

Relazione sulla politica in materia
di remunerazione 2026 e sui
compensi corrisposti nel 2025

RR/25



Relazione sulla politica in materia
di remunerazione 2026 e sui
compensi corrisposti nel 2025

RR/25

EXECUTIVE SUMMARY

I. FINALITÀ, PRINCIPI E GOVERNANCE DELLA POLITICA DI REMUNERAZIONE DEL GRUPPO HERA	5
II. LE COMPONENTI DELLA REMUNERAZIONE	5
III. PAY FOR PERFORMANCE	7
IV. ATTIVITÀ DI SHAREHOLDERS' ENGAGEMENT	9
PREMESSA	11

SEZIONE I – POLITICA DI REMUNERAZIONE

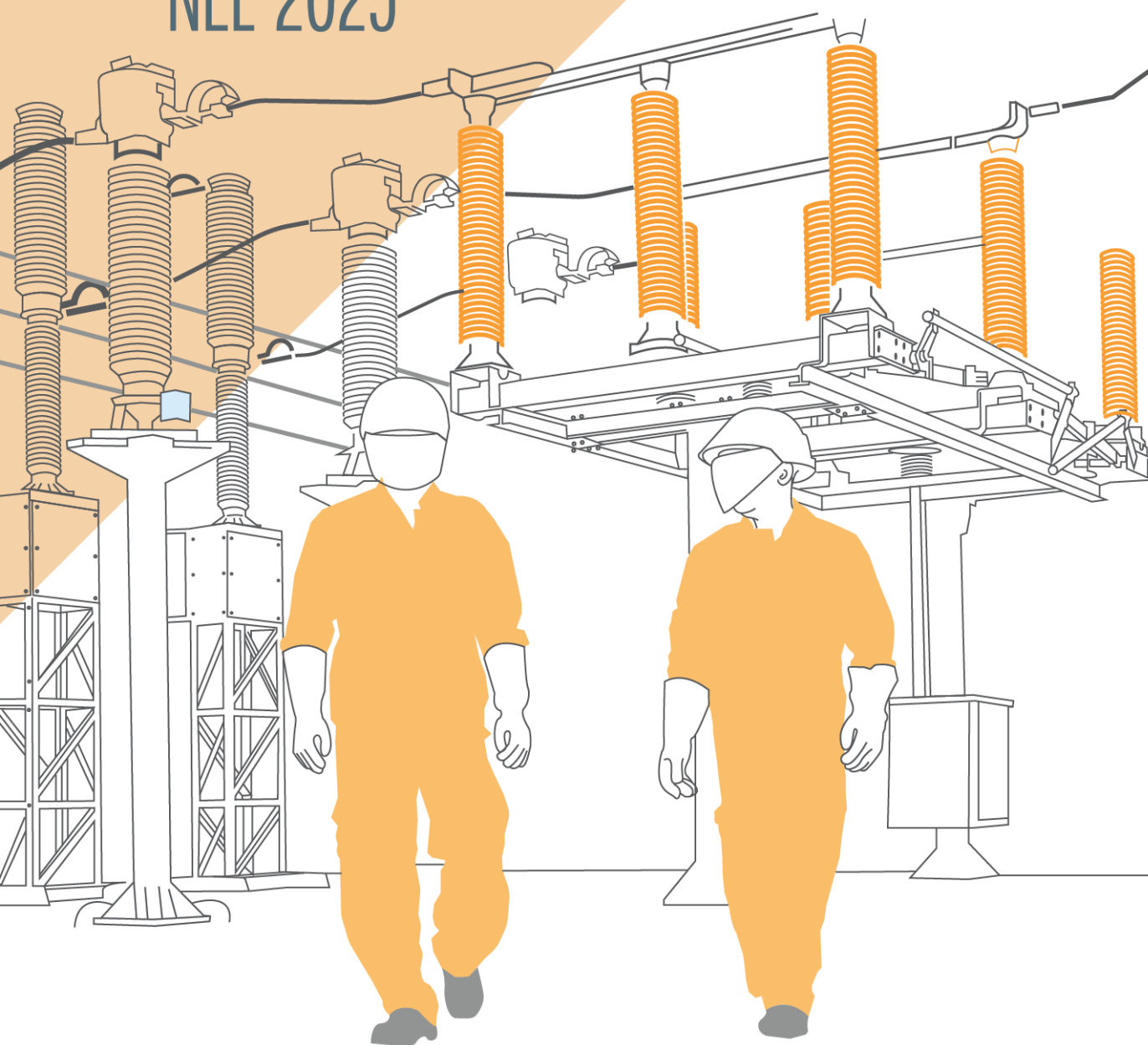
1.		5.	
INTRODUZIONE	12	GLI ELEMENTI RETRIBUTIVI E LE COMPONENTI DELLA REMUNERAZIONE	22
1.1 Le novità introdotte nella Politica di Remunerazione 2026		5.01 Remunerazione fissa: retribuzione annua lorda	
2.		5.02 Remunerazione variabile di breve periodo	
AMBITO DI APPLICAZIONE	13	5.02.01 Destinatari	
3.		5.02.02 Struttura degli obiettivi	
MODELLO DI GOVERNANCE	14	5.02.03 Misurazione degli obiettivi	
3.01 Processo di definizione, approvazione ed eventuale revisione della politica di remunerazione		5.02.04 Livello di incentivazione	
3.02 Ruolo, composizione e competenze del Comitato remunerazioni		5.03 Remunerazione variabile di medio-lungo termine	
3.02.01 Ciclo di attività del Comitato remunerazioni		5.03.01 Destinatari	
3.02.02 Attività svolte e programmate		5.03.02 Struttura degli obiettivi	
4.		5.03.03 Misurazione degli obiettivi	
LA POLITICA DI REMUNERAZIONE DEL GRUPPO HERA	16	5.03.04 Livello di incentivazione	
4.01 Finalità e principi fondamentali		5.04 Piano welfare e benefici non monetari	
4.02 Correlazione tra remunerazione del management, profilo di rischio e performance aziendale		5.05 Altri elementi retributivi non applicabili agli Amministratori Esecutivi	
4.03 Correlazione tra remunerazione del management e i trattamenti economici nonché le condizioni di lavoro dei dipendenti		5.05.01 Premio di risultato	
4.04 Il processo di valutazione e il modello di leadership del Gruppo		5.05.02 Sistemi di incentivazione per figure commerciali (Policy Commerciale)	
4.05 Gender pay gap e certificazione sulla Parità di genere		5.05.03 Patto di non concorrenza	
4.06 Deroghe alla politica di remunerazione ed eventuali ricalibramenti dei Kpi		6.	
		LA REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI	30
		6.01 Amministratori non esecutivi	
		6.02 Amministratori esecutivi	
		6.02.01 Remunerazione fissa	
		6.02.02 Remunerazione variabile di breve termine	
		6.02.03 Retribuzione variabile differita per la retention degli amministratori esecutivi	
		6.02.04 Piano welfare degli amministratori esecutivi	

7.		
SEVERANCE E ALTRE PREVISIONI CONNESSE ALLA CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO E/O DELLA CARICA		33
7.01	Severance	
7.02	Meccanismi di correzione ex post	
7.03	Effetti della cessazione del rapporto e/o della carica sui sistemi di remunerazione variabile	
7.03.01	Disciplina generale	
7.03.02	Disciplina specifica nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento della Severance	
7.03.02.01	Disciplina specifica nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento delle Severance sub II. e III. (mancato rinnovo)	
7.03.02.02	Disciplina specifica nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento delle Severance sub I. e IV. (revoca ante tempus)	
8.		
LA REMUNERAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE		37
8.01	Composizione del Collegio sindacale	
8.02	Compensi attribuiti al Collegio sindacale	

SEZIONE II – COMPENSI CORRISPOSTI NEL 2025

PREMESSA	38
9.	
DESCRIZIONE DEI COMPENSI CORRISPOSTI AGLI AMMINISTRATORI	38
9.01	Presidente Esecutivo
9.02	Amministratore Delegato
9.03	Vice Presidente
9.04	Amministratori non esecutivi
9.05	Sindaci
9.06	Compensi percepiti nelle società del Gruppo
9.07	Informazioni di confronto
Tabella 1	
Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo	45
Tabella 3B	
Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione	62
Partecipazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo	64
PROPOSTA DI DELIBERA	65

RELAZIONE SULLA POLITICA IN MATERIA DI REMUNERAZIONE 2026 E SUI COMPENSI CORRISPOSTI NEL 2025



EXECUTIVE SUMMARY

I. Finalità, principi e governance della politica di remunerazione del Gruppo Hera

Finalità e principi

La Politica di Remunerazione adottata dal Gruppo Hera rappresenta uno strumento indispensabile a sostegno delle strategie di medio e lungo termine del Gruppo, concepita come un fattore che contribuisce al miglioramento della performance aziendale e alla creazione di valore sostenibile nel tempo per gli stakeholder. La capacità incentivante dei sistemi retributivi, in particolare, è assicurata in coerenza con gli obiettivi strategici del Gruppo, con particolare attenzione ai criteri di sviluppo sostenibile.

La Società adotta un sistema di valorizzazione complessiva delle proprie risorse (total reward), basato su azioni di sviluppo articolate su quattro dimensioni: ruolo (job rotation, job enlargement, job enrichment, ecc.), azioni soft (coaching, mentorship, counselling, ecc.), formazione distintiva (EMBA, master professionali, percorsi manageriali, ecc.) e compensation.

La politica di remunerazione del Gruppo riflette, altresì, l'impegno verso il raggiungimento della parità di genere: da un lato, il Gruppo monitora costantemente le eventuali differenziazioni di trattamento non giustificate e vi pone rimedio in maniera tempestiva; dall'altro rilegge periodicamente il proprio sistema premiante per individuare eventuali miglioramenti rivolti ad assicurare una reale applicazione della parità di genere nei sistemi di sviluppo delle persone. A riprova di tale efficace azione, nel 2025 il Gruppo ha confermato il mantenimento della certificazione per la Parità di genere in applicazione allo schema UNI/PDR 125:2022 per Hera Spa e 10 altre principali società.

Inoltre, la politica di remunerazione adottata è strettamente connessa al raggiungimento degli obiettivi Esg, come declinati nel bilancio di sostenibilità del Gruppo, con particolare riferimento all'Ebitda a valore condiviso, introdotto quale parametro/obiettivo nei piani di incentivazione del Gruppo: tale indicatore deriva prevalentemente da attività e progetti che rispondono alle call to action dell'Agenda Globale 2030 articolati su tre driver, in relazione alle seguenti specifiche finalità:

- **Ambiente:** attività finalizzate a rigenerare le risorse e chiudere il cerchio. Gestione sostenibile della risorsa idrica, transizione verso un'economia circolare, tutela dell'aria e del suolo, sono le principali aree di impatto di questo driver;
- **Energia:** attività finalizzate a perseguire la neutralità di carbonio. Transizione energetica e utilizzo di fonti rinnovabili, nonché promozione dell'efficienza energetica, sono le aree di impatto di questo driver;
- **Territorio:** attività finalizzate ad abilitare la resilienza e innovare. Innovazione e digitalizzazione dei processi, sviluppo economico ed inclusione sociale sono le due aree di impatto di questo driver.

Infine, la politica è definita in maniera tale da allineare gli interessi del management (per tale intendendosi gli Amministratori Esecutivi, nonché gli altri dipendenti con qualifica dirigenziale) - e, più in generale, del personale - con quelli degli azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione del successo sostenibile dell'Impresa nel medio-lungo periodo, attraverso il consolidamento del legame tra retribuzione e performance, individuali e di Gruppo.

La politica di remunerazione adottata dal Gruppo è, in particolare, definita al fine di garantire le seguenti finalità:

- incremento del valore per gli azionisti;
- raggiungimento del successo sostenibile in maniera stabile nel breve e nel medio-lungo periodo;
- attrazione, ingaggio e motivazione delle persone che ricoprono posizioni con responsabilità strategiche per la governance e per il business;
- perseguimento del purpose della mission e dei valori aziendali, anche in materia di sostenibilità ed equità, con particolare attenzione alle tematiche Esg, in linea con la rendicontazione di sostenibilità del Gruppo Hera.

II. Le componenti della remunerazione

La struttura del pacchetto retributivo, previsto per le diverse cariche, funzioni e posizioni, è definita in ottica di bilanciamento delle componenti fisse e variabili, tenuto conto dello specifico profilo di rischio della Società e della volontà di mantenere un forte allineamento tra livello delle performance aziendali e individuali e la remunerazione, incentivando efficacemente l'impegno, la crescita professionale e l'adozione di comportamenti ritenuti funzionali al conseguimento dei valori e degli obiettivi aziendali. La remunerazione complessiva contiene un bilanciato mix tra componente fissa, variabile e benefit, con un focus sull'individuazione delle metriche ritenute più efficaci a riflettere le prospettive di medio-lungo termine del Gruppo. Le componenti fondamentali della retribuzione del Gruppo Hera, le relative finalità e il perimetro di destinatari a cui sono applicate, sono sintetizzate nella seguente tabella:

COMPONENTE		FINALITÀ	AMMINISTRATORI ESECUTIVI	DIRETTORI E DIRIGENTI	QUADRI	IMPIEGATI E OPERAI
Remunerazione fissa	(Retribuzione annua lorda)	Remunera le competenze tecniche professionali e manageriali				
	(Balanced scorecard)	Remunera la performance annuale sulla base di obiettivi che discendono dalle priorità strategiche dell'azienda nonché l'adozione di comportamenti coerenti con il modello di leadership				
Remunerazione variabile di breve termine	(Piano di incentivazione e per il personale commerciale)	Applicato a impiegati e quadri che coprono ruoli commerciali di vendita, remunera il raggiungimento di obiettivi di natura commerciale				
	(Premio di risultato)	Applicato alla popolazione degli operai, impiegati e quadri, remunera collettivamente la performance annuale, sulla base del raggiungimento di indicatori di performance aziendale predeterminati e misurabili				
Remunerazione variabile di medio- lungo termine	(Piano di incentivazione e differito per la retention del management)	Remunera la performance nel medio-lungo termine in ottica di retention				
Benefit non monetari e Welfare	(Piano welfare)	Integra il pacchetto retributivo in ottica di rafforzamento ulteriore della retention del management				
	(Altri benefit non monetari)	Integrano il pacchetto retributivo in ottica di total reward				
Altre componenti della remunerazione	(Patto di non concorrenza)	Applicato a figure chiave come quelle commerciali, quelle legate al trattamento rifiuti o in ambito trading e servizi energia, rappresenta uno strumento di protezione in ottica di prevenzione del trasferimento di vantaggi competitivi verso aziende competitor				

applicazione alla totalità della popolazione appartenente alla categoria
 applicazione ad una parte della popolazione appartenente alla categoria in funzione di determinate caratteristiche collegate al ruolo e/o alla strategicità della posizione

La politica di remunerazione del Gruppo Hera, oltre a disciplinare regole e metodologie specifiche per la remunerazione del management, definisce istruzioni generali per la disciplina della compensation da applicare alla restante parte della popolazione aziendale. Più in particolare per tutte le posizioni organizzative, anche con riferimento alle risorse diverse dal management, viene costantemente aggiornato il confronto retributivo di mercato sia per le componenti fisse della remunerazione, sia per le componenti variabili e per i benefit, e di conseguenza vengono adottati i provvedimenti più idonei all'interno di un processo strutturato e volto a premiare il contributo individuale alla creazione di valore aggiunto, oltre a garantire condizioni di lavoro eque e sostenibili.

Pertanto, le principali componenti della remunerazione definite per il management e le relative finalità e caratteristiche sono applicate - mutatis mutandis e secondo un criterio di proporzionalità, i cui razionali sono sintetizzati nella rappresentazione grafica sopra riportata - a tutta la popolazione, in una logica di armonizzazione e diffusione dei principi sottostanti indicati, tenendo altresì in considerazione le condizioni di lavoro di tutti i dipendenti e nel pieno rispetto dei principi di parità tra caratteristiche demografiche individuali (genere, età, provenienza geografica, ecc.).

III. Pay for performance

Il 2025 si chiude con una tangibile creazione di valore per gli azionisti, vedendo l'utile netto crescere ulteriormente del 4%, grazie sia alla crescita strutturale dei business gestiti, che hanno saputo controbilanciare il venir meno di opportunità non ricorrenti che erano state contabilizzate l'anno precedente, che alla positiva performance di ottimizzazione finanziaria resa possibile dalla normalizzazione dello scenario energetico.

Inoltre, i debiti finanziari netti sono stati ridotti, nonostante l'incremento degli investimenti operativi netti arrivati al record di 947 milioni di euro, oltre 136 milioni in più dell'anno precedente, grazie alla positiva generazione di cassa.

La leva finanziaria, determinata dal rapporto tra debito netto e margine operativo lordo, è rimasta pressoché invariata a 2,6x, un valore tra i più prudenti del settore, che conferma un'ampia flessibilità finanziaria per perseguire ulteriori opportunità di crescita.

La buona qualità dei risultati è confermata dal coro degli analisti finanziari che coprono il titolo Hera, con il target price medio che è passato nel corso dell'anno da 3,94 euro a 4,52 euro dopo la presentazione del preconsuntivo 2025 e il 67% delle loro raccomandazioni consigliano l'acquisto del titolo.

MLN/EURO	2023*	2024*	2025	VARIAZIONE 2024/2025	VAR. PERC. 2024/2025
Ricavi	15.331	12.890	12.812	(78)	(1%)
Margine operativo lordo (Mol)	1.495	1.588	1.537	(50)	(3%)
Utile operativo	741	830	803	(27)	(3%)
Utile netto post minorities adj	375	495	464	+18	+4%
Debiti finanziari netti	3.828	3.987	3.944	(43)	(1%)
Leva finanziaria (Debito netto/Mol)	2,6x	2,5x	2,6x	+0.05x	+2%

* valori gestionali che comprendono la rettifica relativa alla valorizzazione del magazzino gas e l'esclusione degli special item dall'utile netto, come indicato nel paragrafo 1.04 del fascicolo di bilancio consolidato e separato

Coerentemente con il purpose aziendale di creare valore per tutti gli stakeholder, Hera anche nel 2025 ha segnato una crescita del valore condiviso quantificato in Mol Cstv pari al 7%, ampliando l'approccio sostenibile alla gestione allineata a 11 obiettivi globali (SDGs) delle Nazioni Unite. Alla fine del 2025 il 60% del margine operativo lordo del Gruppo è stato ottenuto attraverso attività che rispondono ai seguenti obiettivi globali: energia rinnovabile (SDG 7), lotta contro il cambiamento climatico (SDG 13), acqua pulita e servizi igienico sanitari (SDG 6), città e comunità sostenibili (SDG 11), consumo responsabile (SDG 12), flora e fauna acquatica (SDG 14), istruzione di qualità (SDG 4), parità di genere (SDG 5), buona occupazione e crescita economica (SDG 8), innovazione e infrastrutture (SDG 9), partnership per gli obiettivi (SDG 17). Tale approccio, centrale nei piani strategici e inserito all'interno della remunerazione variabile del management, ha permesso di mantenere i positivi giudizi delle principali agenzie di rating Esg.

Nel 2025 Hera è stata confermata nell'indice Dow Jones Best-in-Class Europe e World, posizionandosi come leader mondiale nel settore di riferimento secondo la valutazione di S&P Global. Inclusione confermata anche negli indici Ftse For Good, Mib Esg di Borsa Italiana, Top100 mondiale del Refinitiv Diversity & Inclusion e Bloomberg Gender & Equality. A livello di rating, Ftse ha migliorato ulteriormente la valutazione, posizionando Hera nella Top 5 delle multi-utility mondiali. Anche Ethifinance nel corso del 2025 ha innalzato lo score, segnalando come il Gruppo mostri una performance ambientale, sociale e nella governance superiore al settore di riferimento. Hera si è classificata poi al secondo posto in Italia per la governance della sostenibilità, nel ranking dell'Esg Identity Corporate Index stilato da Etica News, mentre ISS Esg ha posizionato Hera al vertice del settore per gli aspetti ambientali e sociali. Positivo

anche il rating di MSCI, che conferma l'eccellenza di Hera nella gestione della riduzione delle emissioni e nello sviluppo del capitale umano dei dipendenti.

