

## Capitale Umano

## 8. Capitale Umano

### Il contesto di riferimento

Secondo la fotografia dell'Osservatorio Zucchetti HR 2023, l'evoluzione in atto all'interno delle grandi aziende segue 4 direttrici precise: lavoro ibrido, innovazione tecnologica, gestione dei talenti e attenzione alla sostenibilità.

Sempre più aziende stanno consolidando la forma di lavoro ibrida (in Italia circa 3,5 milioni di lavoratori, in crescita rispetto al 2022), che comporta un ripensamento delle modalità e dei luoghi di lavoro, mettendo in atto una vera e propria rivoluzione, che porta con sé una maggiore fiducia nei confronti dei team e una richiesta di autonomia maggiore per tutti i dipendenti. In questo cambio di paradigma, il work-life balance assume un peso sempre maggiore, anche in virtù del fatto che le modalità di lavoro ibrido, in alcuni casi, rendono labile l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Pertanto, l'adozione di politiche e regolamentazioni su come sfruttare al meglio questa opportunità stanno divenendo imprescindibili, in quanto la possibilità di lavorare in maniera flessibile si sta imponendo come requisito fondamentale non solo per il benessere del lavoratore, ma anche come leva di attrazione e retention delle persone.

Le aziende più evolute, per mantenere alto l'engagement dei dipendenti e diventare attrattive verso i giovani talenti, si stanno inoltre dotando di strumenti di welfare sempre più pervasivi, che non si limitano più ai meri sussidi sanitari in auge fino a pochi anni fa, ma abbracciano tematiche che spaziano dalla genitorialità alla mobilità sostenibile, dai servizi di housing al supporto psicologico, dall'aiuto per i caregiver ai sussidi per viaggi e tempo libero.

L'innovazione tecnologica rende il mondo del lavoro in continua evoluzione ed è fondamentale che i dipendenti sviluppino continuamente le proprie competenze. Crescono gli investimenti in tecnologie di apprendimento on line che danno la possibilità ai dipendenti di rimanere aggiornati sulle competenze necessarie. Nell'ambito dell'innovazione tecnologica c'è una grande attenzione nei confronti dell'Intelligenza Artificiale e degli impatti che avrà sul mondo del lavoro. Se da un lato può essere vista come una novità capace di soppiantare alcune mansioni, dall'altro deve essere considerata un'opportunità che modificherà i processi: le persone saranno sempre più chiamate a svolgere mansioni

ad alto valore aggiunto, demandando all'intelligenza artificiale i compiti più time-consuming e a basso impatto.

Resta alta l'attenzione anche alla lotta alla disparità di genere. Secondo il Global Gender Gap Report del World Economic Forum, ci vorranno 131 anni a livello globale per raggiungere la parità di genere. In Italia, la situazione risulta ancor più critica, con una stima di 162 anni per colmare il divario nell'emancipazione politica, 169 anni per le opportunità economiche e 16 anni per l'istruzione.

