dei diversi destinatari.

In Acea è operativo un sistema di segnalazione, attivabile sia dai dipendenti che da soggetti esterni, relativo ad eventuali inosservanze della legge, delle regole interne e del Codice Etico, nonché a temi riconducibili al Sistema di Controllo Interno, all'informativa

societaria, alla responsabilità amministrativa della società (D. Lgs. n. 231/01), a frodi e conflitti di interesse, in attuazione dei principi previsti dalle Linee di Indirizzo dello SCIGR, del Modello 231 e dello stesso Codice Etico (c.d. "sistema di Whistleblowing").

SEGNALAZIONI PERVENUTE SUL CODICE ETICO

Acea adotta una specifica procedura per la ricezione, l'analisi e il trattamento di segnalazioni di presunte violazioni delle norme comportamentali prescritte dal Codice Etico (c.d. "Whistleblowing").

Tale procedura assicura il massimo grado di confidenzialità e riservatezza nel trattamento delle comunicazioni ricevute a tutela del segnalante e del segnalato. La responsabilità di ricevere, registrare e accertare l'esistenza di violazioni è affidata alla Funzione Internal Audit, che nel 2017, anche in coordinamento con altre Funzioni aziendali competenti, ha analizzato 29 casi di presunte violazioni al Codice Etico.

Di questi, **24** sono riconducibili a **casistiche di natura tecnico/commerciale** e ne è stata esclusa la significatività ai fini delle prescrizioni del Codice Etico. I restanti **5 casi** hanno riguardato i seguenti articoli del Codice Etico: art. 16 "Fornitori"; art. 15 "Management, i dipendenti e i collaboratori"; art. 14 "Rapporti con i clienti". La Funzione Internal Audit predispone report periodici sull'andamento e le principali evidenze emerse dall'analisi delle segnalazioni sono indirizzate agli Organi di Controllo.

I SISTEMI DI GESTIONE

Per il corretto funzionamento delle attività del Gruppo vige un'articolata *configurazione di norme interne* che presidiano il sistema organizzativo del governo aziendale, dalla definizione di direttive di indirizzo generale sino alla declinazione di peculiari aspetti di business, secondo lo schema seguente:

norme direzionali di Gruppo, tramite le quali la capogruppo

impartisce disposizioni di indirizzo, coordinamento e controllo a tutte le componenti aziendali;

- processi: di governance, di funzionamento e operativi, a seconda che attengano a tematiche strategiche, di funzionamento trasversali o a singole attività dei business aziendali;
- **procedure,** che definiscono le modalità operative di attuazione dei processi aziendali.

GRAFICO N. 12 - IL SISTEMA DELLE REGOLE INTERNE







PROCESSI OPERATIVI



Acea riconosce come elementi fondamentali per la sostenibilità delle attività gestite i seguenti valori: la promozione della cultura della qualità, il rispetto dell'ambiente e la salvaguardia degli ecosistemi, la valorizzazione delle persone e la sicurezza sui luoghi di lavoro, la gestione efficiente delle risorse, la valutazione dei rischi e la gestione responsabile degli impatti economici, sociali e ambientali, il dialogo con le parti interessate e la promozione della sostenibilità nella catena del valore coinvolgendo la supply chain.

Coerentemente a tale indirizzo, a novembre 2017 il Vertice aziendale di Acea ha sottoscritto la nuova Politica di sostenibilità e del sistema qualità, ambiente, sicurezza ed energia¹⁸, che declina i principi, i valori e gli impegni presi dall'azienda inquadrandoli nella cornice del perseguimento di uno sviluppo sostenibile ed è parte integrante dei Sistemi di gestione conformi alle norme ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 50001.

L'Unità Sistemi Integrati di Certificazione, nell'ambito della Funzione Sicurezza, Protezione e Sistemi di certificazione (Direzione Affari e Servizi Corporate), definisce le metodologie e gli standard di riferimento per l'implementazione dei sistemi di gestione certificati QASE, nonché per ulteriori certificazioni, accreditamenti e attestazioni che il Gruppo Acea intenda acquisire, ed opera in sinergia con le Unità QASE presenti nelle singole società operative. In Acea è consolidata la presenza sia dell'Energy manager che del Mobility manager in risposta ad esigenze, previste anche dalla legge, di gestione ottimale degli usi energetici interni e della mobilità del personale.