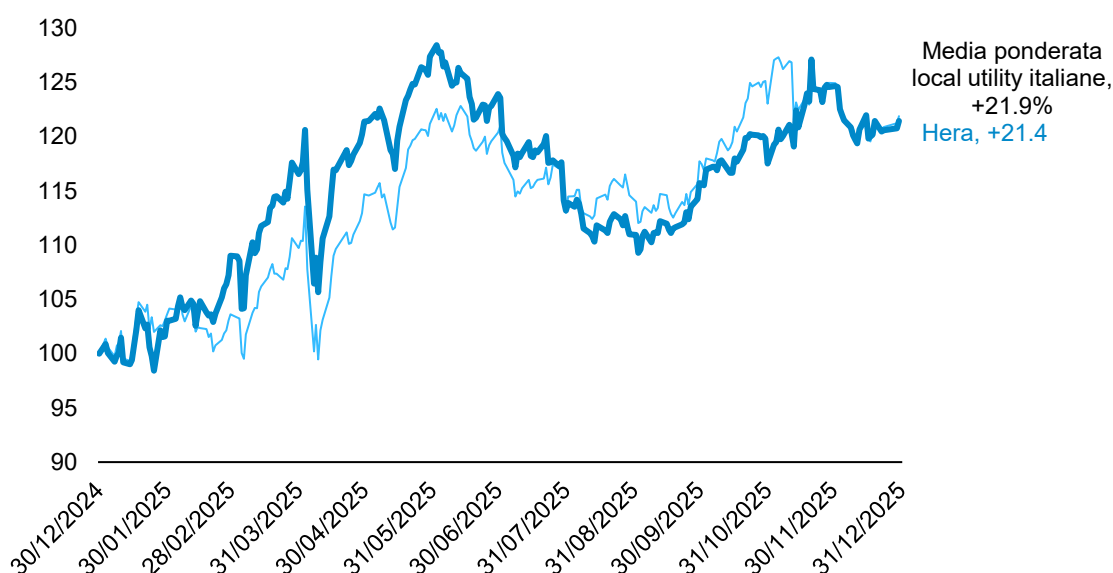
La seguente tabella riporta i dati del Mol e degli investimenti a valore condiviso (Csv), certificati da revisori esterni.

MLN/EURO	2023	2024	2025	VARIAZIONE 2024/2025	VAR. PERC. 2024/2025
Margine operativo lordo Csv	776	857	916	+59	+7%
% Margine operativo lordo Csv	52%	54%	60%	+6 p.p.	+11%
Investimenti Csv	558	655	811	+156	+24%

I risultati di Mol Csv sono pertanto in linea con gli obiettivi di crescita che nel piano industriale al 2029 prevedono di generare il 68% del Mol di Gruppo in linea con i principi e gli obiettivi Esg fissati dall'ONU per uno sviluppo sostenibile. I positivi risultati si sono riflessi anche in un ritorno totale per gli azionisti (cosiddetto total shareholders' return) del 21,4% nel 2025 che comprende l'apprezzamento del valore delle azioni e la distribuzione di un dividendo pari a 15,0 centesimi.

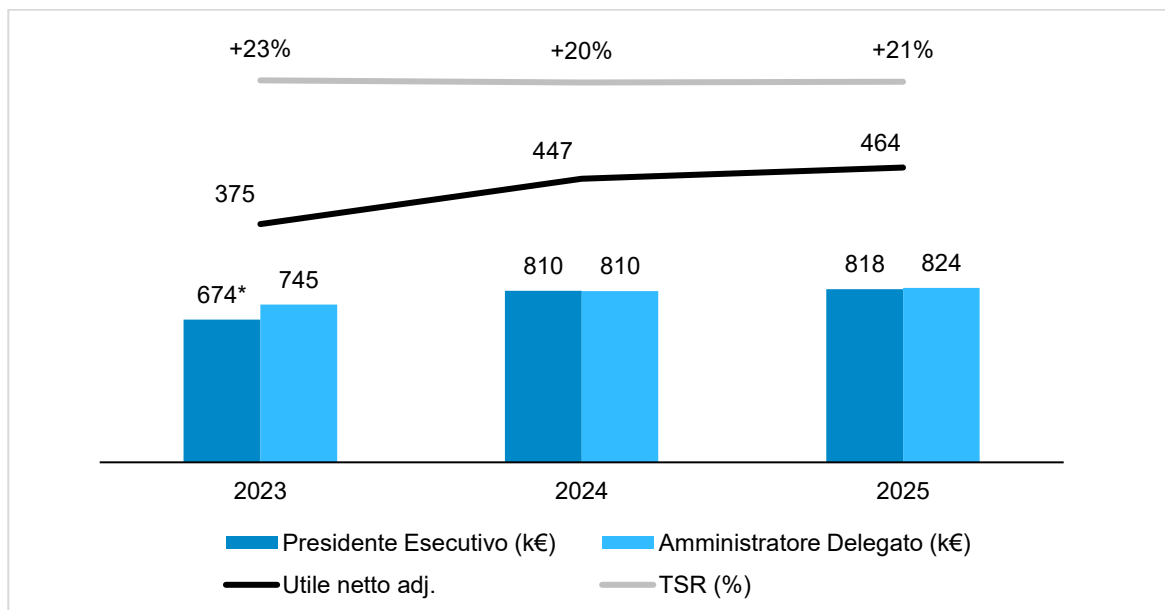
Il grafico seguente illustra l'andamento del total shareholders' return nel corso dell'anno in confronto con la media ponderata delle local utility.

Ritorno degli azionisti: titolo Hera, utility regulate e local utility a confronto



Il titolo Hera ha mostrato un ritorno totale per gli azionisti superiore al 20% per il terzo anno di fila, con una performance nell'ultimo anno sostanzialmente in linea con quella delle local utility italiane, a conferma di un generale interesse da parte degli investitori per il settore. Nell'ultimo triennio anche il Mol Csv (allineato agli obiettivi Esg delle Nazioni Unite) è aumentato di 250 milioni di euro, pari al +37% rispetto al 2022, sostenendo l'erogazione della remunerazione variabile legata agli obiettivi Esg di decarbonizzazione, promozione dell'economia circolare e resilienza dei servizi.

Come si evince dal seguente grafico - che mette in relazione l'andamento dei risultati del Gruppo Hera nel triennio, il ritorno per gli azionisti e la remunerazione totale dei membri esecutivi - si conferma l'efficacia della remunerazione, tesa al perseguimento della creazione di valore per tutti gli stakeholder. Infatti, l'aver inserito all'interno della remunerazione variabile indicatori di performance come il ritorno sul capitale investito (ROI) in comparazione con il costo del capitale (Wacc), ha permesso una stretta osservazione delle leve di creazione di valore (EVA) nel lungo termine con un'efficiente allocazione dei capitali. Tale approccio è risultato particolarmente premiante negli ultimi anni, in quanto il termine della politica monetaria espansiva operata dalla Banca Centrale Europea ha innalzato il costo medio del capitale (Wacc) rendendo necessario un incremento dei ritorni per continuare a creare valore. Per questo motivo, a tutela degli interessi degli azionisti, Hera non si è limitata all'inserimento del ROI tra gli indicatori misurati per la remunerazione variabile del management, ma ha ritenuto opportuno considerare il differenziale tra il ROI e il Wacc. Nel piano industriale al 2029 Hera si impegna a conseguire un ROI superiore di circa 400 punti base rispetto al Wacc di settore grazie al rafforzamento del bilanciato portafoglio di business che presenta opportunità di crescita interna ed esterna, consentendo di mantenere un andamento resiliente anche a fronte di volatilità delle variabili macroeconomiche.

Performance Hera e remunerazione totale (fissa e variabile) dei membri esecutivi

*Comprende otto mesi di remunerazione dell'attuale Presidente Esecutivo e quattro mesi di remunerazione del precedente Presidente Esecutivo.

La definizione di politiche retributive coerenti a livello di Gruppo si esplica anche in un rapporto tra remunerazione dei membri esecutivi e dipendenti stabile nel corso del tempo, a conferma della condivisione con tutti gli stakeholder della creazione di valore.

PAY RATIO (X)	2023*	2024	2025
Remunerazione fissa Presidente Esecutivo vs retribuzione media dipendenti	9,3x	9,6x	9,5x
Remunerazione fissa Amministratore Delegato vs retribuzione media dipendenti	9,3x	9,6x	9,5x
Remunerazione media dipendenti	41,0	41,0	42,0

*Comprende otto mesi di remunerazione dell'attuale Presidente Esecutivo e quattro mesi di remunerazione del precedente Presidente Esecutivo.

IV. Attività di shareholders' engagement

Hera profonde un significativo impegno nelle attività di dialogo con tutti gli investitori, analisti finanziari e proxy advisor al fine di riflettere il valore dei fondamentali della società e la creazione di valore della gestione industriale, nel prezzo del titolo.

Il Gruppo ha una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti e obbligazionisti, approvata dal Consiglio di Amministrazione, che descrive le modalità con la quale gli investitori possono entrare in contatto con la Società e i principali argomenti oggetto di confronto.

Tale politica si prefigge di rispettare i seguenti principi:

- Trasparenza e correttezza per permettere una valutazione informata del Gruppo Hera
- Tempestività nella messa a disposizione delle informazioni
- Parità di trattamento
- Promozione della Missione e Principi aziendali
- Rispetto delle disposizioni di legge e regolamentari.

In questa attività di confronto e dialogo con gli investitori è stata fornita una informativa esaustiva relativamente ai seguenti aspetti rilevanti per gli investitori:

- Performance economico-finanziaria relativa alle chiusure trimestrali e annuali
- Contesto competitivo e regolatorio
- Piano industriale e strategia
- Tematiche ambientali, sociali e di governance
- Performance del titolo Hera, programma di buy back, politica del dividendo, struttura del capitale
- Risk management
- Eventi di particolare rilievo che possono incidere sull'andamento del Gruppo
- Sistema di corporate governance e politica di remunerazione.

Nel corso del 2025 i membri esecutivi del Consiglio di Amministrazione e il Direttore Investor Relations hanno partecipato ad un road show istituzionale nelle principali piazze finanziarie europee e statunitensi per presentare la strategia contenuta nel piano industriale al 2028. Successivamente hanno anche partecipato a conferenze organizzate dai broker nonché a riunioni individuali richieste dagli investitori. Complessivamente nel 2025 i contatti con operatori del mercato finanziario sono stati pari a 387.

Nel 2025 in preparazione dei lavori assembleari, Hera ha condotto un'attività di engagement con i proxy advisor e i dipartimenti di stewardship dei principali azionisti istituzionali, al fine di fornire supporto nella comprensione della politica di remunerazione del Gruppo e degli altri temi oggetto di votazione. Il dialogo è stato anche l'occasione per raccogliere suggerimenti di miglioramento, che hanno fatto parte delle attività di aggiornamento della relazione sulla remunerazione.

PREMESSA

Il presente documento viene redatto in ottemperanza alle disposizioni dell'art. 5 del Codice di Corporate governance cui Hera Spa ha aderito con delibera del Consiglio di Amministrazione dell'11 novembre 2020, nonché dell'art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 (Testo unico della finanza), come modificato dal D.Lgs. 49/2019, attuativo della Direttiva (UE) 2017/828 sui diritti degli azionisti (Shareholder Rights Directive 2, in breve SHRD II), che prevede che le società quotate mettano a disposizione del pubblico una relazione sulla politica di remunerazione e sui compensi corrisposti predisposta sulla base di quanto disciplinato dall'art. 84- quater e nell'allegato 3A, schema 7-bis, del regolamento di attuazione del Tuf adottato da Consob con delibera 11971 del 14 maggio 1999 (Regolamento Emittenti) e modificato dalla stessa Consob con delibera 21623 del 10 dicembre 2020.

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

La presente relazione, approvata dal Consiglio di Amministrazione, definisce e illustra:

- nella "Sezione I", la politica adottata da Hera per la remunerazione del Consiglio di Amministrazione, ivi compresi gli Amministratori Esecutivi, del Collegio sindacale, del restante management e, più in generale, del personale, specificando come la stessa contribuisca alla strategia e al successo sostenibile dell'Azienda, oltre a individuare gli organi coinvolti e le procedure adottate per la definizione e l'attuazione della politica medesima;
- nella "Sezione II", i compensi corrisposti di competenza dell'esercizio 2025, ovvero pagati o da pagare per risultati conseguiti nel medesimo esercizio ai componenti del Consiglio di Amministrazione, ivi compresi gli Amministratori Esecutivi, e del Collegio sindacale.

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

BSC (BALANCED SCORECARD)	indica il sistema incentivante adottato dal Gruppo a cui, a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi individuali e aziendali, è legata la componente variabile di breve periodo della remunerazione.
GRUPPO	indica l'insieme delle società incluse nel perimetro di consolidamento di Hera Spa.
MANAGEMENT	Amministratori Esecutivi nonché altri dipendenti con qualifica dirigenziale.
PIANO DI INCENTIVAZIONE MONETARIO DIFFERITO PER LA RETENTION DEL MANAGEMENT	indica il sistema incentivante di medio-lungo termine adottato dal Gruppo a cui, a fronte del raggiungimento di predefiniti obiettivi per un numero selezionato di manager, è legata una componente variabile della remunerazione con differimento.
RAL	remunerazione fissa lorda annuale totale, comprensiva di eventuali emolumenti fissi lordi per le cariche ricoperte.
VALORE CONDIVISO	politiche e pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda e contemporaneamente fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera.
AMMINISTRATORI ESECUTIVI	indica il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato.

SEZIONE I - POLITICA DI REMUNERAZIONE

1. Introduzione

La “Sezione I” della presente relazione illustra le specifiche regole e metodologie per la remunerazione del management, dettando, altresì, istruzioni generali per la disciplina della compensation da applicare alla restante parte della popolazione aziendale.

Il principio fondamentale, che sottende alla cultura del Gruppo e ne orienta le scelte, è l’impegno a coniugare valore economico e sociale, con l’obiettivo ultimo di realizzare il successo sostenibile dell’Impresa nel medio-lungo periodo, perseguendo l’interesse di tutti gli stakeholder. Hera, infatti, vuol essere un’impresa costruita per durare nel tempo e per migliorare la società e l’ambiente delle generazioni future.

A tale proposito, si ricorda che l’Assemblea dei Soci del 28 aprile 2021, ha modificato lo statuto sociale di Hera introducendo il seguente purpose: La Società attua un modello di impresa con l’obiettivo di creare valore nel lungo termine per i propri azionisti attraverso la creazione di valore condiviso con i propri stakeholder. A tal fine la Società organizza e svolge attività di impresa anche con la finalità di favorire l’equità sociale e di contribuire al raggiungimento della neutralità di carbonio, alla rigenerazione delle risorse e alla resilienza del sistema dei servizi gestiti, a beneficio dei clienti, dell’ecosistema territoriale di riferimento e delle generazioni future (Hera per il Pianeta, per le Persone e per la Prosperità).

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

In ottica di responsible reward e alla luce delle raccomandazioni contenute nell’art. 5 del Codice di Corporate governance, il Consiglio di Amministrazione ha pertanto definito la presente politica di remunerazione.

1.01 Le novità introdotte nella politica di remunerazione 2026

La presente politica di remunerazione viene rappresentata in continuità con l’impostazione dello scorso anno in termini di semplificazione nella presentazione dei contenuti, anche tramite grafici, e maggiore valorizzazione dell’impegno di Hera sui temi della sostenibilità e della parità di genere, e in coerenza con i riferimenti alle informazioni richieste dagli Esrs (esteso) in materia di corporate governance relativi alla nuova rendicontazione di sostenibilità.

Ciò trova la sua più importante manifestazione nella rendicontazione non finanziaria e nel collegamento degli obiettivi di quest’ultima con i Kpi dei sistemi incentivanti di breve e medio-lungo termine, nonché nella conferma anche per il 2025 del mantenimento della certificazione per la Parità di genere in applicazione allo schema UNI/PDR 125:2022. Inoltre, nell’ottica di un ulteriore rafforzamento della trasparenza del processo di governo dei meccanismi di incentivazione e della relativa misurabilità di eventuali bonus discrezionali destinati agli Amministratori Esecutivi, già adeguatamente motivati e assunti secondo il processo di governance previsto, è stato introdotto per gli stessi un limite massimo complessivo pari alla retribuzione diretta annua target dei beneficiari (Ral + variabile di breve termine a raggiungimento del 100% degli obiettivi + componente annuale del variabile di lungo termine a raggiungimento del 100% degli obiettivi).

2. Ambito di applicazione

In conformità con quanto stabilito nell'allegato 3A del regolamento di attuazione del Tuf adottato da Consob con delibera 11971 del 14 maggio 1999 (Regolamento Emittenti) e modificato dalla stessa Consob con delibera 21623 del 10 dicembre 2020, la politica di remunerazione descritta nel presente documento si applica, primieramente, ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale, illustra le specifiche regole e metodologie per la remunerazione del management, dettando, altresì, istruzioni generali per la disciplina del pacchetto retributivo da applicare alla restante parte della popolazione aziendale.

Nella seguente tabella sono, pertanto, indicati i componenti, attualmente in carica, del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale di Hera, organi nominati dall'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2023, che giungeranno a scadenza con la prossima Assemblea dei Soci del 29 aprile 2026.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

NOME E COGNOME	CARICA RICOPERTA
Cristian Fabbri	Presidente Esecutivo
Orazio Iacono	Amministratore Delegato
Tommaso Rotella	Vice Presidente (indipendente)
Fabio Bacchilega	Consigliere (indipendente)
Gianni Bessi	Consigliere (non indipendente)
Enrico Di Stasi	Consigliere (non indipendente)
Grazia Ghermandi	Consigliere (indipendente)
Alessandro Melcarne	Consigliere (indipendente)
Milvia Mingozi	Consigliere (indipendente)
Marina Monassi	Consigliere (indipendente)
Monica Mondardini	Consigliere (indipendente)
Francesco Perrini	Consigliere (indipendente)
Paola Gina Maria Schwizer	Consigliere (indipendente)
Bruno Tani	Consigliere (indipendente)
Alice Vatta	Consigliere (indipendente)

COLLEGIO SINDACALE

NOME E COGNOME	CARICA RICOPERTA
Myriam Amato	Presidente
Antonio Gaiani	Sindaco effettivo
Marianna Girolomini	Sindaco effettivo
Stefano Gnocchi	Sindaco supplente
Susanna Giuriatti	Sindaco supplente

3. Modello di governance

3.01 Processo di definizione, approvazione ed eventuale revisione della politica di remunerazione

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

RESPONSABILE	RESPONSABILITÀ / ATTIVITÀ
Assemblea degli Azionisti	Delibera vincolante relativa alla Sezione Prima della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti. Delibera non vincolante relativa alla Sezione Seconda della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti.
Consiglio di Amministrazione	Definisce, esamina e approva la politica per la remunerazione degli amministratori, ivi compresi gli Amministratori Esecutivi.
Comitato Remunerazioni	Formula proposte al Consiglio di Amministrazione per la remunerazione del Presidente Esecutivo, del Vice Presidente e dell'Amministratore Delegato e valuta periodicamente l'adeguatezza e la coerenza complessiva della politica per la remunerazione degli amministratori e del management.
Presidente Esecutivo	Propone al Comitato remunerazioni le politiche in materia di remunerazione dei dirigenti, ad esclusione degli amministratori esecutivi.
Direttore Centrale Personale e Organizzazione	Supporta il Comitato remunerazioni, con particolare riferimento agli aspetti tecnici. Cura la corretta attuazione della politica retributiva.

3.02 Ruolo, composizione e competenze del Comitato remunerazioni

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

Gli Amministratori Esecutivi non prendono parte alle decisioni del Comitato remunerazioni che riguardano i compensi agli stessi attribuiti.

Il Comitato, inoltre, valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica generale adottata per la remunerazione degli Amministratori Esecutivi.

Nello svolgimento delle sue funzioni, il Comitato ha la possibilità di accedere alle informazioni e alle funzioni aziendali necessarie per lo svolgimento dei suoi compiti, avvalendosi all'occorrenza di un consulente indipendente.