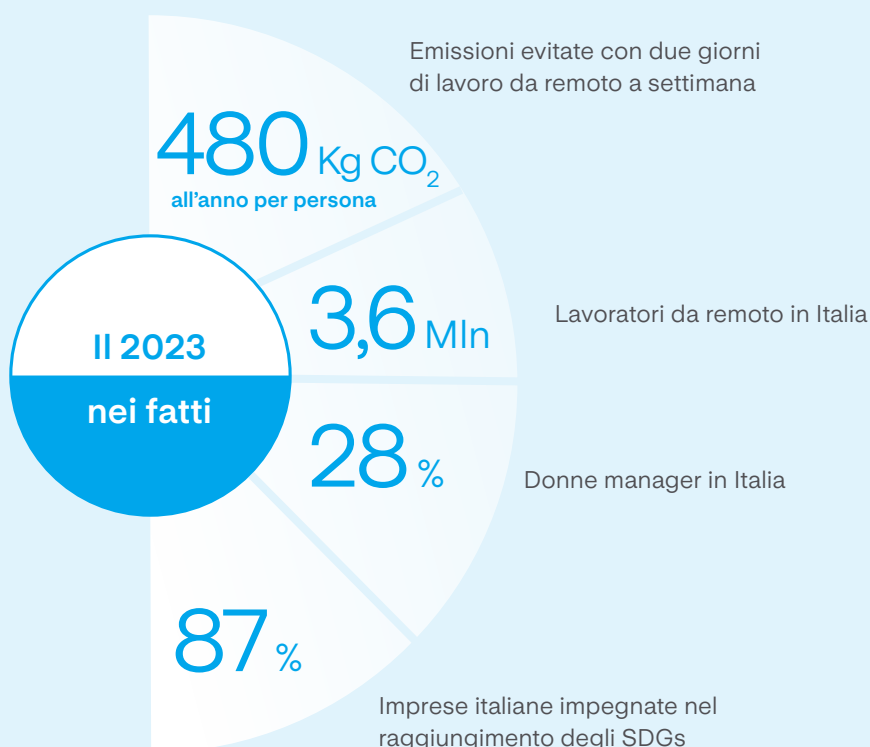
Infine, la sostenibilità, declinata in tutte le sue sfumature, diviene il fulcro del business e della strategia aziendale. Accanto alla sostenibilità ambientale, grande risalto viene dato anche alla sostenibilità sociale; non basta essere performanti sui tipici KPI ambientali, ma occorre introdurre iniziative per il benessere dei lavoratori e della comunità entro cui si opera. In questo senso, la rendicontazione delle performance aziendali può essere più complessa: alcuni indicatori possono scontare specificità di settore o geografiche e, per questo, non essere immediatamente comparabili, altri ancora sono nati solo recentemente e le metodologie hanno necessità di una maturazione ulteriore. L'implementazione di una strategia di sostenibilità sociale in azienda offre numerosi vantaggi sia interni, come una maggiore motivazione e attaccamento dei dipendenti ai valori aziendali, che esterni, quali il miglioramento della reputazione, fondamentale per attrarre e trattenere talenti, la fidelizzazione dei clienti e il miglioramento del rapporto con la comunità. Ovviamente, in questo quadro di grande evoluzione, le Società necessitano delle giuste competenze per internalizzare i cambiamenti e farli propri. In un panorama industriale come quello italiano, le grandi aziende hanno l'obbligo "morale" di divenire il volano del cambiamento, costituendosi come *capacity builders* verso i player che devono intraprendere una strada che mai come ora è lunga e non esente da rischi. Ma le opportunità sono sempre di più e costituiranno un vantaggio competitivo a chiunque le saprà cogliere.

<https://www.azienda-digitale.it/gestione-del-personale/gestione-del-personale-nelle-pmi-dati-osservatorio-zucchetti-hr-2023/>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>