I compiti svolti da tali figure sono finalizzati a cercare efficienze sistemiche e risparmi, che generano esternalità positive, in termini di minor impiego di risorse, riduzione di emissioni di gas serra, ottimizzazione dei percorsi e dei tempi di spostamento dei lavoratori, con impatti positivi anche sulla sicurezza stradale e sulla decongestione del traffico urbano.

L'Energy manager, in particolare, ha il compito di attuare azioni in tema di efficientamento energetico, di riduzione dei consumi e di cost control, al fine di assicurare la progressiva ottimizzazione della spesa energetica del Gruppo, attivando il coordinamento di tutti gli Energy manager delle società di Acea.

GRAFICO N. 13 - IL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO CERTIFICATO

RESPONSABILITÀ UNICA SUI DIVERSI SISTEMI DI GESTIONE APPLICATI

> SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO CERTIFICATO

RIPORTO DEI RAPPRESENTANTI PER I SISTEMI DI GESTIONE DELLE SOCIETÀ DEL GRUPPO AL RAPPRESENTANTE DI ACEA SPA

LAVORO CONDIVISO TRA LE STRUTTURE AZIENDALI CHE GESTISCONO PROCESSI AD IMPATTO SUI SISTEMI

CENTRALIZZAZIONE DELLE VERIFICHE, SNELLIMENTO DOCUMENTALE, RIDUZIONE DEI COSTI

¹⁸ La Politica è reperibile nel sito web istituzionale.

La gestione della qualità, dell'ambiente, della sicurezza e dell'energia sono aspetti centrali nelle politiche aziendali, come conferma il numero di società del Gruppo che, nel corso del tempo, hanno implementato i sistemi di gestione integrati certificati.

Al 31.12.2017 sono 11 le società del Gruppo dotate di Sistemi di gestione certificati (si veda tabella n. 8) e tutte hanno avviato il percorso per la transizione alle nuove norme ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015. È da segnalare che gli impianti di Acea Ambiente situati a Terni, San Vittore del Lazio ed Orvieto sono registrati EMAS.

Nel 2017 **Gesesa** ha ottenuto anche la certificazione per la ISO14001 e OHSAS 18001 ed **Ecogena** per la ISO50001. Nel corso dell'anno, inoltre, è stato completato il processo per il mantenimento **dell'attestazione SOA** in capo ad Acea SpA.

Infine, Aquaser ha avviato le attività propedeutiche ad ottenere la certificazione **UNI ISO 39001:2012** inerente il sistema di gestione della sicurezza del traffico stradale.

Considerato l'insieme delle società operative, circa il 70% è in possesso di una certificazione qualità, il 75% di una certificazione ambientale (il 100% entro le aree industriali Idrico ed Ambiente),

oltre l'80% ha una certificazione sicurezza (il 100% entro le aree industriali Idrico ed Ambiente) e oltre il 30% di un sistema di gestione dell'energia.

Ogni società certificata effettua un riesame annuale da parte della propria Direzione con lo scopo di esaminare l'efficacia dei Sistemi di gestione qualità, ambiente, sicurezza ed energia, proporre possibili miglioramenti nonché valutare lo stato di avanzamento delle attività, ogni società certificata effettua un riesame annuale da parte della propria Direzione.

In tali occasioni, cui partecipano sempre il Presidente, l'Amministratore Delegato e i primi riporti manageriali delle società in esame, vengono analizzati numerosi elementi, ad esempio: analisi di materialità, valutazione dei rischi, prestazioni dei processi, aspetti ambientali significativi, evoluzioni delle prescrizioni legali e relative alla salute e sicurezza, prestazioni dei fornitori, livelli di customer satisfaction, analisi dei reclami, incidenti e infortuni, obiettivi di qualità, ambiente, sicurezza ed energia. Gli esiti del riesame del 2017, non rilevando criticità, hanno confermato l'adeguatezza ed efficacia dei Sistemi di gestione, definendo altresì obiettivi di qualità, sostenibilità, sicurezza, ambientali ed energetici coerenti con l'impegno dell'organizzazione al miglioramento continuo.