Tale Comitato, istituito per la prima volta nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 4 novembre 2002 e rinnovato da ultimo nella sua composizione in data 10 maggio 2023, è composto, in ottemperanza a quanto disposto dal Codice di Corporate governance, esclusivamente da amministratori indipendenti non esecutivi (Monica Mondardini, Fabio Bacchilega e Alice Vatta), e presieduto da un amministratore indipendente (Tommaso Rotella), nominato dal Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2024 in sostituzione di Gabriele Giacobazzi, cessato in data 3 marzo 2024.

Il Comitato remunerazioni si è riunito nell'anno 2025 tre volte e a tutte le riunioni ha partecipato la totalità dei componenti del Comitato.

COMPOSIZIONE DEL COMITATO REMUNERAZIONI

Tommaso Rotella (Presidente)	Lista maggioranza	3/3 sedute	
Monica Mondardini	Lista maggioranza	3/3 sedute	3 sedute nel 2025
Fabio Bacchilega	Lista maggioranza	3/3 sedute	
Alice Vatta	Liste minoranza	3/3 sedute	

Si precisa inoltre che il Consiglio di Amministrazione, in sede di ultimo rinnovo del Comitato, ha dato atto che risultava rispettato l'articolo 5, Raccomandazione n. 26 del Codice di Corporate governance, in quanto il Comitato remunerazioni è composto da soli amministratori non esecutivi, indipendenti e da almeno un componente in possesso di un'adeguata conoscenza ed esperienza in materia finanziaria o di politiche retributive.

Su espresso invito del Presidente del Comitato remunerazioni, hanno partecipato ai lavori del Comitato il Direttore Centrale Personale e Organizzazione di Hera Spa ed il Direttore Valore Condiviso e Sostenibilità.

Le sedute del Comitato per la remunerazione, regolarmente verbalizzate, hanno avuto una durata media di circa un'ora e trentacinque minuti.

3.02.01 Ciclo di attività del Comitato remunerazioni

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



3.02.02 Attività svolte e programmate

Nel corso degli incontri tenutisi nel 2025, regolarmente verbalizzati, sono stati affrontati gli argomenti relativi a:

- calendarizzazione delle riunioni del Comitato remunerazioni per l'anno 2025;
 - a) sistema Bsc e piano welfare 2025: obiettivi direttori, dirigenti e quadri;
 - b) remunerazione variabile di breve termine e piano welfare 2025: obiettivi vertice aziendale;
 - c) piano di incentivazione di lungo termine direttori e dirigenti;
- sistema Bsc e piano welfare 2024: consuntivazione obiettivi direttori, dirigenti e quadri;
- remunerazione variabile di breve termine e piano welfare 2024: consuntivazione obiettivi vertice aziendale;
- piano di incentivazione di lungo termine per direttori e dirigenti: consuntivazione 2022-2024;
- linee guida politica retributiva 2025 per direttori e dirigenti:
 - posizionamento retributivo 2025;
 - applicazione della politica retributiva al Responsabile della funzione Internal Audit, al Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e al Dirigente Preposto all'attestazione di conformità della Rendicontazione di Sostenibilità.
- aggiornamento benchmark posizionamento retributivo del vertice aziendale e dei consiglieri;
- gender pay gap 2024;
- aggiornamento su Pay Transparency.

Inoltre, il Comitato ha relazionato al Consiglio di Amministrazione in merito ai lavori svolti.

4. La politica di remunerazione del Gruppo Hera

4.01 Finalità e principi fondamentali

La Società definisce e applica una politica di remunerazione, con durata annuale, al fine di garantire il continuo confronto con gli azionisti e di facilitarne, tempo per tempo, il coinvolgimento nella definizione della politica di remunerazione e, al contempo, di mantenere la necessaria flessibilità per soddisfare prontamente le esigenze future di adeguamento normativo e di allineamento alle best practice di mercato.

La presente politica di remunerazione è valida, dunque, per l'anno 2026 e le sue finalità sono, primieramente, le seguenti, da intendersi come avvinte e inscindibili:

- incremento del valore per gli azionisti;
- raggiungimento del successo sostenibile in maniera stabile nel breve e nel medio-lungo periodo;
- attrazione, ingaggio e motivazione dei soggetti che ricoprono posizioni rilevanti per la governance e per il business;
- perseguimento del purpose, della mission e dei valori aziendali, anche in materia di sostenibilità ed equità, con particolare attenzione alle tematiche Esg, in linea con il bilancio di sostenibilità del Gruppo Hera.

Del tutto coerentemente con quanto precede, i principi guida adottati nella definizione della politica di remunerazione e, in particolare, del management sono:

- allineamento della remunerazione alle performance in un'ottica di medio-lungo termine;
- costante riferimento al mercato esterno, anche del settore di riferimento, per la verifica della coerenza dell'offerta retributiva aziendale, nella duplice ottica di ingaggio e di gestione sostenibile dei costi;
- attenzione alla coerenza interna tra livello dell'offerta retributiva e complessità della posizione ricoperta, tenendo altresì conto dei trattamenti economici e delle condizioni di lavoro dei dipendenti;
- uso e costante aggiornamento della metodologia di valutazione delle posizioni, con l'obiettivo di garantire confronti e analisi retributive omogenei e coerenti con l'evoluzione nel tempo dell'assetto organizzativo del Gruppo.

Le suddette finalità e principi vengono, rispettivamente, perseguiti e applicati attraverso l'adozione dei seguenti criteri guida nella definizione dei sistemi retributivi del management e, secondo un criterio di proporzionalità, anche nei confronti del restante personale:

- uso e costante aggiornamento della metodologia di valutazione delle posizioni e del peso delle medesime, con l'obiettivo di garantire confronti e analisi retributive omogenei e coerenti con l'evoluzione nel tempo dell'assetto organizzativo del Gruppo;
- costante riferimento al mercato esterno, anche con benchmark del settore di riferimento, per la verifica della coerenza dell'offerta retributiva aziendale, in ottica di flessibilizzazione degli strumenti, nonché della capacità di attrazione di talenti e di ingaggio;
- collegamento della parte variabile di breve periodo della remunerazione alle priorità strategiche del Gruppo attraverso l'adozione del modello balanced scorecard, orientato agli obiettivi economico-finanziari e a quelli di sviluppo sostenibile individuati nel bilancio di sostenibilità del Gruppo, all'interno dei quali si inseriscono le politiche e i progetti di mitigazione e adattamento al cambiamento climatico e di creazione di un modello di gestione circolare delle risorse;
- bilanciamento tra indicatori di natura economico-finanziaria, di solidità finanziaria, di creazione di valore condiviso in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti dalle Nazioni Unite e i target di soddisfazione della clientela, nella definizione dei sistemi di incentivazione variabile, sia di breve che di medio-lungo periodo;
- offerta di benefici non monetari in linea con le migliori prassi di mercato (flexible benefits, conversione del premio di risultato, piano di welfare);
- costante attenzione ad azioni specifiche di ingaggio per le risorse su ruoli rilevanti e ad alto rischio di mercato, al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi a medio-lungo termine del Gruppo;
- mantenimento della coerenza tra il profilo di rischio di Hera e la composizione del pacchetto retributivo;
- monitoraggio analitico e costante, sia nelle fasi di definizione che in quelle di applicazione, degli indicatori relativi alla parità di genere al fine di garantirne la progressiva piena realizzazione.

Con particolare riferimento agli indicatori collegati agli obiettivi Esg, questi costituiscono una parte rilevante nella determinazione dei parametri della remunerazione variabile di breve e medio-lungo termine.

In particolare, l'Ebitda generato da attività e progetti a valore condiviso, rappresenta la porzione di reddito industriale imputabile ad attività che rispondono alle necessità di cambiamento nella direzione della sostenibilità indicate dall'Agenda Globale. Inoltre, circa il 60% del peso complessivo dei progetti obiettivo annualmente assegnati al management fanno riferimento a progetti di sostenibilità o iniziative collocate nelle aree di creazione di valore condiviso

per l'azienda: Rigenerare le risorse e chiudere il cerchio, Perseguire la decarbonizzazione, Abilitare la resilienza e innovare.

4.02 Correlazione tra remunerazione del management, profilo di rischio e performance aziendale

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

Il sistema adottato da Hera si ispira al Coso Framework quale modello di riferimento, internazionalmente riconosciuto, per l'analisi, l'implementazione e la valutazione del sistema di gestione dei rischi e di controllo interno a livello di Gruppo.

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

Coerentemente, l'attuale sistema retributivo del Gruppo è orientato a evitare l'assunzione, da parte del management, di comportamenti che esponano il Gruppo a rischi eccessivi (risk adverse approach) o di non sostenibilità nel medio-lungo periodo dei risultati di Gruppo.

In relazione alla consistente crescita del Gruppo in termini di risultati di business, di dimensioni aziendali e territoriali e all'investimento effettuato nel corso degli anni per assicurarsi risorse di valore sui ruoli chiave per lo sviluppo e la sostenibilità della strategia aziendale, il piano di incentivazione differito per la retention del management, rappresenta lo strumento di incentivazione a medio-lungo termine più coerente con la cultura del Gruppo di creazione di valore condiviso, consolidando, al tempo stesso, la cultura della solidità finanziaria del Gruppo e, quindi, mantenendo un profilo di rischio conservativo.

Il piano di incentivazione è già risultato efficace nell'allineare l'azione del management con gli obiettivi di rafforzamento dei parametri fondamentali di interesse degli azionisti, oltre che dei principali stakeholder; con l'introduzione, dal 2019, dell'enterprise value added come parametro/obiettivo. L'andamento del total shareholder return evidenzia come il trasferimento del valore creato dal Gruppo sia stato incorporato nell'andamento del titolo e, di conseguenza, trasferito a beneficio degli azionisti, finalità ultima dei piani a medio-lungo termine con vocazione di retention.

L'attenzione al bilanciamento degli indicatori nella definizione dei sistemi di incentivazione variabile, sia di breve che di medio-lungo periodo, che include la creazione di valore condiviso in coerenza con gli obiettivi di sostenibilità definiti dalle Nazioni Unite, è stata rafforzata, a partire dal 2021 con l'aggiunta dell'Ebitda a valore condiviso tra i Kpi principali della politica retributiva del Gruppo.

Tale indicatore deriva prevalentemente da attività e progetti che rispondono alle call to action dell'Agenda Globale articolati su tre driver in relazione alle specifiche finalità:

- ambiente: attività finalizzate a rigenerare le risorse e chiudere il cerchio. Gestione sostenibile della risorsa idrica, transizione verso un'economia circolare, tutela dell'aria e del suolo, sono le principali aree di impatto di questo driver.
- energia: attività finalizzate a perseguire la neutralità di carbonio. Transizione energetica e utilizzo di fonti rinnovabili nonché promozione dell'efficienza energetica, sono le aree di impatto di questo driver.
- territorio: attività finalizzate ad abilitare la resilienza e innovare. Innovazione e digitalizzazione dei processi, sviluppo economico ed inclusione sociale, sono le due aree di impatto di questo driver.

4.03 Correlazione tra remunerazione del management e i trattamenti economici nonché le condizioni di lavoro dei dipendenti

Il Gruppo Hera adotta una strategia che considera le persone il vero fattore di successo per la crescita e lo sviluppo dell'Azienda, e fa della tutela delle condizioni di lavoro dei dipendenti uno dei cardini delle proprie politiche.

A tal fine, giova ricordare che nel Gruppo trovano applicazione i principali contratti nazionali del settore, nonché numerosi accordi di secondo livello. Inoltre, il rispetto e l'evoluzione delle condizioni di lavoro dei dipendenti si sostanzia in diversi interventi su cui il Gruppo è da tempo impegnato quali:

- forte attenzione alla rappresentanza femminile, sia in posizioni di responsabilità che di rappresentatività complessiva, incluso negli obiettivi dei manager del gruppo;
- analisi e azioni correttive per garantire l'equità di genere;
- potenziamento degli strumenti di welfare;
- stretto controllo del fenomeno infortunistico;
- investimento sulla salute fisica e mentale, attraverso programmi a supporto della prevenzione e formazione sui corretti stili di vita.

Tale strategia di valorizzazione delle risorse umane viene ulteriormente implementata ricercando costantemente le migliori pratiche in materia di compensation, welfare, sviluppo e formazione, diversity e innovazione.

La politica di remunerazione si inserisce, pertanto, in un contesto aziendale particolarmente attento alle condizioni di lavoro delle proprie persone e si concretizza in una tendenziale armonizzazione, fermo il principio di necessaria granularità e proporzionalità, delle pratiche e degli strumenti adottati per tutta la popolazione aziendale.

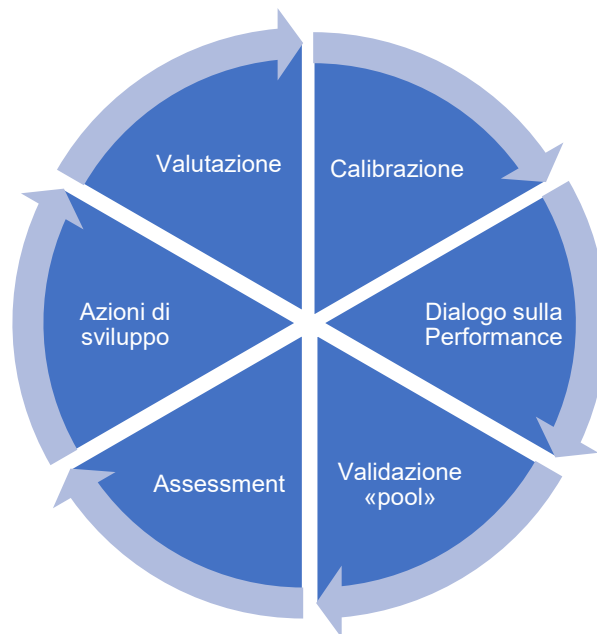
Alcuni esempi:

- l'utilizzo esteso della job evaluation a tutti i livelli dell'organizzazione per valutare l'equità interna e la competitività esterna dell'offerta retributiva individuale;
- un processo di performance management applicato a tutta la popolazione aziendale (direttori, dirigenti, quadri, impiegati e operai) per attuare le dinamiche retributive coerenti con le politiche definite;
- costante attenzione alle pratiche esterne di mercato anche per la determinazione delle percentuali di variabile di breve periodo per la popolazione dei quadri e del personale commerciale del Gruppo;
- adeguamento del mix del pacchetto retributivo in relazione alla specificità di alcuni ruoli aziendali (incentivazione per il personale commerciale) o a specifiche esigenze di retention (retention bonus monetari per le persone individuate come talenti nel Gruppo);
- presenza di un sistema integrato di welfare aziendale accessibile a tutta la popolazione caratterizzato dall'assegnazione di quote welfare uguali per tutti i dipendenti, da investimenti aggiuntivi a favore del sostegno all'istruzione dei figli dei lavoratori e dalla possibilità di convertire parte del premio di risultato in credito welfare;
- adozione del total reward statement per tutta la popolazione aziendale che, in ottica di maggiore trasparenza, permette a tutti i dipendenti di visualizzare l'insieme delle componenti retributive, monetari e non monetari, percepiti in un anno;
- certificazione per la Parità di genere in applicazione allo schema UNI/PDR 125:2022 conseguita nel 2023 e confermata anche per il 2025 e costante monitoraggio del gender pay gap attraverso un'analisi comparativa che permette di calcolare il pay gap a parità di caratteristiche, quali complessità della posizione ricoperta, famiglia professionale, anzianità sul ruolo e performance individuale. In tal modo vengono analizzate le eventuali differenze retributive non giustificate da fattori oggettivi e indirizzate, di conseguenza, le iniziative di miglioramento.

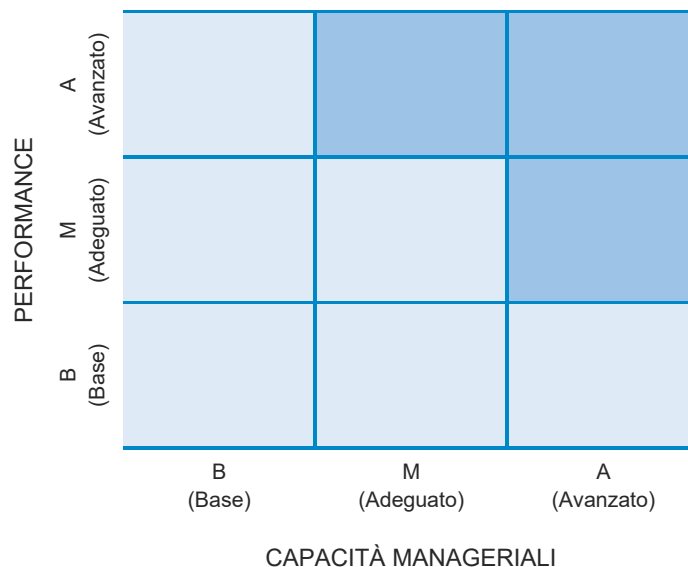
4.04 Il processo di valutazione delle performance e il modello di leadership del Gruppo

La politica di remunerazione del Gruppo, come tratto distintivo imprescindibile, è fortemente collegata al processo di valutazione dei risultati conseguiti dalle persone, sia individualmente che collettivamente, perseguendo in tal modo la massima coerenza nella definizione delle azioni di sviluppo in relazione alle specificità individuali e di contesto.

Il processo di valutazione delle performance (o processo di sviluppo), applicato a tutta la popolazione aziendale (con l'inclusione, dunque, del personale con qualifica da operaio a partire dal 2024), è caratterizzato dalle seguenti fasi:



Durante la fase di valutazione, che prevede meccanismi sia di auto che di etero valutazione a supporto dei manager, le persone vengono valutate sulle dimensioni della performance (quali sono i risultati raggiunti - what) e delle competenze manageriali (come sono stati raggiunti i risultati - how), ognuna con tre possibili livelli di conseguimento: **base** (B); **adeguato** alle aspettative del ruolo (M); **avanzato** rispetto alle aspettative del ruolo (A). La successiva fase di calibrazione permette di individuare nove cluster omogenei in funzione di una matrice “performance/capacità manageriali”:



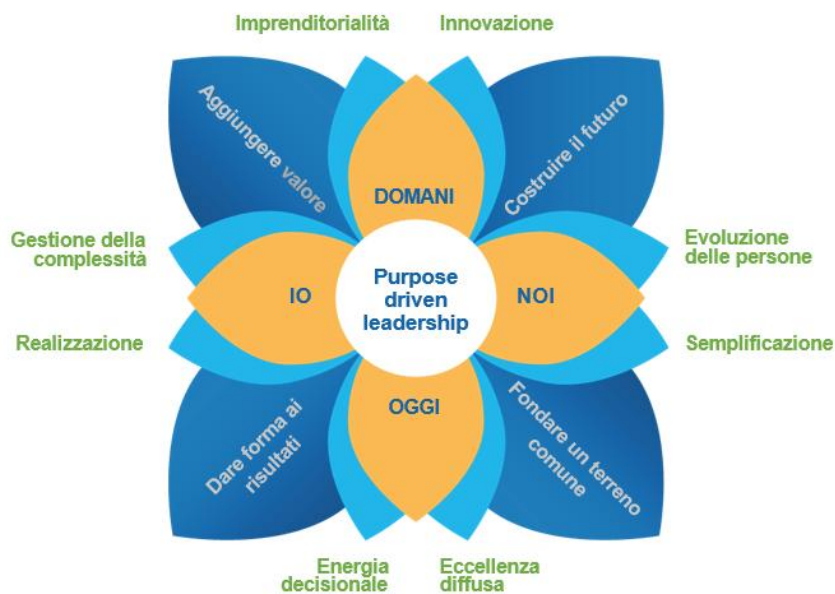
La dimensione delle competenze manageriali fa riferimento al modello dei comportamenti di leadership di cui il Gruppo si è dotato.

Il modello di leadership definisce i comportamenti d'eccellenza attesi dalle persone per realizzare quotidianamente gli obiettivi strategici e operativi del Gruppo. Inoltre, rappresenta un riferimento nell'ambito della politica di remunerazione, rafforzando ulteriormente il legame tra retribuzione, performance e comportamento del management. La valutazione sui comportamenti previsti dal modello di leadership, infatti, è parte integrante della gestione della remunerazione fissa (cfr. paragrafo 5.01), fa parte degli obiettivi individuali collegati alla remunerazione variabile di breve termine (cfr. paragrafo 5.02) ed è, inoltre, uno dei parametri che determina il livello di bonus previsto nel piano triennale di incentivazione del management (cfr. paragrafo 5.03).