<https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/chrb/>

<https://www.istat.it/donne-uomini/index.html>



Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

**8  
Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

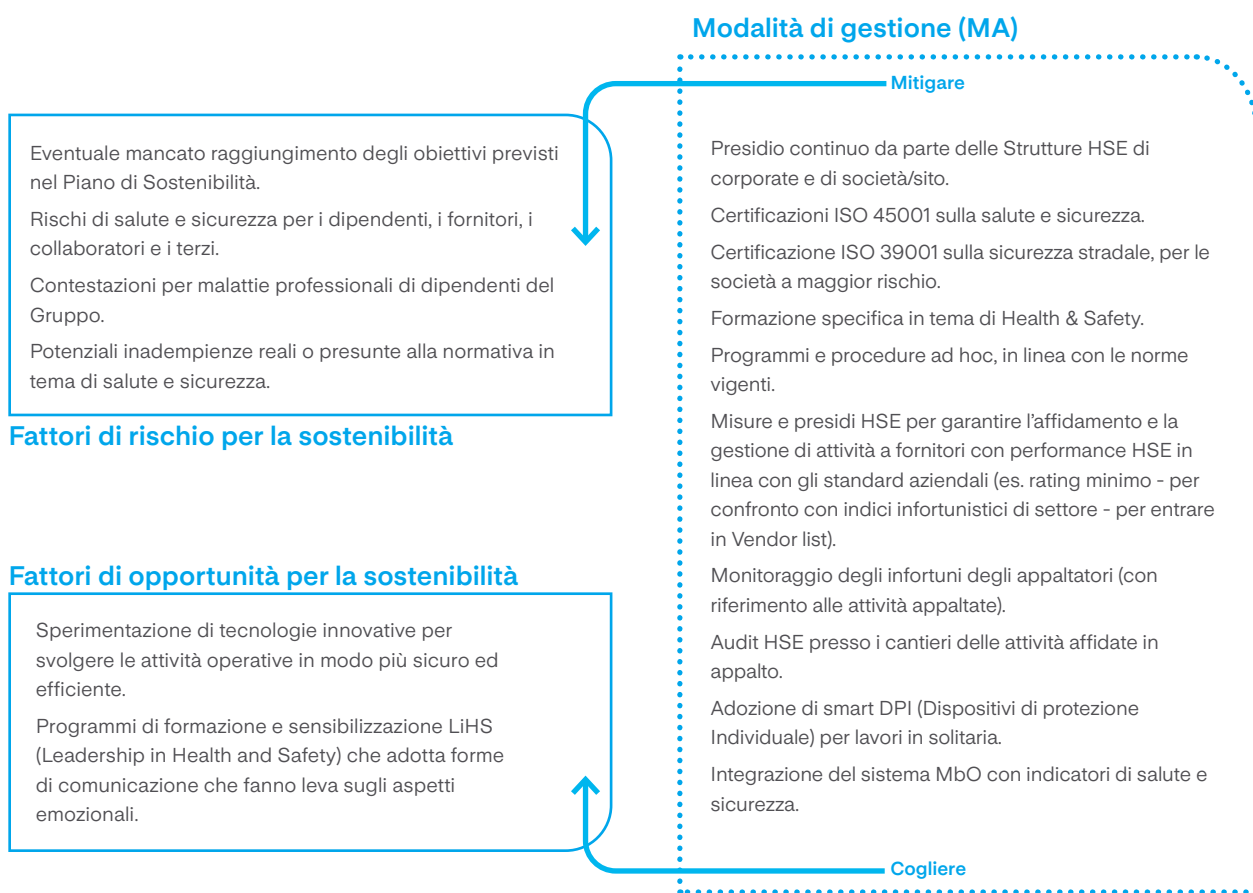
TCFD  
Content  
Index

## TEMA: Salute e Sicurezza sul lavoro

Il Gruppo si impegna attivamente a garantire un ambiente di lavoro sano e salubre per tutti i lavoratori, siano essi dipendenti, appaltatori o collaboratori. Al fine di garantire il pieno rispetto della normativa vigente e prevenire incidenti lungo tutta la catena di fornitura, A2A adotta pratiche di lavoro e sistemi di gestione che prevedono procedure, azioni di monitoraggio ed attività formative in ambito di salute e sicurezza sul lavoro che permettono

una gestione controllata delle attività del Gruppo sia nelle sedi che negli impianti/siti operativi. Allo stesso tempo, il Gruppo promuove una cultura del rispetto della persona e dei suoi diritti umani e adotta specifiche misure (come la Policy sui Diritti Umani o il sistema di segnalazione Whistleblowing) volte contrastare l'insorgere di fenomeni di molestie sessuali o vessazioni fisiche e psicologiche all'interno dei luoghi di lavoro.

#Riduzione infortuni #formazione H&S #Prevenzione #Tutela della salute





Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di *Business*

2  
*Governance*

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
*Stakeholder  
engagement*  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