QUALITÀ (ISO9001)	AMBIENTE (ISO14001)	SICUREZZA (OHSAS18001)	ENERGIA (ISO50001)	ALTRO
Х	Х	Х	Х	
Х	Х	Х	Х	
X	X	X	X	
X	X	X		
х	х	Х		UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2005 Accreditamento laboratori analisi
ENERGETICHE				
X	X	Χ	X	
	X	X		
X			X	UNI CEI 11352
TRADING				
		Х		
	Х	Х	Х	EMAS
X	X	X		
	X X X X X X X TRADING	(ISO9001) (ISO14001) X X X X X X X X X X X X X	(ISO9001) (ISO14001) (OHSAS18001) X	(ISO9001) (ISO14001) (OHSAS18001) (ISO50001) X

STAKEHOLDER E RIPARTIZIONE DEL VALORE GENERATO

GLI STAKEHOLDER E IL LORO COINVOLGIMENTO

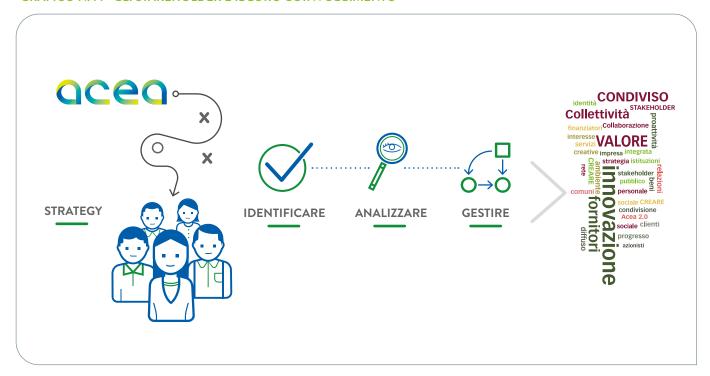
Acea, in coerenza con i valori enunciati nel *Codice Etico*, attraverso il dialogo e il confronto, promuove il coinvolgimento delle parti interessate ¹⁹, valorizzando le opportunità di **creazione di valore condiviso**. L'identificazione delle diverse tipologie di stakeholder, l'analisi e la gestione delle interazioni tra loro e l'azienda sono attività continue, dinamiche e biunivoche, che **nascono sia da impulsi e obiettivi aziendali sia da sollecitazioni provenienti dal contesto esterno**.

La fase di **identificazione degli stakeholder**, permette di individuare i soggetti che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, dalle attività aziendali al fine di valutarne il livello, qualitativo e quantitativo, di impatto.

La fase di **analisi** serve a valutare in maniera strutturata le interazioni che esistono sia tra l'azienda e gli stakeholder che tra loro stessi, per elaborare percorsi di dialogo e di responsabilità.

La fase di **gestione,** infine, conduce all'individuazione di risposte alle istanze avanzate dagli stakeholder o dall'azienda per perseguire il raggiungimento degli obiettivi aziendali in armonia con le attese.

GRAFICO N. 14 - GLI STAKEHOLDER E IL LORO COINVOLGIMENTO



La "mappa degli stakeholder" di Acea identifica le macro-categorie di interlocutori fondamentali: i clienti, i dipendenti, i fornitori, gli azionisti e i finanziatori, le istituzioni, la collettività, l'ambiente naturale e l'impresa stessa.

Verso ciascuna categoria vengono curate iniziative di engagement, che talvolta generano percorsi collaborativi, importanti sia per lo sviluppo aziendale sia per consolidare ed espandere la legittimazione ad operare riconosciuta ad Acea dai suoi stakeholder. Alcune tra le iniziative intraprese nell'anno sono illustrate nei box dedicati agli stakeholder e nei box di approfondimento (si veda ad esempio il box Acea per la scuola 2017 nel capitolo Clienti e collettività, paragrafo Comunicazione, eventi e solidarietà).