Il modello di leadership è fortemente collegato all'evoluzione del contesto competitivo e alle nuove sfide a cui il Gruppo è chiamato a rispondere. In tal senso, il modello viene regolarmente aggiornato per rispondere in modo efficace alle trasformazioni del mercato e a complessità emergenti, assicurandone un'evoluzione costante e un'applicazione sempre attuale.

Al centro del nuovo modello c'è la purpose driven leadership, un approccio che va oltre la semplice gestione delle risorse e delle attività, per concentrarsi sulla creazione di significato e ispirazione. Questo stile di leadership pone enfasi sulla chiarezza della visione e sulla creazione di un ambiente in cui i membri del team si sentano coinvolti e appassionati per il lavoro che stanno svolgendo.

Il nuovo modello eredita dal precedente la dimensione relativa al tempo (oggi/domani) e quella relativa alle persone (io/noi) e prevede quattro aree di risultati attesi (ciascuna caratterizzata da due competenze distintive): dare forma ai risultati (energia decisionale; realizzazione), aggiungere valore (imprenditorialità; gestione della complessità), fondare un terreno comune (eccellenza diffusa e semplificazione), costruire il futuro (innovazione; evoluzione delle persone). Ogni competenza è declinata in termini di comportamenti distintivi per tutte le singole qualifiche sulla base di una scala da uno a cinque, facendo sì che il modello rappresenti il riferimento comportamentale per tutta la popolazione interessata.



Legenda: Aree di miglioramento; Competenze

Per il 2025 il target dei comportamenti attesi è pari a 3 su 5, incentivando il management non soltanto al raggiungimento dei target individuali fissati, ma anche all'attuazione di comportamenti che creano valore intangibile all'interno e all'esterno dell'organizzazione, importanti per dare maggiore forza e concretezza ai valori aziendali nell'agire quotidiano di tutti i dipendenti. Questo processo coinvolge tutte le persone dell'azienda integrando, dal 2025, anche la popolazione con qualifica operaia. Il modello di leadership per questa popolazione prevede quattro delle otto competenze (realizzazione, gestione della complessità, semplificazione e innovazione), declinate in coerenza con le specificità della qualifica.

Elemento centrale del processo di sviluppo è il dialogo sulla performance: uno scambio a due vie tra responsabile e collaboratore, nel quale la chiarezza ed efficacia richiesta ai responsabili si accompagna all'impegno da parte dei singoli nell'utilizzo del feedback come strumento di apprendimento continuo.

Infine, a seguito di un'ulteriore fase di assessment del potenziale delle risorse, l'intero processo abilita alla definizione delle specifiche azioni di sviluppo che si articolano, in ottica di total reward, in quattro cluster distinti:



4.05 Gender pay gap e certificazione sulla Parità di genere

La costante attenzione da parte del Gruppo Hera per le condizioni di lavoro delle proprie persone è stata suggellata dal conseguimento della certificazione per la Parità di genere in applicazione allo schema UNI/PDR 125:2022: si tratta di un'ulteriore dimostrazione dei risultati raggiunti in questo ambito, frutto dell'impegno profuso nel creare una cultura aziendale inclusiva libera da stereotipi e pregiudizi. Un sistema di gestione che ha coinvolto 11 società del Gruppo e che prevede la misurazione, rendicontazione e valutazione di un insieme di indicatori in sei aree: cultura e strategia, governance, processi HR, opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, equità remunerativa per genere, tutela della genitorialità e conciliazione vita/lavoro; con l'obiettivo di colmare i gap, eventualmente esistenti, e produrre un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo, grazie a un piano strategico dedicato.

Infatti, il Gruppo Hera promuove, tradizionalmente, iniziative finalizzate alla parità di genere nei processi di selezione e assunzione, gestione delle carriere, politiche di welfare e conciliazione, comunicazione e ingaggio e, ovviamente, sviluppo retributivo grazie al monitoraggio del Gender pay gap. Un'analisi comparativa con la quale è possibile analizzare e intercettare eventuali situazioni di differenze retributive non giustificate da fattori oggettivi e indirizzare iniziative di miglioramento mirate.

Il Consiglio di Amministrazione del Gruppo Hera ha approvato la Politica per la parità di genere che definisce l'impegno del Gruppo sul tema, la cui continua ed efficace attuazione è affidata al Comitato Guida per la parità di genere.

La certificazione rappresenta un'ulteriore tappa di un percorso avviato da tempo, che ha visto tra le tappe più significative la sottoscrizione della Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro, lanciata in Italia nel 2009, la costituzione nel 2011 di un gruppo di lavoro di Diversity Management, composto da colleghi e colleghe di diverse funzioni aziendali, il riconoscimento di leader globale nel settore multi utility all'interno del Dow Jones Sustainability Index a partire dal 2024, di prima azienda italiana nell'Esg Identity Corporate Index 2025 e l'inclusione nella top ten della classifica internazionale Diversity & Inclusion Index di Refinitiv, prima azienda italiana. Equileap nel 2025 ha incluso Hera nel ranking delle prime 100 aziende a livello globale per equità di genere, riconoscendola sesta azienda in Italia.

4.06 Deroghe alla politica di remunerazione ed eventuali ricalibrature dei Kpi

In via straordinaria e non ricorrente, sussistendo circostanze eccezionali e previo parere del Comitato remunerazioni, possono essere previste dal Consiglio di Amministrazione deroghe temporanee alla politica di remunerazione descritta precedentemente, ferma in ogni caso restando l'applicazione, ove necessario, della disciplina prevista dalla Procedura per le operazioni con parti correlate.

Si precisa che per circostanze eccezionali si intendono quelle situazioni in cui la deroga alla politica risulta opportuna ai fini del perseguimento degli interessi a lungo termine e della sostenibilità della Società nel suo complesso e/o per assicurarne la capacità di stare sul mercato. Tra le circostanze eccezionali sono incluse le operazioni straordinarie (esemplificativamente, progetti di acquisizione, ristrutturazione, riorganizzazione o riconversione, modifiche rilevanti all'assetto organizzativo, gestionale e amministrativo dell'Impresa tali da impattare sui risultati economico-finanziari e sulla creazione di valore nel lungo periodo, nonché le azioni volte ad attrarre/trattenere i migliori talenti in specifiche contingenze di mercato), non precedentemente pianificate, in termini analitici, alla data di predisposizione della presente politica di remunerazione.

Concretamente, ricorrendo i presupposti sopra definiti, è possibile riconoscere, occasionalmente ed eccezionalmente, bonus ed erogazioni una tantum definiti caso per caso sulla base di una valutazione motivata e di criteri oggettivi -e non ricorrenti, che premiano l'ingresso e/o i risultati del management di particolare significato strategico - in termini di perseguimento di interessi del Gruppo a lungo termine, nonché di presidio e salvaguardia della capacità del Gruppo di stare sul mercato - non già inclusi nelle componenti variabili della remunerazione a breve e a medio-lungo termine in quanto connessi a obiettivi particolarmente rilevanti, ma non prevedibili al momento della determinazione dei Kpi delle predette componenti, ottenuti attraverso contributi individuali eccezionali che possano contribuire in maniera tangibile alla creazione di valore per gli stakeholder. La valutazione di tali risultati e dei corrispondenti contributi e prestazioni è sottoposta, per gli Amministratori Esecutivi, i direttori e i dirigenti al preventivo vaglio del Comitato remunerazioni e le relative competenti decisioni sono adeguatamente motivate, in conformità a quanto previsto dal Codice di Corporate governance e alla disciplina in tema di operazioni con parti correlate, pur in assenza di criteri predefiniti (Kpi), ferma l'applicazione, nella misura massima possibile nei soli limiti di compatibilità, di tutti gli altri principi contenuti nella presente politica di remunerazione, anche in materia di claw-back. In ogni caso, i predetti bonus sono ammessi nella misura massima applicabile pari alla retribuzione diretta annua target dei beneficiari (Ral + variabile di breve termine a raggiungimento del 100% degli obiettivi + componente annuale del variabile di lungo termine a raggiungimento del 100% degli obiettivi).

In sede di consuntivazione della remunerazione variabile sia di breve che di medio-lungo periodo, è ammessa - al ricorrere di circostanze eccezionali (ut supra definite) ovvero di circostanze straordinarie (per tali intendendosi: esigenze di compliance normativa e/o regolamentare, anche in ragione - tra il resto - di (i) novità o modifiche normative e/o regolamentari pubbliche, di qualsivoglia fonte o tipo, nonché di (ii) interpretazioni delle medesime norme e/o regolamenti pubblici, risultanti da provvedimenti di qualsivoglia natura o, comunque, da qualunque altro atto di soft law ovvero di (iii) eventi esogeni rilevanti di carattere socio economico politico sanitario, che abbiano comportato un impatto rilevante sui risultati della Società) - la ricalibrazione di uno o più dei Kpi, mediante modifica del relativo calcolo e/o risultato. La ricalibrazione dovrà essere opportunamente giustificata a valle di adeguata istruttoria e sarà soggetta

all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. In ogni caso, non potrà comportare uno scostamento superiore al $\pm 40\%$ rispetto al calcolo originale, fermo, in ogni caso, il rispetto del cap tempo per tempo vigente.

5. Gli elementi retributivi e le componenti della remunerazione

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

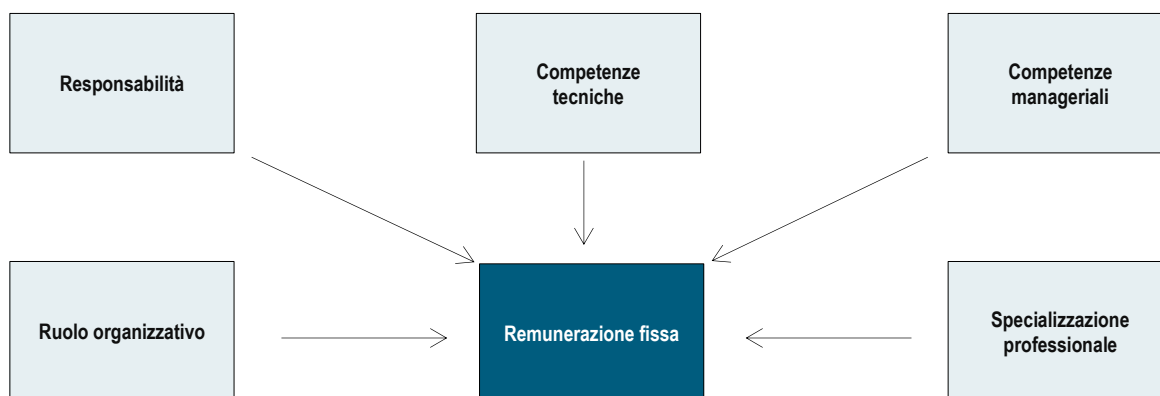
Le componenti principali della retribuzione del management - nonché, nei limiti di quanto evidenziato sub paragrafo II. dell'Executive Summary che precede, del restante personale - del Gruppo Hera sono:

- remunerazione fissa;
- remunerazione variabile di breve termine;
- remunerazione variabile differita di medio-lungo termine per la retention del management;
- benefit non monetari e welfare;
- altri elementi retributivi.

5.01 Remunerazione fissa: retribuzione annua lorda

La componente fissa della remunerazione è determinata dalla specializzazione professionale e dal ruolo organizzativo ricoperto con le connesse responsabilità. Essa riflette, pertanto, le competenze tecniche, professionali e manageriali, come periodicamente aggiornate.

I livelli della componente fissa della remunerazione sono stabiliti rispetto alla specificità dell'Azienda e del suo profilo di rischio, con la finalità di attrarre e mantenere risorse di elevate capacità.



Per ogni manager, il livello retributivo di riferimento viene determinato a partire dal peso della posizione organizzativa ricoperta. Il peso è elaborato da personale interno formato ad hoc e certificato da società di consulenza specializzate sulla base della rigorosa applicazione della metodologia di Job Evaluation riconosciuta tra le best practice di mercato. Il peso della posizione viene, quindi, utilizzato in benchmark retributivi con mercati di riferimento, ottenuti da società di settore specializzate che effettuano indagini retributive a cui il Gruppo partecipa e prendono in considerazione per il 2026 un totale di 341 società, di cui il 24% di nazionalità italiana e il 76% estera. Il 13% delle società ha più di 5 mila dipendenti.

Con riferimento agli Amministratori Esecutivi, il benchmark viene ulteriormente focalizzato sui principali competitors diretti del Gruppo, quali A2A, Iren e Acea, nonché su un panel selezionato di aziende del settore energy appartenenti ai mercati esterni rilevanti.

Tale processo garantisce, dunque, l'equità interna nonché la competitività esterna attraverso un ben ponderato benchmark di mercato, interpretato alla luce della scelta della Società di adottare un posizionamento retributivo che si collochi nella fascia media di mercato.

5.02 Remunerazione variabile di breve periodo

La componente variabile di breve periodo della remunerazione è collegata al raggiungimento di obiettivi individuali e di Gruppo, che discendono direttamente dalle priorità strategiche dell'Azienda attraverso l'adozione del modello balanced scorecard.

DESTINATARI	Amministratori Esecutivi – dirigenti (direttori, dirigenti A e B) e quadri del Gruppo Hera.
OBIETTIVI	Amministratori Esecutivi: obiettivi economico- finanziari di Gruppo (Ebitda, risultato netto, indebitamento netto e Ebitda Csv) e un obiettivo di customer satisfaction (Ics) di Gruppo. Restante parte dei destinatari: obiettivi di performance articolati in tre aree a) progetto obiettivi; b) obiettivi economici dell'unità di budget; c) Area Leadership, ponderati sulla base degli indicatori di performance applicati per gli Amministratori Esecutivi.
LIVELLO DI INCENTIVAZIONE	Al raggiungimento del 100% degli obiettivi individuali: percentuale rispetto alla Ral, distinta per categorie di destinatari, a seconda del peso della posizione del destinatario all'interno dell'organizzazione e del valore strategico delle mansioni.

5.02.01 Destinatari

I destinatari del sistema Bsc sono, oltre che gli Amministratori Esecutivi, tutti i dirigenti (suddivisi per seguenti livelli: direttori, dirigenti A e dirigenti B) e quadri di Hera Spa e delle società facenti parte del Gruppo. Con riferimento alla popolazione dei dirigenti, per l'anno 2026, il perimetro comprende 38 direttori e 119 dirigenti.

5.02.02 Struttura degli obiettivi

Il sistema di incentivazione di breve periodo prevede l'assegnazione di una scheda Bsc individuale a ciascuno dei destinatari. Con riferimento agli Amministratori Esecutivi la scheda individuale prevede l'assegnazione di obiettivi economici-finanziari e di sostenibilità di Gruppo (Ebitda, risultato netto, indebitamento netto e Ebitda Csv) e di un indicatore collegato all'indagine di customer satisfaction (Ics) di Gruppo.

Per la restante parte dei destinatari, ciascuna scheda Bsc comprende obiettivi individuali a cui sono associati specifici indicatori di performance articolati in tre aree. Il peso relativo di ciascuna area e i relativi contenuti sono rappresentati nello schema sotto riportato:

		AREA PROGETTI OBIETTIVO	AREA OBIETTIVI ECONOMICI DELL'UNITÀ DI BUDGET	AREA LEADERSHIP
Peso	Direttori	50% - 80%	10% - 40%	10%
	Dirigenti	40% - 70%	10% - 40%	20%
	Quadri	70%	-	30%
Contenuti		Definiti sulla base della mappa strategica del Gruppo, derivata dal piano industriale e in coerenza con le politiche e obiettivi di medio-lungo termine su tutte le dimensioni Esg.	Il risultato viene valutato in automatico sulla base dei valori di consuntivo da bilancio civilistico degli indicatori economici assegnati con una logica "raggiunto/non raggiunto"	Basata sul grado di adozione dei comportamenti previsti dal modello di leadership adottato dal Gruppo.

Il risultato individuale viene successivamente ponderato per un profilo di risultato aziendale, che tiene conto della performance registrata dal Gruppo con riferimento, per il 2026, a cinque parametri:

- Ebitda;
- Risultato netto;
- Indebitamento netto;
- Ebitda a valore condiviso (Csv);
- Indice di customer satisfaction (Ics) residenziale.

5.02.03 Misurazione degli obiettivi

La performance individuale è determinata sulla base del raggiungimento degli obiettivi effettivamente perseguiti e dal peso specifico del singolo obiettivo, secondo le seguenti modalità:

- progetti obiettivo: l'andamento di ogni progetto obiettivo viene monitorato trimestralmente. I progetti strategici più rilevanti sono condivisi nell'ambito del comitato di direzione del Gruppo (Management Review). Alla fine di ogni esercizio, ciascun progetto assegnato viene valutato dal responsabile diretto utilizzando 11 livelli di valutazione (0%, 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%) definiti sulla base dell'effettivo raggiungimento degli indicatori presenti in ogni progetto secondo il seguente schema di riferimento:

	PROGETTO OBIETTIVO RAGGIUNTO (LIVELLO DI VALUTAZIONE: 100%)	PROGETTO OBIETTIVO RAGGIUNTO QUASI COMPLETAMENTE (LIVELLI DI VALUTAZIONE: 90%-80%-70%)	PROGETTO OBIETTIVO RAGGIUNTO IN PARTE (LIVELLI DI VALUTAZIONE: 60%-50%)	PROGETTO OBIETTIVO CON SCOSTAMENTI ELEVATI (LIVELLI DI VALUTAZIONE: 40%-30%-20%-10%)	PROGETTO OBIETTIVO NON REALIZZATO (PUNTEGGIO 0%)
INDICATORI	Tutti i target rilevanti raggiunti* o superati: 100% target raggiunti	Prevalenza di target rilevanti raggiunti*: 75% <= target raggiunti < 100%	Più della metà o metà dei target rilevanti raggiunti*: 75% < target raggiunti <= 50%	Solo alcuni target rilevanti raggiunti*: 50% < target raggiunti <= 10%	Nessun target rilevante raggiunto*

* per target rilevanti si intendono i target il cui raggiungimento è condizione necessaria per il pieno conseguimento degli obiettivi di progetto

- obiettivi economici delle singole unità di budget: il risultato viene valutato in automatico sulla base dei valori di consuntivo da bilancio civilistico degli indicatori economici assegnati con una logica raggiunto/non raggiunto;
- adozione dei comportamenti previsti dal modello di leadership: comprende osservazioni a 360 gradi attivabili trasversalmente all'organizzazione aziendale e si consolida attraverso il coinvolgimento dei responsabili dei singoli team che valutano le competenze previste dal modello.

La valutazione avviene sulle otto competenze previste dal modello e viene calcolata sulla base della media aritmetica delle valutazioni associate alle competenze; il target per ciascun percettore è definito all'interno di una scala di valutazione da uno a cinque, valore che rappresenta l'eccellenza di espressione della singola competenza in tutto il periodo di riferimento; la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo sui comportamenti è distribuita su dieci fasce secondo il seguente schema:

MEDIA ARITMETICA DELLE 8 VALUTAZIONI	RISULTATO (%)
>= 3,0	100%
> 2,8 e < 3,0	90%
> 2,7 e <= 2,8	80%
> 2,6 e <= 2,7	70%
> 2,5 e <= 2,6	60%
> 2,4 e <= 2,5	50%
> 2,3 e <= 2,4	40%
> 2,2 e <= 2,3	30%
> 2,1 e <= 2,2	20%
> 2,0 e <= 2,1	10%

In funzione del profilo di performance ottenuto dall'Azienda sui cinque parametri, è definita la percentuale di ponderazione da applicare ai singoli risultati individuali fino al 115% del risultato secondo il seguente schema:

PESO	KPI	CLASSE DI PONDERAZIONE					
		A+	A	B	C	D	
20%	Ebitda						
20%	Risultato netto						
20%	Indebitamento netto	Target superati	Target raggiunti	Scostamento minimo	Scostamento ridotto	Scostamento elevato	Scostamento al di sotto della classe D
20%	Ebitda Csv						
20%	Ics residenziale						
% Ponderazione		115%	100%	80%	60%	40%	0%

Ogni Kpi viene valutato in modo disgiunto. La percentuale di ponderazione è determinata calcolando la media ponderata dei valori percentuali derivanti dai risultati di ogni singolo indicatore. Ogni indicatore che registra un consuntivo inferiore alla classe D (scostamento elevato) comporterà l'azzeramento del valore del premio collegato all'indicatore. Solo per la popolazione con qualifica di Quadro la percentuale di ponderazione in classe A+ è pari al 120%.