**8  
Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
*Content  
Index*

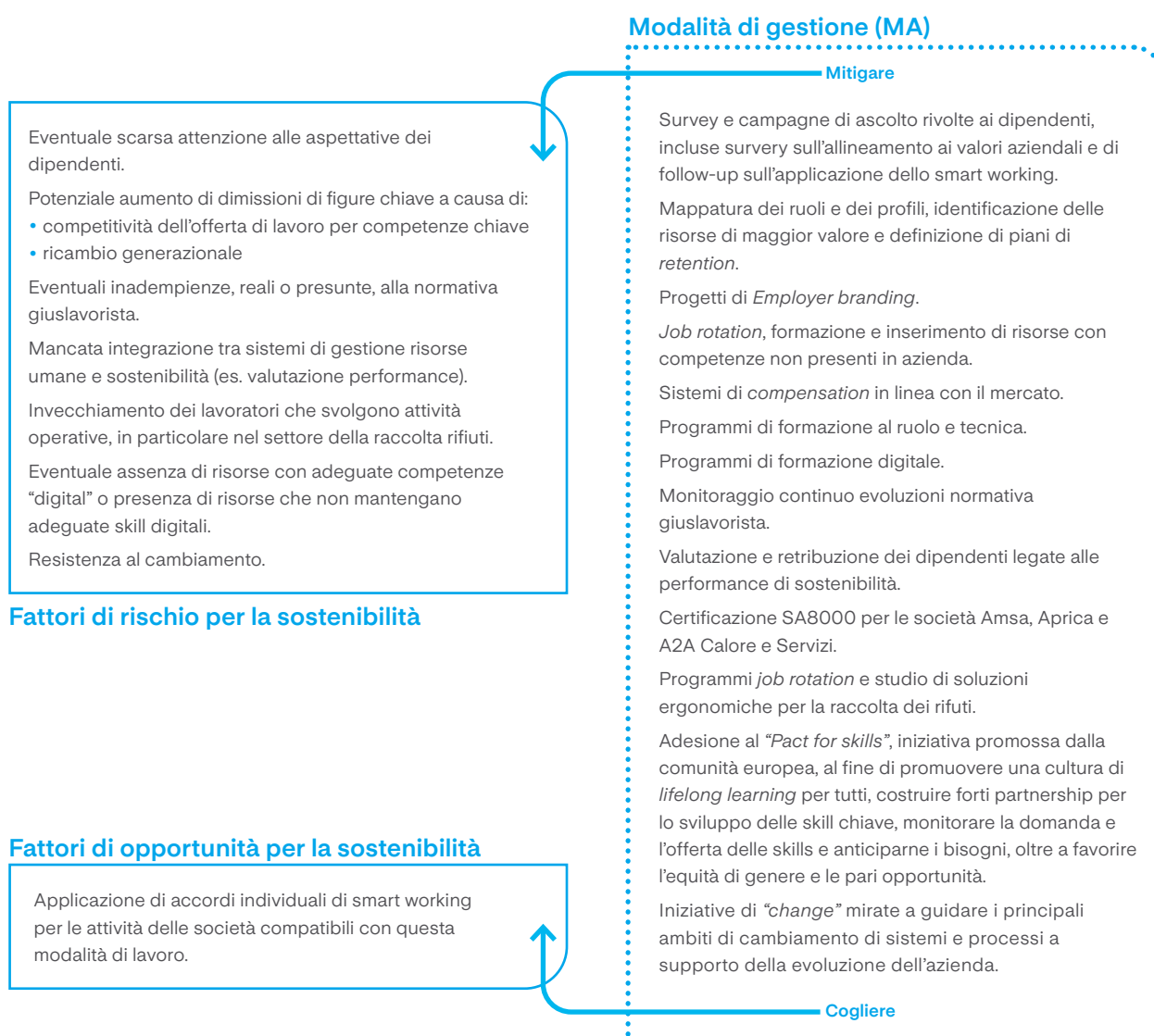
TCFD  
*Content  
Index*

## TEMA: Valorizzazione del Capitale Umano

Il Gruppo si impegna attivamente nel creare un clima aziendale positivo e a mantenere elevati i livelli di soddisfazione tra i dipendenti, riconoscendo a questi ultimi un ruolo fondamentale e di altissimo valore per la conduzione del proprio business. A tal fine, A2A adotta un sistema di ascolto dei dipendenti strutturato che prevede iniziative di dialogo e collaborazione sistematici, volte ad intercettare esigenze e aspettative dei lavoratori. Il Gruppo, inoltre, promuove lo sviluppo e valorizzazione del

proprio capitale umano, offrendo percorsi di carriera definiti e strutturati, piani formativi volti a potenziare le competenze tecniche, manageriali e organizzative, nonché programmi di upskilling e reskilling tramite job rotation interne. Il Gruppo, infine, adotta un sistema di welfare che promuove il benessere personale, familiare e lavorativo dei dipendenti e che offre soluzioni che permettano il raggiungimento dell'equilibrio vita lavorativa-professionale (e.g lavoro flessibile, smart-working).