¹⁹ Sono stakeholder (parti interessate) quei soggetti - individui, gruppi, organizzazioni - che hanno con l'azienda relazioni significative e i cui interessi sono a vario titolo coinvolti nelle attività dell'impresa per le relazioni di scambio che intrattengono con essa o perché ne sono significativamente influenzati.

GRAFICO N. 15 - LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



Riguardo i fornitori, per alcuni appalti di lavori (idrici, elettrici e civili) aggiudicati con l'offerta economicamente più vantaggiosa, Acea ha consolidato la previsione di premialità legate alla sostenibilità: formazione sulla sicurezza delle maestranze che svolgono il lavoro; dotazioni di mezzi ecologici utilizzati durante le attività; possesso congiunto di certificazioni qualità, ambiente e sicurezza. Per gli affidamenti rientranti nel codice dei Contratti pubblici, riguardanti lavori ad alta intensità di manodopera, come previsto dalla normativa, ha inserito la clausola sociale di riassorbimento degli organici dell'appaltatore uscente compatibilmente con l'organizzazione del nuovo affidatario. In tema di green procurement Acea applica i criteri ambientali minimi (CAM), adottati con Decreti del Ministero dell'Ambiente in tutti i capitolati d'appalto di pertinenza e si è impegnata per un progetto di estensione, compatibilmente con gli acquisti da effettuare, dell'approccio dei CAM a categorie merceologiche non coperte normativamente dai Decreti Ministeriali. A seguito della positiva esperienza avuta con la piattaforma TenP, elaborata con il Global Compact Network Italia sulla base dei 10 principi del «patto globale», Acea ha deciso di rendersi autonoma e integrare i temi della sostenibilità (responsabilità sociale/gestione ambientale) in un questionario di autovalutazione gestito direttamente sulla piattaforma di Vendor Management Acea. L'integrazione della sostenibilità negli aspetti di riferimento della relazione con i fornitori qualificati è stata ulteriormente sviluppata nell'anno, prevedendo la possibilità di audit di seconda parte oltre che su qualità, ambiente e sicurezza, anche su energia e responsabilità sociale, in un percorso di supporto al miglioramento della catena di fornitura.



AZIONISTI E FINANZIATORI

Acea gestisce i rapporti con i mercati dei capitali in modo da cogliere le migliori condizioni di sostenibilità degli approvvigionamenti finanziari, diversificando le fonti, e rendere l'investimento nella società sicuro e di valore per gli investitori (equity e debito). Più del 60% dell'indebitamento deriva da operazioni di collocamento obbligazionario. Le relazioni con analisti, agenzie di rating creditizio, banche ed azionisti sono improntate al dialogo e alla costruzione di un rapporto di reciproca fiducia: incontri con la comunità finanziaria, come i roadshow, sono stati numerosi (circa 160 operatori incontrati) in concomitanza con i principali eventi societari e si svolgono nelle più importanti piazze europee.

L'attenzione degli **analisti ESG** (environmental, social, governance) verso Acea si è consolidata con attività di rating strutturate, cui corrisponde, da parte aziendale, una sempre maggiore consapevolezza e capacità di creazione di valore verso gli aspetti ESG, grazie all'impegno crescente delle strutture interne preposte. Nel 2017 Acea ha confermato posizioni di rilievo nelal **Carbon Disclosure Project** (classe leadership) ed è stata nuovamente ricompresa nell'**Ethibel excellence investment register.**



Le persone di Acea sono determinanti per il perseguimento delle attività ed il successo dell'organizzazione. L'attenzione ai temi della sicurezza, della formazione, del coinvolgimento, dedicata a tutti i colleghi, è pertanto un valore della cultura aziendale interna, che viene costantemente alimentato con iniziative specifiche e diffuse. In tema di sicurezza, ad esempio, parte ineludibile della completa comprensione ed attuazione del lavoro, a beneficio di oltre 3.000 dipendenti, è stata organizzata la Safety Week, con incontri ed iniziative curate dai RSPP del Gruppo, per condividere valori, pratiche e significati di un lavoro svolto in sicurezza.