5.02.04 Livello di incentivazione

La remunerazione variabile di breve termine prevista dal sistema Bsc al raggiungimento del 100% degli obiettivi individuali ha un ammontare espresso in percentuale rispetto alla Ral, comprensiva di eventuali emolumenti fissi lordi per le cariche gerite, distinto per categorie di destinatari.

Per i dirigenti sono previsti due livelli di retribuzione variabile (dirigenti A e dirigenti B) distinti sulla base del peso della posizione del dirigente all'interno dell'organizzazione e della valenza strategica delle mansioni.

La tabella seguente mostra per i diversi livelli, la % della retribuzione variabile e la retribuzione massima variabile in caso di massima performance individuale e di over performance di tutti i target aziendali:

POSIZIONE OCCUPATA	VARIABILE INDIVIDUALE MASSIMO (A)	PONDERAZIONE AZIENDALE MASSIMA (B)	RETRIBUZIONE VARIABILE MASSIMA RISPETTO ALLA RAL (AXB)
Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato	50%	115%	57,5%
Direttori	30%	115%	34,5%
Dirigenti A	22%	115%	25,3%
Dirigenti B	17%	115%	19,6%
Quadri B	10%	120%	12,0%

Il seguente schema illustra il meccanismo di misurazione del bonus massimo di un direttore:

COMPONENTE	DESCRIZIONE	ESEMPIO SUPERAMENTO DEI TARGET AZIENDALI E MASSIMA VALUTAZIONE INDIVIDUALE	ESEMPIO RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI E MASSIMA VALUTAZIONE INDIVIDUALE
A	Ral (euro)	100.000	100.000
B	Target bonus (% Ral)	30%	30%
C	Target bonus (euro) = A x B	30.000	30.000
D	Obiettivi individuali raggiunti (%)	100%	100%
E	Coefficiente di ponderazione performance aziendale (%)	115%	100%
F	Valore premio erogato (euro) = C x D x E	34.500	30.000

Il bonus annuale maturato con riferimento all'esercizio di competenza è corrisposto nel mese di maggio dell'anno seguente rispetto alla data di maturazione del diritto, pertanto, con un differimento temporale di cinque mesi.

Infine e salvo quanto previsto al paragrafo 4.06 con riferimento al management (per tale intendendosi gli Amministratori Esecutivi, nonché gli altri dipendenti con qualifica dirigenziale), la Società, con riferimento ai dipendenti con qualifica dirigenziale e al restante personale, è previsto che possano essere riconosciuti bonus una tantum di carattere non ricorrente ed eccezionale, entro criteri e range predeterminati oggettivamente determinati in relazione alle performance individuali sugli obiettivi assegnati qualora eccedenti i target definiti secondo parametri misurabili e verificabili, al fine di premiare significative extra performance contingenti individuali senza generare impatti permanenti sulle componenti fisse della retribuzione. In tali circostanze, l'entità del bonus rientra nell'ambito di valori predeterminati, espressi in percentuale della remunerazione fissa, comunque non superiore al 10%.

5.03 Remunerazione variabile di medio-lungo termine: piano di incentivazione differito per la retention del management

La componente variabile di medio-lungo termine della remunerazione è collegata ad un piano monetario differito, deliberato dal Consiglio di Amministrazione a seguito di una valutazione di una serie di elementi:

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

5.03.01 Destinatari

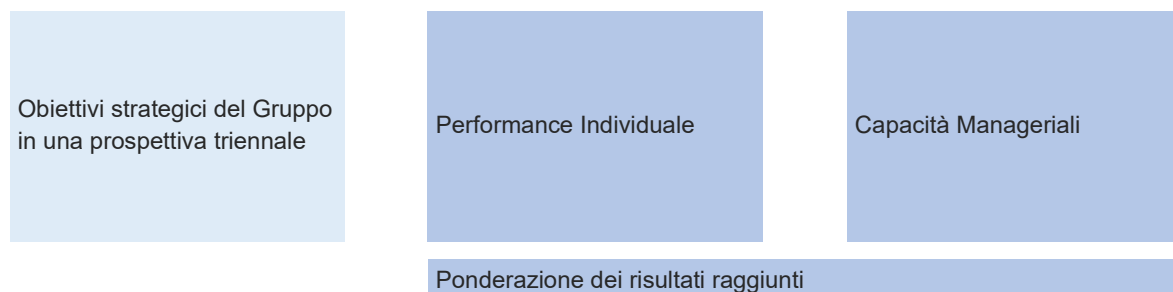
Il piano di retention è applicato agli Amministratori Esecutivi in relazione alla durata pluriennale del mandato, nonché a un numero ridotto di direttori e dirigenti.

La definizione del perimetro dei destinatari viene determinata in applicazione dei criteri generali sottoindicati:

- individuazione di un numero ridotto di dirigenti sulla base del peso della posizione organizzativa, della valutazione delle performance, ottenuta nell'ambito processo di sviluppo e dell'età;
- meccanismo di valutazione periodica per l'accesso e il rinnovo / non rinnovo dell'assegnazione del piano monetario, sulla base dei criteri sopra esposti;
- responsabilità degli Amministratori Esecutivi nello scegliere i beneficiari anche in relazione agli elementi di valutazione basati sull'effettivo rischio di mercato del singolo profilo professionale.

La struttura degli obiettivi e i relativi meccanismi di funzionamento descritti nei paragrafi che seguono fanno riferimento all'attuale schema del piano di incentivazione differito per la retention del management, che potrà essere oggetto di eventuali modifiche e aggiornamenti, in considerazione del rinnovo del Consiglio di Amministrazione di fine aprile 2026 e del successivo insediamento del Comitato remunerazioni.

5.03.02 Struttura degli obiettivi



Dal punto di vista dell'allineamento della remunerazione alle performance, il piano di retention incentiva un impegno sullo sviluppo delle capacità manageriali, sul livello di performance individuale e sul raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo in una prospettiva triennale.

Il sistema prevede l'assegnazione di una scheda individuale a ciascuno dei destinatari, contenente una componente di valutazione delle performance e delle capacità manageriali individuali e una componente di obiettivi strategici del Gruppo.

La componente di valutazione delle performance e delle capacità manageriali individuali considera il posizionamento raggiunto dai destinatari nel triennio nell'ambito della matrice del processo di sviluppo (cfr. par.4.02).

La componente inerente al raggiungimento degli obiettivi strategici del Gruppo ha l'obiettivo di valorizzare la capacità di creare e condividere valore, oltre che consolidare ulteriormente la cultura della solidità finanziaria del Gruppo nel medio-lungo termine e perseguire maggiormente gli interessi degli stakeholder. Tale componente prevede tre indicatori di peso uguale:

- Economic value added (Eva) ovvero il valore target cumulato del triennio, pari alla differenza fra il Nopat (Net operating profit after taxes) e il Wacc (Weighted average cost of capital) per il capitale investito;
- il rapporto di fine esercizio all'ultimo anno del triennio tra indebitamento netto ed Ebitda;
- la percentuale di Creating shared value (Csv) su Ebitda di fine esercizio all'ultimo anno del triennio.

Si riporta di seguito l'aggiornamento al 2028 dei Kpi sopra descritti:

PESO	KPI	2026-2028
33,3%	Eva (mln euro)	568
33,3%	Indebitamento Netto/Ebitda (all'ultimo anno)	2,71
33,3%	Contributo a Csv (all'ultimo anno)	66%

5.03.03 Misurazione degli obiettivi

Il livello di raggiungimento dei Kpi di Gruppo può variare da 0% fino a 120% secondo il seguente schema:

PESO	KPI	CLASSE DI RAGGIUNGIMENTO					
		A+	A	B	C	D	
33,3%	Eva (mln euro)						
33,3%	Pfn/Ebitda	Target superati	Target raggiunti	Scostamento minimo	Scostamento ridotto	Scostamento elevato	Scostamento al di sotto della classe D
33,3%	Contributo a Csv						
% Ponderazione		120%	100%	80%	60%	40%	0%

Ogni indicatore viene valutato in modo disgiunto. La percentuale di raggiungimento complessivo sarà determinata calcolando la media ponderata dei valori percentuali derivanti dai risultati di ogni singolo indicatore. Ogni indicatore che registra un consuntivo inferiore alla classe D comporta l'azzeramento del valore del premio collegato all'indicatore.

Il parametro di valutazione del processo di sviluppo è dato dalla media delle valutazioni nel triennio su performance e capacità manageriali ovvero dal posizionamento annuale di ciascun beneficiario all'interno della seguente matrice che ne determina la relativa ponderazione:

PERFORMANCE	A (Avanzato)	75%	100%	100%
	M (Adeguito)	50%	75%	100%
	B (Base)	0%	20%	25%
		B (Base)	M (Adeguito)	A (Avanzato)
		CAPACITÀ MANAGERIALI		

Il parametro di valutazione del processo di sviluppo delle capacità manageriali individuali non si applica agli Amministratori Esecutivi, in quanto gli stessi elementi valutativi si considerano già espressi dal livello di raggiungimento dei Kpi di Gruppo.

5.03.04 Livello di incentivazione

Per Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato il valore di incentivazione triennale massimo previsto dal piano di retention al raggiungimento del 100% degli obiettivi è pari al 120% della Ral.

Per il resto del management del Gruppo beneficiario del piano, l'incentivo triennale massimo, al raggiungimento del 100% degli obiettivi, è pari al 100% della Ral (quindi la corrispondente quota annuale teorica è pari a un terzo della Ral, ovvero il 33% della Ral) oppure al 50% della Ral (quindi la corrispondente quota annuale teorica è pari a un terzo della Retribuzione fissa annua lorda, ovvero al 16,67% della Ral), determinato sulla base dei criteri generali definiti per l'identificazione dei percettori.

Il valore massimo della remunerazione di medio-lungo termine è determinato in base al seguente sistema di calcolo per ciascun ciclo triennale:

TRIENNIO DI RIFERIMENTO	BENEFICIARI	RAL DI RIFERIMENTO [A]	% INCENTIVAZIONE MASSIMA [B]	LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO KPI [C]	
2026-2028	Amministratori Esecutivi	Ral al 30 aprile 2028	120%	Range 0%-120%	$[A] \times [B] \times [C]$

L'erogazione dell'incentivo avviene nel mese di maggio del quarto anno - ossia l'anno successivo al compimento del triennio del piano di medio-lungo termine - purché il beneficiario risulti ancora in organico, configurando un differimento in linea con le migliori pratiche di Corporate Governance.

Con riferimento ai beneficiari confermati come eleggibili in un successivo piano di incentivazione a lungo termine, al fine di limitare il rischio di abbandono post-erogazione del premio, è prevista l'erogazione a maggio del secondo anno a titolo di anticipazione (restituita in caso di cessazione del rapporto) della somma teorica maturata per il primo anno del triennio, ovvero al target definito ex ante (anticipazione del primo anno pari a un terzo del bonus complessivo triennale). Tale meccanismo è definito anche a tutela della Società in quanto subordina l'anticipo al mantenimento del rapporto e consente, a fine triennio, di allineare l'importo complessivamente riconosciuto ai risultati effettivamente conseguiti, prevedendo il recupero dell'anticipazione in caso di cessazione.

L'erogazione della restante quota (pari ai due terzi del bonus) è, poi, prevista nel mese di maggio del quarto anno. Nel caso in cui al termine del periodo (a fine triennio) la performance raggiunta determini una remunerazione variabile inferiore all'ammontare già erogato a titolo di anticipazione, il differenziale sarà decurtato dalla remunerazione dell'anno corrente (quarto anno) assicurando che l'importo complessivamente corrisposto resti coerente con i risultati effettivamente conseguiti.

DESTINATARI	Amministratori Esecutivi – alcuni direttori e dirigenti
OBIETTIVI	<p>Obiettivi strategici del Gruppo su tre target: Economic value added (Eva) ovvero il valore target cumulato del triennio, pari alla differenza fra il Nopat (Net operating profit after taxes) e il Wacc (Weighted average cost of capital) per il capitale investito; il rapporto di fine esercizio all'ultimo anno del triennio tra indebitamento netto ed Ebitda; la percentuale di Creating shared value (CSV) su Ebitda di fine esercizio all'ultimo anno del triennio.</p> <p>Con esclusione degli Amministratori Esecutivi, per i restanti destinatari del piano, il risultato raggiunto sui tre target è ponderato sulla base di obiettivi di performance e capacità manageriali individuali.</p>
LIVELLO DELL'INCENTIVAZIONE	<p>Amministratori Esecutivi: l'incentivo triennale massimo previsto al raggiungimento del 100% degli obiettivi è pari al 120% della Ral.</p> <p>Per gli altri destinatari del piano: l'incentivo triennale massimo previsto al raggiungimento del 100% degli obiettivi è pari al 100% della Ral (quindi la corrispondente quota annuale teorica è pari al 33% della Ral) oppure al 50% della Ral (quindi la corrispondente quota annuale teorica è pari al 16,67% della Ral).</p>

5.04 Piano welfare e benefici non monetari

A partire dal 2017, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente la retention del management del Gruppo, è stato introdotto un piano welfare collegato al raggiungimento di obiettivi aziendali di Gruppo, destinato a tutti i dipendenti con qualifica dirigenziale, che prevede un'erogazione in quote welfare spendibili nell'ambito dei servizi presenti all'interno del programma di welfare aziendale in essere. L'erogazione è direttamente collegata al livello di raggiungimento dei Kpi di Gruppo già utilizzati come ponderazione complessiva dei risultati del sistema Bsc secondo uno schema che, per ogni singolo indicatore, prevede l'accesso al premio esclusivamente in caso di superamento del relativo target definito. Ogni indicatore viene valutato in modo disgiunto. Il risultato complessivo è determinato calcolando la media ponderata dei valori percentuali derivanti dai risultati di ogni singolo indicatore.

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

- Amministratori Esecutivi: è previsto un premio welfare massimo pari al 6% del 50% del totale della Ral (equivalente a un 3,0% della Ral);
- direttori: è previsto un premio welfare massimo pari al 6% del 30% della Ral (equivalente a un 1,8% della Ral);
- dirigenti: sono previsti due livelli distinti di premio welfare massimo, pari rispettivamente al 6% del 22% della Ral (equivalenti a un 1,3% della Ral) e al 6% del 17% del totale della Ral (equivalenti a un 1% della Ral).

Inoltre, a partire dal 2016, coerentemente all'implementazione del piano di welfare di Gruppo avviato a partire dal 2016, è stato definito per tutti i dipendenti del Gruppo l'accesso a un piano di flexible benefit, che determina nel 2026 l'assegnazione di una quota individuale di 400 euro.

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

In linea con le best practice, sono previste le seguenti principali coperture assicurative: Directors & Officers (D&O) Liability a fronte della responsabilità civile verso terzi, infortuni professionali, extra-professionali, caso morte e invalidità permanente da malattia. È prevista inoltre l'attribuzione di un'auto aziendale a uso promiscuo per figure con qualifica dirigenziale. Infine, per la popolazione non dirigenziale, il pacchetto di benefit include l'assegnazione di autovetture aziendali ad uso promiscuo per una platea selezionata di Quadri, secondo quanto previsto dalle policy di riferimento. A completamento degli strumenti di total reward, il Gruppo può prevedere l'erogazione di contributi aggiuntivi alla previdenza complementare, nonché misure di agevolazione abitativa (messa a disposizione di un alloggio) a supporto di specifiche esigenze di attraction, retention e mobilità territoriale.

5.05 Altri elementi retributivi non applicabili agli Amministratori Esecutivi

5.05.01 Premio di risultato

Il premio di risultato è uno strumento ormai consolidato nel Gruppo Hera. È oggetto di contrattazione con le Organizzazioni sindacali nazionali che si occupano dei settori in cui opera il Gruppo Hera (principalmente i settori relativi ai Ccnl gas-acqua, elettrico e ambiente). Con le Organizzazioni sindacali nazionali vengono quindi definiti, anno per anno, gli indicatori specifici di Società/Unità di budget e per ogni triennio, nell'ambito del contratto integrativo di Gruppo (accordo di II livello), viene stabilito l'importo del premio potenziale target che spetta ai dipendenti, a seguito del raggiungimento dei risultati prefissati. L'accordo di Gruppo vigente regola il premio per gli anni 2025-2027.

L'importo del Premio è articolato in quattro parti e tiene conto della redditività del Gruppo Hera, cioè margine operativo lordo (Mol) consolidato, Mol a valore condiviso e Mol/addetti, oltre ad essere condizionato dal raggiungimento di specifici obiettivi relativi ad incrementi di produttività, qualità, efficienza e innovazione.

È previsto che il dipendente abbia la possibilità, su base volontaria, di sostituire il premio di risultato in denaro con servizi di welfare aziendale, nei limiti ed alle condizioni previste dalla legge, per un valore massimo del 50% del premio annuo.

L'accordo beneficia della decontribuzione, ai sensi dell'art. 1 della Legge 28 dicembre 2015 n. 208 al comma 189, così come modificato dal D.L. 24 aprile 2017 n. 50, in quanto è previsto un sistema di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, realizzato a partire dal 2017, attraverso la costituzione di gruppi di lavoro finalizzati al miglioramento e/o all'innovazione di aree produttive e/o di modelli organizzativi/produttivi.

L'accordo è, inoltre, soggetto all'applicazione del regime fiscale agevolato, di cui all'art. 1, commi 182-189, della L. 208/2015, come modificata dalla L. 232/2016, e del D.M. 25/03/2016.

5.05.02 Sistemi di incentivazione per figure commerciali (policy commerciale)

La policy d'incentivazione commerciale ha la finalità di orientare il personale coinvolto verso il raggiungimento di obiettivi predeterminati garantendo un'offerta di incentivazione economica competitiva e allineata alle prassi di mercato. Si applica ai quadri e agli impiegati di aree di business e società che hanno al loro interno ruoli organizzativi direttamente legati a mansioni commerciali.

Il modello di incentivazione è caratterizzato dai seguenti elementi direttamente correlati ai ruoli commerciali assegnati:

- riconoscimento di un emolumento variabile di breve termine correlato al raggiungimento di obiettivi individuali e di unità di budget;
- concessione di un'autovettura aziendale in uso promiscuo.

L'assegnazione del variabile di breve termine avviene su base annua e prevede un corrispettivo economico calcolato in percentuale della Ral tramite l'assegnazione di una scheda che comprende obiettivi individuali e di gruppo (85%) e l'adozione dei comportamenti del modello di leadership (15%). Il risultato della valutazione viene successivamente ponderato per un profilo di risultato aziendale, che tiene conto della performance registrata dal Gruppo.

Inoltre, è previsto un modello di incentivazione variabile anche per il personale di front end delle società di vendita del Gruppo, che prevede l'assegnazione di una scheda con obiettivi individuali (85%) e di team (15%). Il risultato complessivo viene ponderato in funzione dell'indice di qualità del servizio (Ics) e del tempo medio di attesa dei clienti allo sportello (Tma).

5.05.03 Patto di non concorrenza

In considerazione della particolare valenza dei business d'impiego nonché dell'appetibilità di figure chiave al pari di quelle commerciali, per professionalità legate al trattamento rifiuti o in ambito trading e servizi energia - che costituiscono non solo una fonte di conoscenze e competenze professionali ma anche una rilevante opportunità per acquisire i clienti, programmi, metodi, policy, ecc. - si è applicato il patto di non concorrenza secondo quanto previsto dall'art. 2125 del Codice Civile per una durata di 24 mesi.