#Formazione #Sviluppo #Talent acquisition #Retention #Welfare #Accordi sindacali #work-life balance



## Cosa abbiamo fatto

### Azioni 2023

- Sottoscrizione del Manifesto "Imprese per le Persone e la Società" promosso da UNGC
- Certificazione *Best HR Team 2023 Webinar Ambientiamoci* con l'obiettivo di diffondere la cultura ambientale all'interno del Gruppo
- Project Sustainability Handbook, un manuale che mette a disposizione di tutto il Gruppo linee guida e strumenti pratici a supporto della gestione sostenibile delle iniziative progettuali
- Induction A2A, il programma di onboarding del Gruppo dedicato ai neoassunti che prevede un percorso di approfondimento del mondo A2A che ad oggi ha coinvolto circa 1200 persone
- Engagement Survey con il coinvolgimento di circa il 58% della popolazione aziendale
- *Wellbeing – Evolutionary Journey*, un percorso dedicato al benessere personale e professionale e al bilanciamento vita-lavoro

## Cosa stiamo facendo

### Azioni del piano di sostenibilità

MBO e Performance  
managment

Formazione

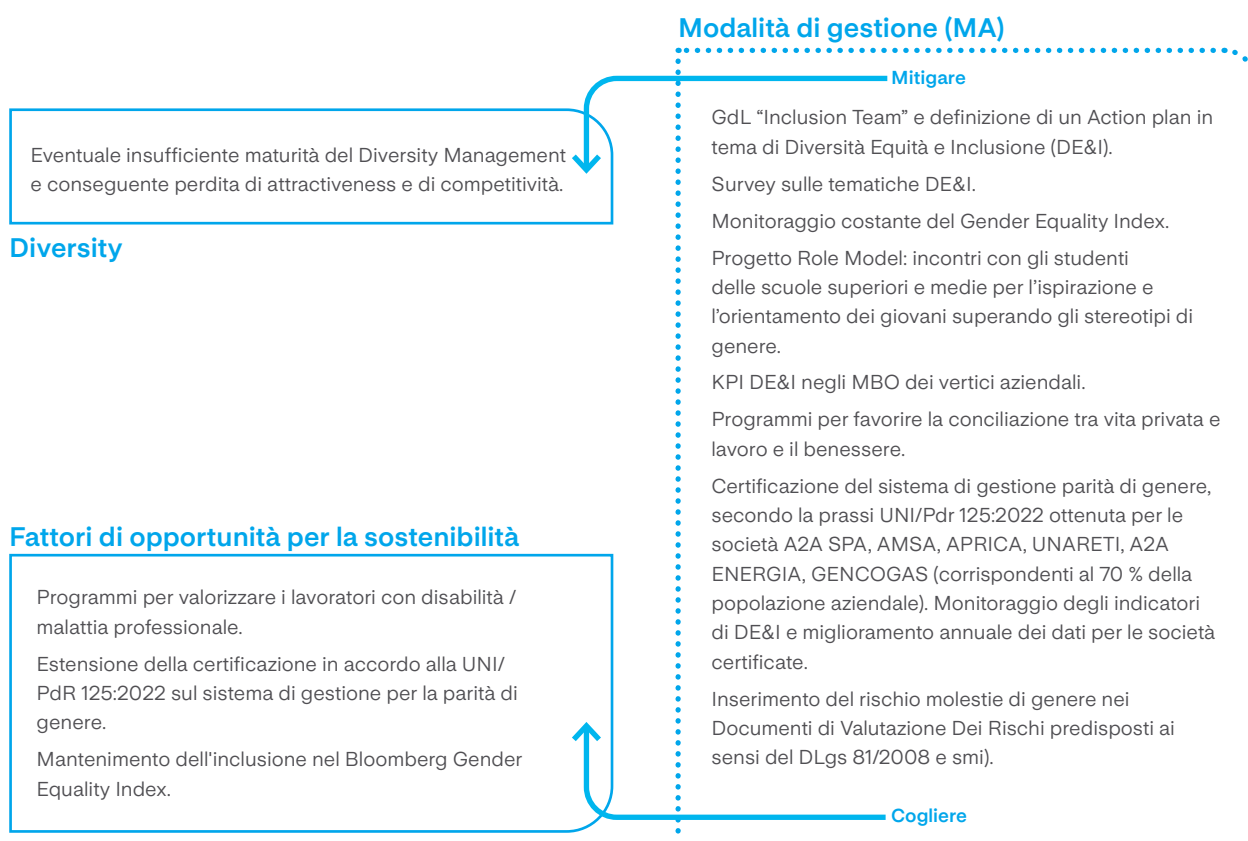
Engagement interno

## TEMA: Diversità e inclusione

Il Gruppo promuove un ambiente di lavoro inclusivo ed opera secondo criteri di imparzialità, non ammettendo alcuna forma di discriminazione in relazione all'identità di genere e all'orientamento sessuale, all'età, alla disabilità, allo stato di salute, all'origine etnica, alla nazionalità, alle opinioni politiche, alla categoria sociale di appartenenza e alla fede religiosa.