Il nuovo Vertice, consapevole della necessità di coinvolgere i collaboratori rendendoli attori dei processi di ideazione e miglioramento dei processi, ha implementato il nuovo Modello di Execution, un percorso di attivazione del patrimonio di competenze interne che, attraverso team trasversali, è chiamato ad intervenire per rendere concrete importanti iniziative strategiche aziendali. L'attenzione alla diversity e all'inclusione sono aspetti che trasformano il benessere delle persone in benessere organizzativo. In tale contesto due iniziative sono da segnalare nell'anno: Massimo Ascolto, una survey diffusa tra tutti i dipendenti, con l'obiettivo di individuare fabbisogni e priorità in ambito di benessere organizzativo, tenendo conto delle peculiarità personali e familiari della popolazione aziendale, e l'iniziativa MAAM (Maternity As A Master) per la valorizzazione dell'esperienza genitoriale durante i primi anni di crescita dei figli. Al progetto hanno aderito 55 colleghe e 18 colleghi, che in un percorso di community e coaching hanno imparato a capitalizzare le capacità dell'esperienza genitoriale, per accrescere la cosiddetta leadership generativa.



La figura del **cliente** di una multiutility è in continua evoluzione ed il rapporto con l'azienda si modifica e si sviluppa alla luce di tali cambiamenti. Acea si impegna ad essere partner affidabile e di qualità per soddisfare le istanze della propria clientela, dotandosi dei più aggiornati sistemi di interazione, favorendo le dinamiche evolutive dei mercati serviti, monitorando continuamente il riscontro dei propri clienti per coglierne i segnali e rielaborarli in risposte operative. La tecnologia digitale continua ad essere implementata in quanto infrastruttura di comunicazione evoluta con il cliente: l'installazione dei **contatori digitali in telegestione** ha raggiunto la copertura del 99,33% della popolazione.

Nella nuova configurazione del mercato energetico si consolida la figura del prosumer (produttore e consumatore di energia): sulla rete di distribuzione di Areti sono attivi 11.344 prosumer – +9% rispetto al 2016 – di cui circa 7.000 clienti di Acea Energia. L'impegno verso il miglioramento continuo delle prestazioni rese ai clienti guida la programmazione delle attività; in campo idrico, ad esempio, è stata ottenuta, la riduzione dei tempi di risposta del primo intervento su guasto. Le efficienze di tali interventi viene poi verificata costantemente attraverso indagini approfondite e capillari di customer satisfaction.



Acea lavora per creare le migliori condizioni infrastrutturali alla base dello sviluppo della collettività. Le reti e gli impianti di una multiutility moderna sono proiettate verso logiche di smart city, in risposta a contesti urbani che necessitano di integrare servizi in maniera sempre più efficace, veloce e affidabile. In tale contesto si inquadrano, ad esempio, i progetti di innovazione che riguardano i sistemi di misura multiservizio e l'evoluzione tecnologica dei pali di illuminazione pubblica. La sicurezza delle popolazioni è un'ulteriore responsabilità che Acea sente propria e a cui risponde predisponendo piani di emergenza in grado di garantire la resilienza del sistema a fronte di eventi critici, come quelli ambientali, fraudolenti o terroristici, garantendo la tutela delle collettività. L'impegno di Acea, tuttavia, non è rivolto soltanto alle infrastrutture di servizio ma anche alla costruzione di reti di solidarietà, di coesione e di opportunità per le collettività di riferimento, basti pensare ai rapporti con le Scuole, attraverso i piani di alternanza studio-lavoro o le campagne educative ambientali (nel 2017 oltre 5.000 studenti coinvolti), o all'impegno per valorizzare il patrimonio monumentale, attraverso iniziative condotte in collaborazione con le autorità competenti.



L'Ambiente naturale è lo scenario entro cui si sviluppano le attività del Gruppo e come tale viene preservato, con un uso responsabile ed efficiente delle risorse, la tutela delle sorgenti, la salvaguardia delle aree naturali dove insistono impianti e reti di servizio, la mitigazione degli impatti fisici e delle esternalità generate sul contesto ecologico dai processi operativi.

La diffusa adozione di **Sistemi di gestione ambientali** è un riscontro concreto dell'importanza delle dinamiche ambientali per Acea e uno strumento manageriale per il miglioramento continuo delle performance.