Il patto, a fronte degli obblighi anticoncorrenziali dei dipendenti (con relativa determinazione dell'oggetto, del luogo e del tempo del vincolo), prevede l'erogazione di un corrispettivo economico a favore dei primi. Gli importi lordi individuati sono erogabili mensilmente. In caso di violazione del patto, il dipendente dovrà corrispondere all'azienda un moltiplicatore dell'importo ricevuto fino alla data della cessazione entro un tetto predeterminato, fermi gli ulteriori rimedi civilistici ordinari.

6. La remunerazione degli amministratori

All'interno del Consiglio di Amministrazione è possibile distinguere tra: Amministratori Esecutivi, investiti di particolari cariche e cui sono delegate specifiche attribuzioni; amministratori non esecutivi.

Nell'attuale composizione del Consiglio di Amministrazione di Hera Spa è possibile individuare quali amministratori esecutivi: il Presidente Esecutivo, Cristian Fabbri, e l'Amministratore Delegato, Orazio Iacono; amministratori non esecutivi: il Vice Presidente del Consiglio di Amministrazione Tommaso Rotella, nominato consigliere dall'Assemblea dei Soci il 30 aprile 2024 e successivamente Vice Presidente dal Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2024 (in sostituzione di Gabriele Jacobazzi cessato in data 3 marzo 2024) e i consiglieri Fabio Bacchilega, Gianni Bessi, Enrico Di Stasi, Grazia Ghermandi, Alessandro Melcarne, Milvia Mingozzi, Marina Monassi, Monica Mondardini, Francesco Perrini, Paola Gina Maria Schwizer, Bruno Tani e Alice Vatta.

6.01 Amministratori non esecutivi

In relazione agli amministratori non esecutivi, l'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2023, successivamente alla loro nomina, ha stabilito che agli stessi venisse erogato un compenso annuo fisso lordo di 40 mila euro, oltre al rimborso delle spese documentate.

Il Consiglio di Amministrazione - relativamente alle cariche ricoperte dai predetti consiglieri nell'ambito delle società del Gruppo, nonché dei Comitati del Gruppo Hera (Comitato esecutivo, Comitato remunerazioni, Comitato controllo e rischi e Comitato etico e sostenibilità) - ha deciso di riconoscere agli stessi consiglieri un ulteriore compenso annuo fisso lordo pari a 20 mila euro.

Lo stesso Consiglio di Amministrazione, in data 24 maggio 2023, ha deliberato di riconoscere al Vice Presidente, per la durata della carica, un compenso annuo fisso lordo pari a 85 mila euro, comprensivo della indennità spettante quale consigliere e di qualsiasi altro emolumento per incarichi ricoperti nell'ambito del Gruppo.

CARICA	COMPENSO 2022	COMPENSO 2023	COMPENSO 2024	COMPENSO 2025
Vice Presidente	85.000 euro	85.000 euro	85.000 euro	85.000 euro
Membro del Consiglio di Amministrazione	40.000 euro	40.000 euro	40.000 euro	40.000 euro
Membro dei Comitati del Gruppo Hera e/o del Consiglio di Amministrazione di società del Gruppo	20.000 euro	20.000 euro	20.000 euro	20.000 euro

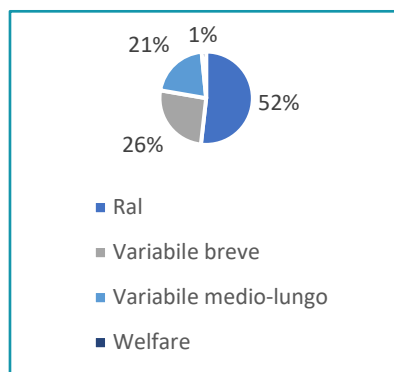
Si evidenzia che, in linea con le best practice e le indicazioni contenute nel Codice di Corporate governance, per gli amministratori non esecutivi non è prevista alcuna componente variabile del compenso.

Sempre in linea con le best practice, sono previste le seguenti principali coperture assicurative: Directors & Officers (D&O) Liability a fronte della responsabilità civile verso terzi, infortuni professionali, extra-professionali e caso morte.

6.02 Amministratori Esecutivi

Con riferimento alle cariche di Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato, la composizione del pacchetto retributivo al target per il 2026 è di seguito sintetizzata:

ELEMENTO RETRIBUTIVO	PRESIDENTE ESECUTIVO	AMMINISTRATORE DELEGATO
Remunerazione annua lorda	400.000 euro	400.000 euro
Remunerazione variabile di breve termine (50% della remunerazione annua lorda)	200.000 euro	200.000 euro
Remunerazione variabile di medio-lungo termine differita (pro-quota annuo pari al 40% della remunerazione annua lorda)	160.000 euro	160.000 euro
Piano welfare (massimo 3% della remunerazione annua lorda)	12.000 euro	12.000 euro
TOTALE	772.000 euro	772.000 euro



In caso di superamento del 100% degli obiettivi è previsto un bonus massimo teorico pari a:

- remunerazione variabile di breve termine: 57,5% della Ral (230.000 euro)
- remunerazione variabile di medio-lungo termine: 48,0% della Ral (192.000 euro).

Una quota rilevante della remunerazione totale di Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato è direttamente correlata al raggiungimento di indicatori collegati agli obiettivi ESG. Come descritto nei paragrafi 5.02 e 5.03, infatti, questi rappresentano una parte significativa nella determinazione dei parametri della remunerazione variabile di breve e medio-lungo termine.

Gli indicatori Ebitda Csv per il variabile di breve termine con peso relativo del 20%, e contributo Csv per il variabile di medio-lungo termine con peso 33,3%, rappresentano gli obiettivi direttamente collegati ai temi di sostenibilità. Entrambi misurano la parte dell'Ebitda generata da attività che non solo migliorano i margini del Gruppo, ma offrono anche benefici sociali e ambientali tangibili.

Il raggiungimento del 100% di questi indicatori genera una componente variabile della remunerazione complessiva (somma della componente variabile di breve termine e della componente variabile differita), che si attesta, su base annua, al 23,7% della retribuzione annua fissa secondo il seguente schema:

VARIABILE BREVE

Obiettivo	Peso %
Ebitda Csv	20,0%
Remunerazione correlata a raggiungimento del 100% dell'obiettivo	32.000,00

VARIABILE MEDIO-LUNGO

Obiettivo	Peso %
Contributo Csv	33,3%
Remunerazione correlata a raggiungimento del 100% dell'obiettivo (pro-quota annuo)	53.280,00

Totale remunerazione correlata a obiettivi Esg	85.280,00
Remunerazione Variabile a raggiungimento del 100% degli obiettivi (breve + medio-lungo)	360.000,00
Incidenza %	23,7%

Relativamente ai benefici non monetari, è attribuita l'auto aziendale a uso promiscuo, oltre alle coperture assicurative di cui al precedente paragrafo 5.04.

Di seguito vengono descritte le singole componenti del pacchetto retributivo.

6.02.01 Remunerazione fissa

Il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato - i quali intrattengono con Hera anche un rapporto di lavoro subordinato dirigenziale - beneficiano di una remunerazione annua fissa lorda complessiva pari a 400 mila euro lordi cadauno onnicomprensiva anche dei compensi previsti per la carica, nonché per le cariche ricoperte nelle società del Gruppo. Tale remunerazione è stata determinata in un'ottica massimamente conservativa e prudente, tenuto conto dell'andamento inflattivo e delle dinamiche retributive di mercato relative ai benchmark delle posizioni di vertice di aziende multiutility quotate (cfr. par. 5.01).

6.02.02 Remunerazione variabile di breve termine

Con riferimento alla componente variabile della remunerazione di breve termine e in coerenza con il sistema Bsc descritto nel paragrafo 5.02, nell'esercizio 2026, per il Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato è stata prevista la possibilità di maturare una remunerazione variabile correlata al raggiungimento di obiettivi di performance di Gruppo così articolata:

- verrà riconosciuto un bonus pari al 50% della Ral come sopra definita, in caso di raggiungimento dei risultati economico-finanziari e di sostenibilità target definiti (Ebitda, risultato netto, indebitamento netto e Ebitda Csv) e dei risultati dell'indagine di customer satisfaction (Ics);
- in caso di superamento dei target assegnati, la remunerazione variabile di breve termine potrà prevedere una crescita massima del risultato pari al 15%, generando una retribuzione variabile massima pari al 57,5% della Ral [(57,5%) = variabile individuale massimo (50%) x ponderazione aziendale massima (115%), corrispondente al superamento di tutti i target assegnati (classe A+)].

Gli Amministratori Esecutivi non hanno alcun obbligo di effettuare investimenti in azioni Hera con i loro emolumenti.

6.02.03 Retribuzione variabile differita per la retention degli Amministratori Esecutivi

Con riferimento alla componente variabile della remunerazione di medio-lungo termine e in coerenza con il criterio della durata pluriennale del mandato, previsto nell'ambito del piano di retention come descritto nel paragrafo 5.03, per il Presidente Esecutivo e per l'Amministratore Delegato è prevista la possibilità di maturare una remunerazione variabile correlata al raggiungimento di obiettivi di performance di Gruppo nel triennio 2026-2028 così articolata:

- bonus pari al 120% della Ral al 30 aprile 2028, in caso di raggiungimento dei risultati economico-finanziari e di sostenibilità target definiti al termine del triennio (Eva, indebitamento netto/Ebitda e percentuale Csv su Ebitda);
- in caso di superamento dei target assegnati, la remunerazione variabile di medio-lungo termine potrà prevedere una crescita massima del risultato pari al 20%, generando una retribuzione variabile massima pari al 144,0% della Ral [(144,0%) = variabile individuale massimo (120%) x ponderazione aziendale massima (120%), corrispondente al superamento di tutti i target assegnati (classe A+)].

6.02.04 Piano welfare degli Amministratori Esecutivi

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

Il valore massimo al raggiungimento del 100% degli obiettivi di tale programma è pari al 6% del variabile individuale teorico e precisamente, con riferimento all'esercizio 2026:

- per il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato, pari al 6% del 50% della Ral (equivalenti a un 3,0% della Ral).

Infine, con riferimento all'implementazione del sistema di welfare di Gruppo avviato nel corso del 2016 e che prevede l'assegnazione a tutti i dipendenti del Gruppo di una quota annuale spendibile nell'ambito dei servizi presenti all'interno del programma di welfare aziendale in essere, è stata definita per il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato una quota annua pari a 400 euro per il 2026.

7. Severance e altre previsioni connesse alla cessazione del rapporto di lavoro e/o della carica

FATTISPECIE IN CUI È APPLICABILE LA SEVERANCE	Revoca ante tempus senza giusta causa e cessazione rapporto di lavoro subordinato Scadenza carica e cessazione rapporto di lavoro subordinato Dimissioni a seguito di mancato rinnovo Dimissioni a seguito di revoca ante tempus senza giusta causa
GATE DI ACCESSO	La Severance non troverà applicazione qualora al momento della cessazione della carica e/o del rapporto di lavoro subordinato i risultati raggiunti in almeno due esercizi precedenti negli ultimi tre, siano obiettivamente inadeguati, ovvero, per ciascun esercizio, essi siano stati raggiunti in misura inferiore alla classe D con riferimento a tutti gli indicatori
BASE DI CALCOLO	Retribuzione Annuo Complessiva Lorda, comprensiva a) della retribuzione annua fissa lorda e/o del compenso fisso ex art. 2389 cod. civ. e b) della media annuale della remunerazione variabile di breve termine nei tre anni precedenti o nel minor periodo di durata dei rapporti
MISURA	Retribuzione Annuo Complessiva Lorda * 1 (uno), per un'anzianità non superiore a 12 mesi; Retribuzione Annuo Complessiva Lorda * 1,5 (uno virgola cinque), per un'anzianità superiore a 12 mesi e non superiore a 24 mesi; Retribuzione Annuo Complessiva Lorda * 2 (due), per un'anzianità superiore a 24 mesi. Cap inderogabile pari a Retribuzione Annuo Complessiva Lorda * 2 (due).
CONDIZIONE PER IL PAGAMENTO	Sottoscrizione di un accordo che disciplini la cessazione di tutti i rapporti intercorsi contenente una transazione generale e novativa, sottoscritto ex art. 2113 cod. civ.
MECCANISMI DI DEFERRAL	Pagamenti: 80% entro sessanta giorni dalla sottoscrizione ex art. 2113 cod. civ. dell'accordo di cui sopra; un ulteriore 10%, entro sei mesi dalla sottoscrizione ex art. 2113 cod. civ. dell'accordo di cui sopra; il restante 10%, entro dodici mesi dalla sottoscrizione ex art. 2113 cod. civ. dell'accordo di cui sopra.
MECCANISMI DI CORREZIONE EX POST	Clausole che consentono in presenza di gravi violazioni di norme o di comportamenti dolosi o gravemente colposi in danno, sia patrimoniale che reputazionale della Società, di (i) chiedere e ottenere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione (claw-back) e/o (ii) di non erogarle, trattenendo le componenti oggetto di differimento (malus).

7.01 Severance

In coerenza col quadro regolamentare di cui alla Premessa nonché con le finalità e i principi fondamentali enunciati al paragrafo 4.01, la Società si riserva di stipulare pattuizioni, in vista o in occasione della cessazione del rapporto di lavoro e/o della carica, che prevedano il riconoscimento di pagamenti agli Amministratori Esecutivi (per tali intendendosi sia gli Amministratori Esecutivi che non abbiano contemporanei rapporti di lavoro subordinato con la Società, sia gli Amministratori Esecutivi che li abbiano), la cui finalità è quella di mitigare i rischi connessi alla cessazione di tutti i rapporti intercorrenti con gli Amministratori Esecutivi, forfettizzando in anticipo tutti i costi ed i rischi legati ad essa (Severance).

Le predette pattuizioni, ove stipulate, tengono conto – tra l'altro – della durata del rapporto di lavoro e/o della carica intercorsi, da valutarsi sulla base delle peculiarità del mercato di riferimento.

La Severance è applicabile nelle seguenti fattispecie:

- (i) revoca ante tempus dalla carica di amministratore esecutivo senza giusta causa, con necessaria contestuale cessazione del rapporto di lavoro subordinato, ove esistente;
- (ii) scadenza naturale della carica di amministratore esecutivo senza rinnovo, anche in tal caso con necessaria contestuale cessazione del rapporto di lavoro subordinato, ove esistente;
- (iii) dimissioni dal rapporto di lavoro subordinato - ove esistente - (a) intervenute entro i tre mesi successivi al mancato rinnovo della carica di amministratore esecutivo e (b) motivate da un mutamento dell'attività sostanzialmente incidente sulla posizione complessivamente ricoperta;
- (iv) dimissioni dal rapporto di lavoro subordinato - ove esistente - (a) intervenute entro i tre mesi successivi alla revoca ante tempus dalla carica di amministratore esecutivo e (b) motivate da un mutamento dell'attività sostanzialmente incidente sulla posizione complessivamente ricoperta.

Qualora non ricorra alcuna delle fattispecie sopra elencate, potranno trovare applicazione le norme di diritto e di contratto collettivo applicabili alla cessazione della carica e del rapporto di lavoro subordinato.

In ogni caso, la Severance non troverà applicazione qualora al momento della cessazione della carica e/o del rapporto di lavoro subordinato i risultati raggiunti in almeno due esercizi precedenti negli ultimi tre esercizi siano obiettivamente inadeguati, per tali intendendosi dei risultati, per ciascun esercizio, raggiunti in misura inferiore alla classe D con riferimento a tutti gli indicatori tempo per tempo previsti per la remunerazione variabile di breve termine.

Ai fini del calcolo della Severance, ove applicabile, si prende in considerazione la sola retribuzione annua complessiva lorda, comprensiva a) della retribuzione annua fissa lorda e/o del compenso fisso ex art. 2389 cod. civ., riconosciuti al soggetto interessato al momento della cessazione del rapporto di lavoro e/o della carica, e b) della media annuale di quanto effettivamente erogato a titolo di remunerazione variabile di breve termine nei 3 (tre) anni precedenti il momento della cessazione del rapporto di lavoro e/o della carica o nel minor periodo di durata dei rapporti (Retribuzione annua complessiva lorda).

La Severance, ove applicabile, è così determinata in ragione della durata del più lungo tra il rapporto di lavoro subordinato e la carica:

- (i) Retribuzione annua complessiva lorda * 1 (uno), per un'anzianità non superiore a 12 mesi;
- (ii) Retribuzione annua complessiva lorda * 1,5 (uno virgola cinque), per un'anzianità superiore a 12 mesi e non superiore a 24 mesi;
- (iii) Retribuzione annua complessiva lorda * 2 (due), per un'anzianità superiore a 24 mesi.

La Severance, determinata come sopra, non potrà, in ogni caso, eccedere la misura massima inderogabile della Retribuzione Annuale Complessiva Lorda * 2 (due).

La Severance assorbe - salvo quanto previsto al successivo paragrafo 7.03 - Effetti della cessazione del rapporto e/o della carica sui sistemi di incentivazione - ogni qualsivoglia pretesa derivante da tutti i rapporti intercorsi con la Società e con altre società del Gruppo, ivi compresi il preavviso o l'eventuale indennità sostitutiva, l'indennità supplementare prevista dal contratto collettivo applicato per il licenziamento ingiustificato del dirigente e tutti gli eventuali danni, patrimoniali e non, derivanti dalla cessazione dei rapporti intercorsi, fermo restando il diritto al pagamento del Tfr e di quanto altro dovuto per legge per la cessazione del rapporto di lavoro (ferie, retribuzioni mensilità aggiuntive, etc.).

L'eventuale Severance verrà riconosciuta solo a fronte e nell'ambito di un accordo - sottoscritto ai sensi e per gli effetti dell'art. 2113 cod. civ. - che disciplini la cessazione di tutti i rapporti (sia di lavoro subordinato sia di amministrazione) intercorsi con la Società e con altre società del Gruppo e che preveda, tra l'altro:

- a) la facoltà per la Società di esercitare azioni di responsabilità e/o risarcitorie per fatti/comportamenti integranti dolo e/o colpa grave, non noti al momento della cessazione del rapporto di lavoro e/o della carica;
- b) la rinuncia da parte del soggetto interessato alle quote di remunerazione variabile, sia di breve (Bsc) che di medio-lungo termine (Lti), maturande, non ancora liquidate, salvo quanto previsto nel successivo paragrafo 7.03 - Effetti della cessazione del rapporto e/o della carica sui sistemi di incentivazione;
- c) la rinuncia da parte del soggetto interessato a qualsiasi futura rivendicazione, azione o domanda nei confronti della Società ed eventualmente con altre società del Gruppo, anche a titolo risarcitorio, nell'ambito di una transazione generale novativa ex artt. 1975 e 1976 cod. civ., sia con riferimento alla carica sia con riferimento al rapporto di lavoro subordinato.

L'eventuale Severance sarà soggetta:

- (i) a meccanismi di deferral, come di seguito descritti: la Severance verrà pagata, quanto all'80%, entro sessanta giorni dalla sottoscrizione ex art. 2113 cod. civ. dell'accordo di cui sopra, quanto ad un ulteriore 10%, entro sei mesi dalla sottoscrizione ex art. 2113 cod. civ. dell'accordo di cui sopra, quanto al restante 10%, entro dodici mesi dalla sottoscrizione ex art. 2113 cod. civ. dell'accordo di cui sopra;
- (ii) a meccanismi di correzione ex post, come descritti al successivo paragrafo 7.02 – Meccanismi di correzione ex post.

7.02 Meccanismi di correzione ex post

In relazione alle componenti variabili della remunerazione (sia di breve che di medio-lungo termine), nonché alla Severance, è prevista l'applicazione - entro i termini di prescrizione stabiliti dalle vigenti norme di legge e indipendentemente dalla intervenuta cessazione del rapporto di lavoro subordinato e/o della carica - di clausole di correzione ex post che consentono alla Società di (i) chiedere e ottenere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione (claw-back) e/o (ii) di non erogarle, trattenendo le componenti oggetto di differimento (malus).

Con riferimento alla Severance, tali clausole vengono applicate dalla Società, a seguito di determinazione del Consiglio di Amministrazione nei confronti dei soggetti che abbiano posto in essere condotte in grave violazione di norme aziendali (con particolare riguardo al Codice etico e al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01), contrattuali o legali ovvero che abbiano posto in essere comportamenti dolosi o gravemente colposi in danno, sia patrimoniale che reputazionale, della Società.