A2A diffonde a tutti i livelli aziendali la cultura della diversità e delle pari opportunità, anche grazie a iniziative di sensibilizzazione, e si impegna a garantire che tutti i collaboratori siano trattati, in ogni percorso aziendale, con rispetto ed equità, anche in termini di parità salariale tra uomini e donne.

#Pari opportunità #Valorizzazione disabilità #Gender gap







Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manfatturiero

7  
Capitale  
Naturale

**8  
Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

## 8.1

### Le persone e il loro valore

Le persone di A2A sono coloro che vivono ogni giorno la Life Company, orientando le loro scelte quotidiane verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. Prendersi cura della qualità della vita delle persone è una grande responsabilità. Per questo, nella gestione delle proprie persone, il Gruppo mette al primo posto il dialogo, il benessere e l'attenzione: verso loro, verso i cittadini e soprattutto verso l'ambiente. Perché le persone rappresentano il valore che crea una Life Company. Nel 2023 si è consolidato il modello delle competenze "Life&Me", introdotto nel corso del 2022, e creato

in coerenza con l'impegno di A2A per un futuro più sostenibile. Il modello di competenze è un insieme di comportamenti a cui ispirarsi e da mettere in pratica nella quotidianità lavorativa. Life&Me è nato dall'ascolto delle persone del Gruppo attraverso la partecipazione a survey e dal coinvolgimento in specifici focus group e risponde alle nuove esigenze di un contesto lavorativo in continua evoluzione. Il modello si basa su 3 Pillar - Business, Persona e Relazioni - e pone al centro il concetto di sostenibilità come sintesi di tutti i comportamenti.