Si pensi, ad esempio, alla **generazione energetica**, dove sono costanti le iniziative di repowering per ammodernare gli impianti anche perseguendo i migliori impatti ambientali in termini di emissioni, o al **servizio idrico integrato**, dove la gestione responsabile di Acea sulla risorsa nasce dalla fase di approvvigionamento, per metterla a disposizione delle persone, e si conclude con l'impegno della restituzione dei reflui al corpo ricettore nelle migliori condizioni possibili.

Non può essere trascurato, infine, il settore dei **servizi ambientali collegati alla gestione dei rifiuti** dove l'impegno verso l'ecosistema riguarda sia i processi operativi, basti pensare alle efficienze ambientali portate dal progetto innovativo dei nastri Ecobelt® WA nella centrale di termovalorizzazione di San Vittore del Lazio, sia la trasformazione degli scarti in ottica di **economia circolare,** come avviene per il trattamento dei fanghi da depurazione idrica.



Per una società che eroga servizi pubblici essenziali sul territorio e per la maggior parte sottoposti a **regolazione da parte di autorità pubbliche**, il rapporto con le istituzioni è essenziale, sia ai fini della pianificazione delle attività che di esercizio. Acea rappresenta un **asset infrastrutturale strategico** del territorio e, di conseguenza, interagisce con le pubbliche amministrazioni per contribuire a superiori esigenze di interesse pubblico, come ad esempio quella della **sicurezza nazionale** di fronte a fenomeni emergenti quali la cyber security. Non meno di rilievo è il rapporto con gli enti locali, che esprimono istanze specifiche della popolazione o dell'ambiente, basti pensare agli **Enti di Gestione d'Ambito** nel settore idrico, controparti complementari delle società del servizio idrico integrato. Di fronte ad emergenze di tipo sociale o ambientale che generano impatti negativi diffusi – basti pensare solo all'esempio dei fenomeni meteorici estremi, legati al cambiamento climatico – Acea ha dimostrato il proprio approccio a pensare globalmente e agire localmente, prendendo posizione rispetto ad iniziative istituzionali di rilevo internazionale, quali gli **obiettivi di sviluppo sostenibile ONU** o ancora l'Alleanza delle imprese italiane per l'acqua e il cambiamento climatico, nell'ambito del **Summit Internazionale Acqua e Clima** svoltosi ad ottobre sotto l'egida del Ministero dell'Ambiente e in collaborazione, tra gli altri, con la Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite e la Rete Internazionale degli Organismi di Bacino.



Un'organizzazione sostenibile vuole orientare e proiettare se stessa in una dimensione futura, prefigurando il proprio ruolo per lo sviluppo di tutto il contesto. Per realizzare ciò, Acea ha disegnato un Piano industriale 2018-2022, fattibile, sfidante e innovativo, che ha recuperato, rinvigorendola e rinnovandola, la vocazione industriale di Acea, fortemente concentrata sulla creazione e gestione di infrastrutture moderne e resilienti. L'innovatività di tale disegno è corroborata dalla coeva ed integrata pianificazione di sostenibilità, che ha reso sinergici gli obiettivi di sviluppo dell'azienda, tanto nella dimensione industriale che nella generale creazione di valore per tutti gli stakeholder.

Acea si è coerentemente rinnovata, ad esempio, creando il **primo piano di innovazione** di Gruppo ed istituendo un'apposita funzione aziendale dedicata all'innovazione. A livello governance, Acea ha costituto il **Comitato per l'Etica e la Sostenibilità**, allineandosi alle indicazioni più recenti della corportate governance integrata.

Osservatori esterni analizzano e valutano anche le performance di sostenibilità di Acea, conferendole riconoscimenti adeguati al buon livello raggiunto.

In particolare, nel 2017 l'azienda ha partecipato alla sesta edizione del Top Utility Award, iniziativa che valuta e premia il sistema delle Public Utility italiane in un'ottica integrata di sostenibilità economica, finanziaria, sociale e ambientale.

L'analisi si applica alle prime 100 Utility italiane per fatturato, pubbliche e private, sulla base di 201 parametri e 6 aree di valutazione: risultati economico finanziari, performance operative, comunicazione, sostenibilità, rapporto con i consumatori e il territorio, ricerca e innovazione. Acea è rientrata nella cinquina dei best in class per le seguenti categorie "miglior azienda", "sostenibilità" e "comunicazione".