Con riferimento alla remunerazione variabile di breve e medio-lungo termine, tali clausole vengono applicate dalla Società, a seguito di determinazione del Consiglio di Amministrazione:

- (i) ove sia accertato che le componenti variabili della remunerazione siano state determinate sulla base di circostanze e/o obiettivi la cui sussistenza e/o il cui raggiungimento siano riferibili a comportamenti dolosi o gravemente colposi del soggetto interessato o, comunque, posti in essere in violazione delle norme di riferimento (aziendali, legali, contrattuali) ovvero si siano considerati sussistenti e/o raggiunti sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati, ivi comprese le ipotesi in cui il soggetto interessato, con dolo o colpa grave, abbia alterato i dati utilizzati per la sussistenza e/o il raggiungimento delle circostanze e/o degli obiettivi medesimi;
- (ii) nei confronti dei soggetti che abbiano posto in essere condotte in grave violazione di norme aziendali (con particolare riguardo al Codice etico e al Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/01), contrattuali o legali ovvero che abbiano posto in essere comportamenti dolosi o gravemente colposi in danno, sia patrimoniale che reputazionale, della Società.

Le suddette previsioni in tema di malus e claw-back verranno implementate nei confronti degli Amministratori Esecutivi mediante specifiche pattuizioni individuali, facendo comunque salva ogni altra azione o rimedio consentiti dall'ordinamento a tutela degli interessi della Società e delle altre società del Gruppo.

7.03 Effetti della cessazione del rapporto e/o della carica sui sistemi di remunerazione variabile

7.03.01 Disciplina generale

In via generale, in caso di cessazione del rapporto di lavoro e/o della carica, il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto al pagamento della remunerazione variabile, sia di breve che di medio-lungo termine, anche ove già maturata.

Segnatamente:

- con riferimento al sistema di remunerazione variabile di breve termine (Bsc), qualora, al 31 dicembre dell'anno di maturazione, il rapporto di lavoro e/o la carica del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso, il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto rinveniente dal sistema Bsc, ivi compresi sia il diritto alla relativa erogazione (neppure pro rata temporis), sia il diritto a indennizzi e/o risarcimenti per tale mancata erogazione;
- con riferimento al sistema di remunerazione variabile Lti, qualora, alla data di previsto pagamento di tale remunerazione (ossia dopo la data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo anno del ciclo triennale), il rapporto di lavoro e/o la carica del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso, il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto rinveniente dal sistema Lti, ivi compresi sia il diritto alla relativa erogazione (neppure pro rata temporis anche con riferimento alle eventuali anticipazioni già corrisposte), sia il diritto a indennizzi e/o risarcimenti per tale mancata erogazione.

7.03.02 Disciplina specifica nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento della Severance

Nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento della Severance come sopra disciplinata e sussistendo tutte le condizioni di cui al paragrafo 7.01 – Severance (ivi compresa la sottoscrizione dell'accordo ex art. 2113 cod. civ. di cui al paragrafo 7.01 - Severance), troveranno esclusiva applicazione le seguenti regole.

7.03.02.01 Disciplina specifica nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento della Severance sub II. e III. (mancato rinnovo)

In caso di cessazione della carica (e, ove esistente, del rapporto di lavoro), il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto al pagamento della remunerazione variabile maturanda, sia di breve che di medio-lungo termine Lti, fermo il diritto al pagamento della sola remunerazione variabile maturata, come di seguito precisato. Segnatamente:

- (i) con riferimento al sistema di remunerazione variabile di breve termine (Bsc), qualora, alla data di cessazione della carica (e, ove esistente, del rapporto di lavoro), tale remunerazione sia già stata maturata dal soggetto interessato e, alla data di previsto pagamento di tale remunerazione, la carica (e, ove esistente, il rapporto di lavoro) del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso, il soggetto interessato avrà diritto all'erogazione di tale remunerazione, con applicazione di tutti gli ulteriori termini, condizioni e constraints previsti per tale tipologia di remunerazione ai sensi dei regolamenti tempo per tempo applicabili;
- (ii) con riferimento al sistema di remunerazione variabile di medio-lungo termine Lti, qualora:
 - a) alla data di cessazione della carica (e, ove esistente, del rapporto di lavoro), tale remunerazione sia già stata complessivamente maturata dal soggetto interessato (intendendosi per complessiva maturazione il positivo completamento da parte del soggetto interessato dell'intero ciclo triennale e la soddisfazione di tutti i requisiti previsti per la sua maturazione) e, alla data di previsto pagamento di tale remunerazione (ossia dopo la data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo anno del ciclo triennale), la carica e, ove esistente, il rapporto di lavoro del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso, il soggetto interessato avrà diritto all'erogazione di tale remunerazione, con applicazione di tutti gli ulteriori termini, condizioni e constraints previsti per tale tipologia di remunerazione ai sensi dei regolamenti tempo per tempo applicabili, senza

alcuna accelerazione e, dunque, con eventuale pagamento dopo la data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo anno del ciclo triennale;

- b) alla data di cessazione della carica e, ove esistente, del rapporto di lavoro, tale remunerazione non sia già stata complessivamente maturata dal soggetto interessato (intendendosi per complessiva maturazione il positivo completamento da parte del soggetto interessato dell'intero ciclo triennale e la soddisfazione di tutti i requisiti previsti per la sua maturazione), il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto riveniente dal sistema Lti, ivi compresi sia il diritto alla relativa erogazione (neppure pro rata temporis), sia il diritto a indennizzi e/o risarcimenti per tale mancata erogazione.

7.03.02.02 Disciplina specifica nelle sole ipotesi di effettivo riconoscimento della Severance sub I. e IV. (revoca ante tempus)

In caso di cessazione della carica e, ove esistente, del rapporto di lavoro, il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto al pagamento della remunerazione variabile maturanda, sia di breve che di medio-lungo termine, fermo il diritto al pagamento della sola remunerazione variabile maturata, come di seguito precisato.

Segnatamente:

- (i) con riferimento al sistema di remunerazione variabile di breve termine (Bsc), qualora, alla data di cessazione della carica e, ove esistente, del rapporto di lavoro, tale remunerazione sia già stata maturata dal soggetto interessato e, alla data di previsto pagamento di tale remunerazione, la carica e, ove esistente, il rapporto di lavoro del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso, il soggetto interessato avrà diritto all'erogazione di tale remunerazione, con applicazione di tutti gli ulteriori termini, condizioni e constraints previsti per tale tipologia di remunerazione ai sensi dei regolamenti tempo per tempo applicabili;
- (ii) con riferimento al sistema di remunerazione variabile di medio-lungo termine Lti:
 - a) qualora la carica e, ove esistente, il rapporto di lavoro del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso prima che il soggetto interessato abbia positivamente completato il primo anno del ciclo triennale, il soggetto interessato decadrà, ad ogni fine ed effetto, da qualsivoglia diritto riveniente dal sistema Lti, ivi compresi sia il diritto alla relativa erogazione (neppure pro rata temporis), sia il diritto a indennizzi e/o risarcimenti per tale mancata erogazione;
 - b) qualora la carica e, ove esistente, il rapporto di lavoro del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso dopo che il soggetto interessato abbia positivamente completato almeno il primo anno del ciclo triennale, il soggetto interessato avrà diritto all'erogazione di tale remunerazione determinata pro rata temporis su base annuale in ragione degli anni interi del ciclo triennale nonché in ragione del livello di positivo completamento da parte del soggetto interessato del ciclo triennale, con applicazione di tutti gli ulteriori termini, condizioni e constraints previsti per tale tipologia di remunerazione ai sensi dei regolamenti tempo per tempo applicabili, senza alcuna accelerazione e, dunque, con eventuale pagamento dopo la data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo anno del ciclo triennale;
 - c) alla data di cessazione della carica e, ove esistente, del rapporto di lavoro, tale remunerazione sia già stata complessivamente maturata dal soggetto interessato (intendendosi per complessiva maturazione il positivo completamento da parte del soggetto interessato dell'intero ciclo triennale e la soddisfazione di tutti i requisiti previsti per la sua maturazione) e, alla data di previsto pagamento di tale remunerazione (ossia dopo la data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo anno del ciclo triennale), la carica e, ove esistente, il rapporto di lavoro del soggetto interessato siano cessati e/o in regime di preavviso, il soggetto interessato avrà diritto all'erogazione di tale remunerazione, con applicazione di tutti gli ulteriori termini, condizioni e constraints previsti per tale tipologia di remunerazione ai sensi dei regolamenti tempo per tempo applicabili, senza alcuna accelerazione e, dunque, con eventuale pagamento dopo la data di approvazione del bilancio relativo all'ultimo anno del ciclo triennale.

Qualora, al momento del verificarsi delle fattispecie da I. a IV. di cui al paragrafo 7.01 - Severance, il soggetto avente diritto alla Severance abbia ricevuto il pagamento di anticipazioni del Lti, queste rimarranno acquisite ed il soggetto interessato non dovrà restituirle alla Società.

8. La remunerazione del Collegio sindacale

8.01 Composizione del Collegio sindacale

Il Collegio sindacale di Hera Spa, nominato dall'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2023 è composto da Myriam Amato, Presidente, Marianna Girolomini e Antonio Gaiani, sindaci effettivi, Susanna Giuriatti e Stefano Gnocchi, sindaci supplenti.

Dalla data di nomina a quella della presente relazione, non vi sono state modifiche nella composizione dell'organo.

8.02 Compensi attribuiti al Collegio sindacale

L'Assemblea dei Soci del 27 aprile 2023, successivamente alla loro nomina, ha stabilito che il compenso dei sindaci fosse determinato per ogni esercizio in via forfettaria in 280 mila euro, di cui 120 mila euro per il Presidente e 80 mila euro per ciascun componente effettivo, oltre al rimborso spese documentate e agli oneri di legge.

CARICA	COMPENSO 2022	COMPENSO 2023	COMPENSO 2024	COMPENSO 2025
Presidente	120.000 euro	120.000 euro	120.000 euro	120.000 euro
Sindaci effettivi	80.000 euro	80.000 euro	80.000 euro	80.000 euro
Sindaci supplenti	----	----	----	----

Si ritiene che, in conformità a quanto stabilito dal vigente Codice di Corporate governance all'art. 5 - Raccomandazione 30, la remunerazione dei sindaci sia adeguata alla competenza, alla professionalità e all'impegno richiesti dalla rilevanza del ruolo ricoperto, nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali della Società e alla sua situazione.

SEZIONE II – COMPENSI CORRISPOSTI NEL 2025

Premessa

La “Sezione II” della presente relazione fornisce una rappresentazione delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo, con l’obiettivo di evidenziare la coerenza con la politica generale descritta nella “Sezione I”. Ai sensi di quanto previsto dall’art. 123-ter del Tuf, così come modificato dal D.Lgs. 49/2019, l’Assemblea è chiamata a deliberare sulla presente “Sezione II”.

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

Prima parte

9. Descrizione dei compensi corrisposti agli amministratori

La seguente sezione contiene per ciascuna figura i valori delle singole componenti della remunerazione di competenza dell’esercizio 2025 ovvero pagati o da pagare per risultati conseguiti nel medesimo esercizio. Vengono riportati nelle seguenti tabelle i risultati dell’esercizio 2025 utili alla determinazione della componente variabile di breve termine della remunerazione, del piano welfare e della componente variabile di lungo termine della remunerazione degli Amministratori Esecutivi, in coerenza con quanto riportato nel fascicolo di bilancio 2025.

KPI PER LA DETERMINAZIONE DELLA COMPONENTE VARIABILE DI BREVE TERMINE E PIANO WELFARE	RISULTATO RAGGIUNTO
Ebitda Gruppo Hera (mln euro)	1.537,2
Risultato netto (mln euro)	508,3
Indebitamento netto (mln euro)	3.944,4
Ebitda Csv (mln euro)	915,6

KPI PER LA DETERMINAZIONE DELLA COMPONENTE VARIABILE DI LUNGO TERMINE	RISULTATO RAGGIUNTO
Eva Gruppo Hera (mln euro)	513
PFN/Ebitda Gruppo Hera	2,57
Contributo a CSV Gruppo Hera (%)	60,5%

Con riferimento al consuntivo del Kpi Contributo CSV relativo alla determinazione della componente variabile di lungo termine, si precisa che:

- l’Ebitda CSV è stato calcolato con criteri omogenei a quelli utilizzati per definire il target 2023-2025 e più restrittivi in coerenza con la tassonomia CSRD attualmente in vigore; di conseguenza il risultato raggiunto si attesta a 899,1 mln euro;
- per l’Ebitda Gruppo Hera è stato utilizzato il valore coerente con la dimensione dei mercati di ultima istanza (MUI) definiti in sede di determinazione del target, comportando un valore di consuntivo pari a 1.485,2 mln €; MUI inclusi nel target = 33,3 mln €, MUI inclusi nel consuntivo = 85,3 mln €, Differenza tra MUI target e MUI consuntivo = 52,0 mln €; la % di Contributo CSV risultante si attesta pertanto a 60,5%.

Tale valore di consuntivo (60,5%) non comporta alcuna variazione di classe di raggiungimento del KPI rispetto al valore calcolato senza l’applicazione dei criteri di omogeneità sopra descritti.

9.01 Presidente Esecutivo

La remunerazione annua fissa lorda del signor Cristian Fabbri con riferimento all'esercizio 2025 è stata pari ad euro 400.000.

Con riferimento al bonus monetario di breve termine di competenza 2025 (da erogare nel 2026), è stato consuntivato un importo pari a 206.000 euro lordi, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 103%.

Si riporta nella tabella seguente lo schema di calcolo del variabile di breve termine 2025:

SCHEMA DI CALCOLO VARIABILE DI BREVE TERMINE PER IL PRESIDENTE ESECUTIVO – CRISTIAN FABBRI

Ral	400.000 euro
Variabile di breve termine al raggiungimento del 100% degli obiettivi (%)	50%
Variabile di breve termine teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (euro)	200.000 euro

CALCOLO DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI 2025

PESO [A]	KPI	RANGE TARGET CLASSE A	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	CLASSE DI PONDERAZIONE [B]	PONDERAZIONE [A]X[B]
20%	Ebitda Gruppo Hera (mln euro)	1.516,2-1.562,0	1.537,2	Raggiunto	A	20,0%
20%	Risultato netto (mln euro)	488,4-518,4	508,3	Raggiunto	A	20,0%
20%	Indebitamento netto (mln euro)	4.155,3-4.412,1	3.944,4	Superato	A+	23,0%
20%	Ebitda Csv (mln euro)	898,3-953,1	915,6	Raggiunto	A	20,0%
20%	Ics residenziale	73	73	Raggiunto	A	20,0%
RISULTATO COMPLESSIVO						103,0%
BONUS MONETARIO DI BREVE TERMINE 2025 (EURO) DA EROGARE NEL 2026						206.000 euro

Con riferimento al programma welfare di competenza 2025 (da erogare nel 2026), ha inoltre maturato il diritto a un bonus ulteriore pari a 2.400 euro spendibili nell'ambito dei servizi presenti all'interno del programma di welfare aziendale in essere, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 20%.

Si riporta nella tabella seguente lo schema di calcolo del piano welfare 2025:

SCHEMA DI CALCOLO PIANO WELFARE PER IL PRESIDENTE ESECUTIVO – CRISTIAN FABBRI

Ral	400.000 euro
Piano Welfare teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (%)	3,0%
Piano Welfare teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (euro)	12.000 euro

CALCOLO DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI 2025

PESO [A]	KPI	TARGET CLASSE A+	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	CLASSE DI PONDERAZIONE [B]	PONDERAZIONE [A]X[B]
20%	Ebitda Gruppo Hera (mln euro)	>= 1.562,1	1.537,2	Non Raggiunto	A	0%
20%	Risultato netto (mln euro)	>= 518,5	508,3	Non Raggiunto	A	0%
20%	Indebitamento netto (mln euro)	<= 4.155,2	3.944,4	Raggiunto	A+	100%
20%	Ebitda Csv (mln euro)	>= 953,2	915,6	Non Raggiunto	A	0%
20%	Ics residenziale	>= 74	73	Non Raggiunto	A	0%
RISULTATO COMPLESSIVO						20,0%
VALORE PIANO WELFARE 2025 (EURO) DA EROGARE NEL 2026						2.400 euro

Con riferimento al bonus monetario di lungo termine relativo al triennio 2023-2025 (da erogare nel 2026), è stato consuntivato un importo pari a 544.000 euro lordi, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 113,3%.

Si riporta nella tabella seguente lo schema di calcolo del variabile di lungo termine 2023-2025:

SCHEMA DI CALCOLO VARIABILE DI LUNGO TERMINE PER IL PRESIDENTE ESECUTIVO – CRISTIAN FABBRI

Ral	400.000 euro
Variabile di lungo termine al raggiungimento del 100% degli obiettivi (%)	120%
Variabile di lungo termine teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (euro)	480.000 euro

CALCOLO DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI PER IL TRIENNIO 2023-2025

PESO [A]	KPI	RANGE TARGET CLASSE A	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	CLASSE DI PONDERAZIONE [B]	PONDERAZIONE [A]X[B]
33,3%	Eva Gruppo Hera (mln euro)	216-236	513	Superato	A+	40,0%
33,3%	PFN/Ebitda Gruppo Hera	3,09-2,85	2,57	Superato	A+	40,0%
33,3%	Contributo a CSV Gruppo Hera (%)	57,1%-60,9%	60,5%	Raggiunto	A	33,3%
RISULTATO COMPLESSIVO						113,3%
BONUS MONETARIO DI LUNGO TERMINE 2023 2025 (EURO) DA EROGARE NEL 2026						544.000 euro

9.02 Amministratore Delegato

La remunerazione annua fissa lorda del signor Orazio Iacono con riferimento all'esercizio 2025 è stata pari ad euro 400.000 lordi.

Con riferimento al bonus monetario di breve termine di competenza 2025 (da erogare nel 2026), è stato consuntivato un importo pari a 224.000 euro lordi, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 112%.

Si riporta nella tabella seguente lo schema di calcolo del variabile di breve termine 2025:

SCHEMA DI CALCOLO VARIABILE DI BREVE TERMINE PER L'AMMINISTRATORE DELEGATO – ORAZIO IACONO

Ral	400.000 euro
Variabile di breve termine al raggiungimento del 100% degli obiettivi (%)	50%
Variabile di breve termine teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (euro)	200.000 euro

CALCOLO DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI 2025

PESO [A]	KPI	RANG TARGET CLASSE A	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	CLASSE DI PONDERAZIONE [B]	PONDERAZIONE [A]X[B]
20%	Ebitda Gruppo Hera (mln euro)	1.516,2-1.562,0	1.537,2	Raggiunto	A	20,0%
20%	Risultato netto (mln euro)	488,4-518,4	508,3	Raggiunto	A	20,0%
20%	Indebitamento netto (mln euro)	4.155,3-4.412,1	3.944,4	Superato	A+	23,0%
20%	Ebitda Csv (mln euro)	898,3-953,1	915,6	Raggiunto	A	20,0%
20%	Ics residenziale	73	73	Raggiunto	A	20,0%
RISULTATO COMPLESSIVO						103,0%
BONUS MONETARIO DI BREVE TERMINE 2025 (EURO) DA EROGARE NEL 2026						206.000 euro

Con riferimento al programma welfare di competenza 2025 (da erogare nel 2026), ha inoltre maturato il diritto a un bonus ulteriore pari a 2.400 euro spendibili nell'ambito dei servizi presenti all'interno del programma di welfare aziendale in essere, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari all'20%.