#### Manifesto "Imprese per le Persone e la Società"

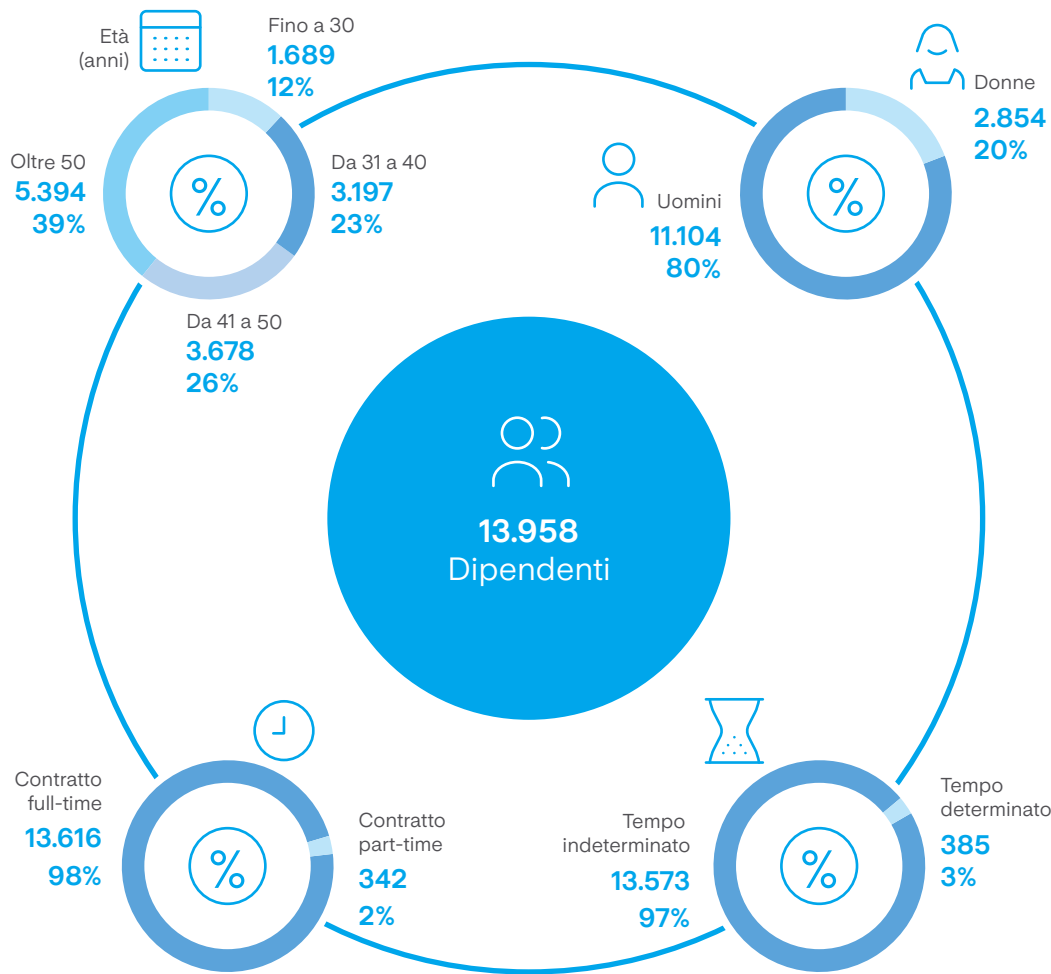
In occasione dell'8° edizione del Business & SDGs High Level Meeting, promosso da UN Global Compact Network Italia, A2A ha sottoscritto il Manifesto "Imprese per le Persone e la Società" che si propone di ispirare un impegno nuovo e più ambizioso da parte del settore privato con riguardo alla Dimensione Sociale della sostenibilità, coinvolgendo in primo luogo i dipendenti e l'intera catena del valore.

Il Manifesto promuove i seguenti 10 obiettivi: integrare la dimensione sociale nelle strategie aziendali e potenziare la creazione di valore

sociale da parte delle imprese; rispettare i diritti umani e i diritti del lavoro; sviluppare una cultura dell'inclusione, del rispetto delle diversità e dell'equità; impegnarsi per il benessere dei lavoratori; investire in formazione e sensibilizzazione interna ed esterna; identificare azioni e sinergie di corporate finance a favore della dimensione sociale; promuovere pratiche che rafforzino l'equità e riducano le disuguaglianze; promuovere pratiche che rafforzino l'equità e riducano le disuguaglianze; misurare e rendicontare in maniera trasparente il proprio impatto sociale; comunicare ed essere Ambassador.

Al 31 dicembre 2023 le persone del Gruppo A2A sono 13.958 (+2,5% rispetto al 2022 al netto di ACinque), di cui 20% donne. La stabilità del lavoro rimane una prerogativa del Gruppo: il 97% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato. Lo smartworking ha coinvolto 4.884 persone durante l'anno.

Figura 44 Personale suddiviso per qualifica e tipo di contratto



Certificazione *Best HR Team 2023*

A2A ha ottenuto la Certificazione Best HR Team 2023, promossa dal Network di HRC Community, un riconoscimento che conferma l'impegno nel realizzare percorsi innovativi all'interno di A2A, supportando lo sviluppo del business, delle performance e dell'engagement di tutte le persone.