Infine, il CDP, che valorizza la buona gestione, da parte delle imprese, dei rischi inerenti il cambiamento climatico, ha confermato,

anche per l'anno in esame, l'ottima valutazione sulle performance Acea, confermandone la presenza in "area leadership" (si veda, in proposito, *Le relazioni con l'ambiente*).

STRUMENTI E AZIONI PER LA SOSTENIBILITÀ

Acea eroga servizi a rete d'interesse pubblico ed è pertanto un attore fondamentale per la promozione dello sviluppo economico e civile delle comunità locali.

La cura dedicata alla qualità dei servizi erogati e all'efficienza dei processi industriali gestiti, la tutela dell'ambiente naturale e l'attenzione alle dinamiche sociali dei territori in cui opera, fanno sì che la responsabilità sociale d'impresa (RSI), quale modo per perseguire uno sviluppo sostenibile, sia insita nell'identità di Acea. Il Gruppo si adopera per diffondere valori, cultura e pratiche di RSI, sia entro l'organizzazione che nei contesti in cui è presente, adottando strumenti e politiche che oggi coprono le fasi più importanti di pianificazione, gestione e accounting.

GRAFICO N. 16 - STRUMENTI RSI

REGOLE E PROCEDURE

- Codice Etico Comitato per l'Etica e la Sostenibilità
- MOG 231
- Sistemi di gestione certificati Qualità, Ambiente, Sicurezza, Energia, EMAS
- Politica Sostenibilità e QASE
- Norme direzionali (es. Antitrust)
- Comitato diversity

REPORTING E COMUNICAZIONE

- Bilancio di Sostenibilità
- Sito Internet
- Communication On Progress (Global Compact)
- CD



ASCOLTO ED ENGAGEMENT

- Sensibilizzazione e formazione RSI
- Analisi e ricerche
- Indagini Customer Satisfaction
- Analisi Materialità
- Engagement con gli stakeholder

ADESIONI E RATING

- CSR Manager Network
- Global Compact Network Italia
- Rating e Indici ESG (environment, social, governance)



LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE GENERATO DA ACEA

Il valore economico generato complessivamente dal Gruppo Acea nel 2017 è di **2.841,4 milioni di euro** (2.880,6 milioni di euro nel 2016). La distribuzione di tale valore tra gli stakeholder

è articolata come segue: il 62,2% ai **fornitori**, il 18,5% all'**impresa** come risorse reinvestite, il 7,6% ai **dipendenti**, il 5,1% agli **azionisti** sotto forma di utili, il 3,1% ai **finanziatori** come interessi sul capitale fornito, il 3,4% alla **pubblica amministrazione**²⁰ come imposte versate e lo 0,1% alla comunità attraverso erogazioni liberali e sponsorizzazioni di eventi e manifestazioni.

TABELLA N. 9 - VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO (2016-2017)

(in milioni di euro)	2016	2017
totale valore economico direttamente generato	2.880,7	2.841,4
	DISTRIE	BUZIONE AGLI STAKEHOLDER
costi operativi (fornitori)	1.763,3	1.766,2
dipendenti	199,2	215,2
azionisti	113,4	145,4 (*)
finanziatori	128,8	89,3
pubblica amministrazione	143,6	96
collettività	2,9	2,4
impresa	529,5	526,9

^(*) La voce ricomprende gli utili di terzi.

TABELLA N. 10 - RIPARTIZIONE DEL VALORE GENERATO PER STAKEHOLDER (2016-2017)

	2016 (%)	2017 (%)
fornitori	61,2	62,2
dipendenti	6,9	7,6
azionisti	3,9	5,1
finanziatori	4,5	3,1
pubblica amministrazione	5	3,4
collettività	0,1	0,1
impresa	18,4	18,5

²⁰ L'importo versato alla pubblica amministrazione al netto dei contributi pubblici statali e regionali che riceve Acea da tale stakeholder (pari a 7,4 milioni di euro) è di 88,6 milioni di euro.