Si riporta nella tabella seguente lo schema di calcolo del piano welfare 2025:

SCHEMA DI CALCOLO PIANO WELFARE PER L'AMMINISTRATORE DELEGATO – ORAZIO IACONO						
Ral						400.000 euro
Piano Welfare teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (%)						3,0%
Piano Welfare teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (euro)						12.000 euro
CALCOLO DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI 2025						
PESO [A]	KPI	TARGET CLASSE A+	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	CLASSE DI PONDERAZIONE [B]	PONDERAZIONE [A]X[B]
20%	Ebitda Gruppo Hera (mln euro)	>= 1.562,1	1.537,2	Non Raggiunto	A	0%
20%	Risultato netto (mln euro)	>= 518,5	508,3	Non Raggiunto	A	0%
20%	Indebitamento netto (mln euro)	<= 4.155,2	3.944,4	Raggiunto	A+	100%
20%	Ebitda Csv (mln euro)	>= 953,2	915,6	Non Raggiunto	A	0%
20%	Ics residenziale	>= 74	73	Non Raggiunto	A	0%
RISULTATO COMPLESSIVO						20,0%
VALORE PIANO WELFARE 2025 (EURO) DA EROGARE NEL 2026						2.400 euro

Con riferimento al bonus monetario di lungo termine relativo al triennio 2023-2025 (da erogare nel 2026), è stato consuntivato un importo pari a 544.000 euro lordi, a seguito del raggiungimento di un indice di performance complessivo pari al 113,3%.

Si riporta nella tabella seguente lo schema di calcolo del variabile di lungo termine 2023-2025:

SCHEMA DI CALCOLO VARIABILE DI LUNGO TERMINE PER L'AMMINISTRATORE DELEGATO – ORAZIO IACONO						
Ral						400.000 euro
Variabile di lungo termine al raggiungimento del 100% degli obiettivi (%)						120%
Variabile di lungo termine teorico al raggiungimento del 100% degli obiettivi (euro)						480.000 euro
CALCOLO DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET AZIENDALI PER IL TRIENNIO 2023-2025						
PESO [A]	KPI	RANGE TARGET CLASSE A	RISULTATO RAGGIUNTO	RISULTATO RISPETTO AL TARGET	CLASSE DI PONDERAZIONE [B]	PONDERAZIONE [A]X[B]
33,3%	Eva Gruppo Hera (mln euro)	216-236	513	Superato	A+	40,0%
33,3%	PFNEbitda Gruppo Hera	3,09-2,85	2,57	Superato	A+	40,0%
33,3%	Contributo a CSV Gruppo Hera (%)	57,1%-60,9%	60,5%	Raggiunto	A	33,3%
RISULTATO COMPLESSIVO						113,3%
BONUS MONETARIO DI LUNGO TERMINE 2023 2025 (EURO) DA EROGARE NEL 2026						544.000 euro

9.03 Vice Presidente

Il signor Tommaso Rotella è stato nominato consigliere di Hera Spa dall'Assemblea dei Soci del 30 aprile 2024, in sostituzione del sig. Gabriele Giacobazzi. Successivamente, il Consiglio di Amministrazione del 14 maggio 2024, gli ha attribuito la carica di Vice Presidente, confermando allo stesso, con decorrenza 1° maggio 2024, il compenso precedentemente deliberato dal Consiglio di Amministrazione del 24 maggio 2023, pari a euro 85.000 annui lordi, per la carica di Vice Presidente.

In considerazione di quanto sopra, al signor Tommaso Rotella, per la carica di Vice Presidente, è stato erogato nell'esercizio 2025 un compenso complessivo di euro 85.000.

9.04 Amministratori non esecutivi

Nell'esercizio 2025, per la carica di amministratori non esecutivi della Società, i signori Fabio Bacchilega, Gianni Bessi, Enrico Di Stasi, Grazia Ghermandi, Alessandro Melcarne, Milvia Mingozzi, Marina Monassi, Monica Mondardini, Francesco Perrini, Paola Gina Maria Schwizer, Bruno Tani e Alice Vatta, hanno percepito il compenso fisso per la carica di amministratori e un ulteriore compenso, per la partecipazione ai comitati o la partecipazione ai consigli di società del Gruppo, così come previsto dalla politica di remunerazione.

9.05 Sindaci

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

9.06 Compensi percepiti nelle società del Gruppo

I compensi attribuiti agli Amministratori Esecutivi, ai consiglieri e ai dirigenti per le cariche ricoperte nell'ambito degli organi delle società del Gruppo e/o dei Comitati, sono integralmente riversati a Hera Spa. L'importo complessivo riversato alla Capogruppo per l'anno 2025 è pari a 868.274,68 euro.

Il costo del Consiglio di Amministrazione di Hera Spa nell'anno 2025, in coerenza con quanto deliberato dai competenti organi della Società, è pari ad 736.725,32 euro, al netto dei compensi pari a 868.274,68 euro (per un importo lordo complessivo pari a 1.605.000 euro) incassati da Hera per la partecipazione di consiglieri/dirigenti agli organi sociali delle società partecipate.

9.07 Informazioni di confronto

Vengono forniti, qui di seguito, dati di raffronto relativi all'esercizio 2024 e 2025, afferenti alle variazioni annuali di:

- remunerazione totale di ciascuno dei soggetti per i quali le informazioni sono fornite nominativamente;
- risultati della Società;
- remunerazione annua lorda media, parametrata sui dipendenti a tempo pieno, dei dipendenti diversi dai soggetti la cui remunerazione è rappresentata nominativamente.

I dati relativi alla remunerazione variabile differita per la retention del management rappresentano la quota annua relativa al consuntivo degli obiettivi per il triennio 2023-2025. In tal senso sono stati aggiornati gli importi di competenza 2023 e 2024.

PRESIDENTE ESECUTIVO			
ELEMENTO RETRIBUTIVO	COMPETENZA 2023	COMPETENZA 2024	COMPETENZA 2025
Remunerazione annua lorda (valori coerenti con la decorrenza della nomina - 27 aprile 2023)	256.500	395.089	401.183
Remunerazione variabile di breve termine (valori coerenti con la decorrenza della nomina - 27 aprile 2023)	141.867	224.000	206.000
Remunerazione variabile di medio-lungo termine differita (valore annuo relativo al consuntivo degli obiettivi per il triennio 2023-2025)	181.333	181.333	181.333
Piano welfare (valori coerenti con la decorrenza della nomina - 27 aprile 2023)	6.080	9.600	2.400
TOTALE	585.780	810.022	790.916

dati espressi in unità di euro

AMMINISTRATORE DELEGATO			
ELEMENTO RETRIBUTIVO	COMPETENZA 2023	COMPETENZA 2024	COMPETENZA 2025
Remunerazione annua lorda	380.000	395.089	401.183
Remunerazione variabile di breve termine	212.800	224.000	206.000
Remunerazione variabile di medio-lungo termine differita	181.333	181.333	181.333
Piano welfare	9.120	9.600	2.400
TOTALE	783.253	810.022	790.916

dati espressi in unità di euro

Amministratori non esecutivi

	COMPETENZA 2022	COMPETENZA 2023	COMPETENZA 2024	COMPETENZA 2025
Vice Presidente - Tommaso Rotella	-	-	59	89
Bacchilega Fabio	61	61	61	61
Bessi Gianni	-	41	61	61
Di Stasi Enrico	-	16	61	60
Ghermandi Grazia	-	42	62	62
Melcarne Alessandro	60	60	60	60
Mingozzi Milvia	-	41	62	62
Monassi Marina	-	41	61	62
Mondardini Monica	60	60	60	61
Perrini Francesco	-	41	61	61
Schwizer Paola Gina Maria	61	60	61	61
Tani Bruno	63	63	62	60
Vatta Alice	60	60	60	60

dati espressi in migliaia di euro

Retribuzione annua lorda media dei dipendenti a tempo pieno del Gruppo Hera

	COMPETENZA 2022	COMPETENZA 2023	COMPETENZA 2024	COMPETENZA 2025
Remunerazione media dipendenti	41	41	41	42

dati espressi in migliaia di euro

Risultati della Società

La tabella seguente espone l'andamento dei risultati principali del Gruppo ritenuti più rilevanti ai fini della valutazione sull'andamento della gestione

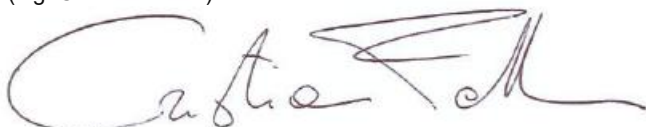
	2022*	2023*	2024	2025	VAR. PERC. 2022/2023	VAR. PERC. 2023/2024	VAR. PERC. 2024/2025
Ricavi	20.082,00	14.897,30	12.889,7	12812,2	(25,80)%	(15,9)%	(0,60)%
Margine operativo lordo (Mol)	1.295,00	1.494,70	1.587,6	1.537,2	15,40%	6,2%	(3,20)%
Utile operativo	627,9	741,0	829,9	802,9	18,00%	12,0%	(3,30)%
Utile netto post minorities	322,2	375,2	446,7	464,3	16,40%	28,3%	3,90%
Debiti finanziari netti	4.249,80	3.827,70	3.963,7	3944,4	(9,90)%	3,6%	(0,5)%
Leva finanziaria (Debito netto/Mol)	3,28x	2,56x	2,50x	2,57x			

dati espressi in milioni di euro

* valori gestionali che comprendono la rettifica relativa alla valorizzazione del magazzino gas metano come indicato nel paragrafo 1.04 del fascicolo Bilancio consolidato e separato 2023.

Bologna, 25 marzo 2026

Il Presidente Esecutivo del Consiglio di Amministrazione
(ing. Cristian Fabbri)



Seconda parte

TABELLA 1: Compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo

Organo amministrativo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY			ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI	BENEFICI NON MONETARI				
Cristian Fabbri	Presidente Esecutivo	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				401.183		387.333		27.305	1.925	817.746		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				401.183		387.333		27.305	1.925	817.746		

Note

Comprende
1.183 euro
relativi a
festività non
godute

Di cui 206.000
euro relativi alla
componente
variabile di
breve periodo di
competenza
2025 e 181.333
euro relativi alla
componente
annua del
variabile differito
per la retention
del
management di
competenza per
il triennio 2023-
2025.

Di cui 2.400
euro relativi
al Piano
welfare di
competenza
2025;
24.905 euro
relativi al
benefit auto,
assicurazioni
e
previdenza
di
competenza
2025

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Orazio Iacono	Amministratore Delegato	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				401.183		387.333		30.445	4.759	823.720		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				401.183	-	387.333		30.445	4.759	823.720		

Note

Comprende
1.183 euro
relativi a
festività non
godute.

Di cui 206.000 euro
relativi alla
componente
variabile di breve
periodo di
competenza 2025 e
181.333 euro
relativi alla
componente annua
del variabile differito
per la retention del
management di
competenza per il
triennio 2023-2025.

Di cui 2.400
euro relativi al
Piano welfare
di competenza
2024; 28.045
euro relativi al
benefit auto,
assicurazioni e
previdenza di
competenza
2025

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA ODI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Tommaso Rotella	Vice Presidente	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				85.000				3.878		88.878		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				85.000				3.878		88.878		

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Fabio Bacchilega	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			1.071		61.071		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			1.071		61.071		

Note

(I) come membro del Comitato remunerazioni e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Gianni Bessi	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000				863		40.863		
(II) Compensi da controllate e collegate				20.000						20.000		
(III) Totale				60.000				863		60.863		

Note

(II) per
incarichi
ricoperti in
società del
Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Enrico Di Stasi	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Prossima Assemblea dei Soci									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			438		60.438		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			438		60.438		

Note

(I) come membro del Comitato Controllo e Rischi e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Grazia Ghermandi	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000				2.314		42.314		
(II) Compensi da controllate e collegate				20.000						20.000		
(III) Totale				60.000				2.314		62.314		

Note

(II) per
incarichi
ricoperti in
società del
Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Alessandro Melcarne	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			330		60.330		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			330		60.330		

Note

(I) come membro del Comitato Controllo e Rischi e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Milvia Mingozzi	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000				2.037		42.037		
(II) Compensi da controllate e collegate				20.000						20.000		
(III) Totale				60.000				2.037		62.037		

Note

(II) per
incarichi
ricoperti in
società del
Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Marina Monassi	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			1.537		61.537		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			1.537		61.537		

Note

(I) come membro del Comitato esecutivo e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Monica Mondardini	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			1.324		61.324		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			1.324		61.324		

Note

(I) come membro del Comitato remunerazioni e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Francesco Perrini	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			925		60.925		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			925		60.925		

Note

(I) come membro del Comitato etico e sostenibilità e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Paola Gina Maria Schwizer	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			991		60.991		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			991		60.991		

Note

(I) come membro del Comitato controllo e rischi e (II) per incarico ricoperto in società del Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Bruno Tani	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000				246		40.246		
(II) Compensi da controllate e collegate				20.000						20.000		
(III) Totale				60.000				246		60.246		

Note

(II) per
incarichi
ricoperti in
società del
Gruppo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Alice Vatta	Amministratore	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				40.000	20.000			499		60.499		
(II) Compensi da controllate e collegate												
(III) Totale				40.000	20.000			499		60.499		

Note

(I) come Presidente del Comitato etico e sostenibilità, e membro Comitato remunerazioni

Organo di controllo

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Myriam Amato	Presidente Collegio sindacale	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				120.000				524		120.524		
(II) Compensi da controllate e collegate				135.000						135.000		
(III) Totale				255.000				524		255.524		

Note

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Marianna Girolomini	Sindaco effettivo	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				80.000				652		80.652		
(II) Compensi da controllate e collegate				82.136						82.136		
(III) Totale				162.136				652		162.788		

Note

NOME E COGNOME	CARICA	PERIODO PER CUI È STATA RICOPERTA LA CARICA	SCADENZA DELLA CARICA	COMPENSI FISSI	COMPENSI PER LA PARTECIPAZIONE A COMITATI	COMPENSI VARIABILI NON EQUITY		BENEFICI NON MONETARI	ALTRI COMPENSI	TOTALE	FAIR VALUE DEI COMPENSI EQUITY	INDENNITÀ DI FINE CARICA O DI CESSAZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO
						BONUS E ALTRI INCENTIVI	PARTECIPAZIONE AGLI UTILI					
Antonio Gaiani	Sindaco effettivo	01-gen-25 31-dic-25	Approvazione bilancio al 31-dic-25									
(I) Compensi nella società che redige il bilancio				80.000				709		80.709		
(II) Compensi da controllate e collegate				102.746						102.746		
(III) Totale				182.746				709		183.455		

Note

Tabella 3B: Piani di incentivazione monetari a favore dei componenti dell'organo di amministrazione

NOME E COGNOME	CARICA	PIANO	BONUS DELL'ANNO				BONUS DI ANNI PRECEDENTI		ALTRI BONUS
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
Cristian Fabbri	Presidente Esecutivo		(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)	
			Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti	
		Sistema balanced scorecard (data relativa delibera)	206.000						
Compensi nella società che redige il bilancio		Variabile differito per la retention del management (data relativa delibera)	544.000		2023-2025				
		Piano C (data relativa delibera)							
Compensi da controllate e collegate		Piano A (data relativa delibera)							
		Piano B (data relativa delibera)							
Totale			750.000						

NOME E COGNOME	CARICA	PIANO	BONUS DELL'ANNO			BONUS DI ANNI PRECEDENTI		ALTRI BONUS
			(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	
Orazio Iacono	Amministratore Delegato		(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)
			Erogabile/erogato	Differito	Periodo di differimento	Non più erogabili	Erogabile/erogati	Ancora differiti
		Sistema balanced scorecard (data relativa delibera)	206.000					
Compensi nella società che redige il bilancio		Variabile differito per la retention del management (data relativa delibera)	544.000		2023-2025			
		Piano C (data relativa delibera)						
		Piano A (data relativa delibera)						
Compensi da controllate e collegate		Piano B (data relativa delibera)						
Totale			750.000					

Partecipazioni dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo

NOME E COGNOME	CARICHE IN HERA SPA	SOCIETÀ PARTECIPATA	N° AZIONI POSSEDUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO 2024	N° AZIONI ACQUISTATE	N° AZIONI VENDUTE	N° AZIONI POSSEDUTE ALLA FINE DELL'ESERCIZIO 2025
Cristian Fabbri	Presidente Esecutivo	Hera Spa	20.000	5.000	-	25.000
Orazio Iacono	Amministratore Delegato	Hera Spa	40.000	16.784	-	56.784
Tommaso Rotella	Vice Presidente	Hera Spa	-	-	-	-
Fabio Bacchilega	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Gianni Bessi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Enrico Di Stasi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Grazia Ghermandi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Alessandro Melcame	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Milvia Mingozzi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Marina Monassi	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Monica Mondardini	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Francesco Perrini	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Paola Gina Maria Schwizer	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Bruno Tani	Consigliere	Hera Spa	200.000	-	-	200.000
Alice Vatta	Consigliere	Hera Spa	-	-	-	-
Myriam Amato	Presidente del Collegio Sindacale	Hera Spa	-	-	-	-
Antonio Gaiani	Componente il Collegio Sindacale	Hera Spa	-	-	-	-
Marianna Girolomini	Componente il Collegio Sindacale	Hera Spa	-	-	-	-

Proposta di delibera

Signori Azionisti,

- la “Sezione I” della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, predisposta in ottemperanza alle disposizioni dell’art. 5 del Codice di Corporate governance, adottato da Hera Spa con delibera dell’11 novembre 2020, nonché dell’art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 (di seguito Tuf) e dell’art. 84-quater del Regolamento di attuazione del Tuf adottato da Consob con delibera 11971 del 14 maggio 1999 (di seguito Regolamento Emittenti) e modificato dalla stessa Consob con delibera 21623 del 10 dicembre 2020, descrive e illustra la politica proposta dalla Società in materia di remunerazione, nonché le procedure utilizzate per l’adozione e l’attuazione di tale politica.

Alla luce di quanto sopra indicato, ai sensi dell’art. 123-ter comma 3-ter del Tuf, l’Assemblea è chiamata a deliberare sulla “Sezione I” della relazione, con deliberazione vincolante.

Per informazioni di dettaglio su quanto oggetto della presente deliberazione, si rinvia alla relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 marzo 2026 e messa a disposizione del pubblico nei termini di legge.

Vi invitiamo pertanto, in considerazione di quanto illustrato, ad assumere la seguente deliberazione:

“L’Assemblea di Hera Spa, in conformità alla vigente normativa in materia, delibera di approvare la “Sezione I” della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti del Gruppo Hera”.

- la “Sezione II” della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, predisposta in ottemperanza alle disposizioni dell’art. 5 del Codice di Corporate governance, adottato da Hera Spa con delibera dell’11 novembre 2020, nonché dell’art. 123-ter del D.Lgs. 58/1998 (di seguito Tuf) e dell’art. 84-quater del Regolamento di attuazione del Tuf adottato da Consob con delibera 11971 del 14 maggio 1999 (di seguito Regolamento Emittenti) e modificato dalla stessa Consob con delibera 21623 del 10 dicembre 2020, descrive e illustra in modo chiaro e comprensibile le voci che compongono i compensi corrisposti ai componenti degli organi di amministrazione e di controllo.

Alla luce di quanto sopra indicato, ai sensi dell’art. 123-ter comma 6 del Tuf, l’Assemblea è chiamata a deliberare sulla “Sezione II” della relazione, con deliberazione non vincolante.

Per informazioni di dettaglio su quanto oggetto della presente deliberazione, si rinvia alla relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti, approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 25 marzo 2026 e messa a disposizione del pubblico nei termini di legge.

Vi invitiamo pertanto, in considerazione di quanto illustrato, ad assumere la seguente deliberazione:

“L’Assemblea di Hera Spa, in conformità alla vigente normativa, preso atto delle voci che compongono la remunerazione dei componenti degli organi di amministrazione e di controllo: delibera di esprimere parere favorevole sulla “Sezione II” della relazione sulla politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti del Gruppo Hera”

Documento approvato dal Cda di Hera Spa il 25 marzo 2026,
sottoposto all'approvazione dell'Assemblea dei Soci il 29 aprile 2026.

Progetto: Koan multimedia

Stampa: Grafiche Gemma srl

Soggetto dell'illustrazione di apertura della relazione: Cabina primaria, Modena.

Per la realizzazione di questa relazione è stata utilizzata carta Favini Shiro Echo, riciclata al 100%
e certificata FSC.

Finito di stampare nel mese di aprile 2026.

Hera Spa

Sede legale: Viale C. Berti Pichat 2/4 - 40127 Bologna
tel.: +39.051.28.71.11 fax: +39.051.28.75.25

www.gruppohera.it

Cap. Soc. i.v. € 1.489.538.745,00

C.F. / Reg. Imp. 04245520376

Gruppo Iva "Gruppo Hera" P. IVA 03819031208