Lettera agli stakeholder

Nota metodologica

1 Il Gruppo A2A e il suo Modello di Business

2 Governance

3 La Strategia sostenibile di A2A

4 Stakeholder engagement e analisi di materialità

5 Capitale Finanziario

6 Capitale Manifatturiero

7 Capitale Naturale

8 Capitale Umano

Le persone e il loro valore

Gestione responsabile del capitale umano

Diversità e inclusione

Salute e sicurezza sul lavoro

9 Capitale Intellettuale

10 Capitale Relazionale

Relazione della Società di Revisione

GRI Content Index

TCFD Content Index

## 8.2

### Gestione responsabile del Capitale Umano

#### Selezione

La strategia di **Talent Attraction** di A2A è impostata sulla base delle articolazioni di profili ricercati per i diversi ruoli e Business Unit. La ricerca e selezione dei migliori profili disponibili sul mercato italiano viene pianificata annualmente in relazione alla crescita del business e in base alla stima del turnover: le attività di recruiting del Gruppo sono continuative, con posizioni inserite frequentemente e attività mirate sulle ricerche specifiche.

Per i **profili blue collars** (il 57% delle assunzioni annue) vengono utilizzati i seguenti canali: database aziendale, annunci sul sito carriere A2A, campagne di recruiting sui social network più idonei, agenzie per il lavoro e società di ricerca di selezione, collaborazione con scuole superiori, IFTS (Istruzione e Formazione Tecnica Superiore) e ITS (Istituti tecnologici superiori), enti di formazione (per specifici certificazioni e patentini). Sono in particolar modo in crescita le attività di partnership con gli ITS e IFTS attraverso docenze fornite dal personale tecnico del Gruppo, visite e attività di orientamento svolte presso gli impianti e tirocini svolti in azienda.

Agli studenti delle scuole superiori A2A offre il suo Percorso per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO) in versione digitale, attraverso 40 ore di *e-learning* sui moduli Energia, Economia Circolare, Innovazione e Orientamento al Lavoro con project work conclusivo e possibilità di candidarsi alle posizioni di lavoro e stage aperte.

Per i **profili white collars** (il restante 44%, suddiviso fra impiegati, quadri e dirigenti) vengono scelti canali diversi a seconda dei casi specifici: database e sito carriere A2A per tutti i profili, campagne targettizzate sulle pagine social del Gruppo, partecipazione ad eventi universitari sul territorio nazionale per la ricerca di candidati e candidate senza esperienza o junior (20% del totale dei white collars), head hunters e società di ricerca per i profili più specialistici e, nell'ultimo anno, investendo in modo sempre più mirato su Instagram e Facebook oltre che LinkedIn.

A tal proposito quest'anno 30 colleghi sono stati selezionati e formati come **Brand Ambassador di A2A**, in un programma che li vede protagonisti di promozione e produzione di contenuti per A2A,

rafforzando la visibilità e attrattività del Gruppo come employer.

Con riferimento alle persone laureate inserite, il 42% è costituito da profili con formazione ingegneristica; il 17% in lauree economiche e la restante parte in altre materie STEM o umanistiche. Considerando queste proporzioni A2A partecipa ai principali eventi di Employer Branding e Recruiting a livello nazionale, di cui molti hanno un indirizzo esplicito sui temi di Diversity & Inclusion ("Stem Girls", Inclusion Days, ecc).

Nel 2023 A2A ha consolidato partnership stabili con oltre 20 dei maggiori Atenei italiani e 10 Business School, svolgendo oltre 120 eventi di employer branding che comprendono testimonianze in aula, visite in azienda, incontri di orientamento (prove di assessment, colloqui, redazione cv con gli studenti), recruiting day e job fair, oltre ad eventi di carattere più innovativo quali challenge e business game on line.

Le leve di attrazione verso i candidati insistono sugli aspetti più distintivi e apprezzati dai dipendenti A2A, rilevati con un importante lavoro di interviste e focus group realizzate in occasione della revisione della EVP (Employee Value Proposition) del Gruppo. Queste sono: un Gruppo protagonista della transizione energetica e dell'economia circolare che crea un impatto misurabile nel migliorare la vita delle persone; un alto livello di competenze professionali di settore; business solidi ma tesi all'innovazione e un ambiente amichevole, formativo e ispirato alla collaborazione.

Lanciata nel 2022, anche per il 2023 è proseguita la **campagna di comunicazione "our Boss is calling"** con l'obiettivo di inserire persone che possano supportare il percorso verso la transizione ecologica e la decarbonizzazione.

A chi entra in A2A, viene offerto un ampio pacchetto welfare, politiche retributive eque e meritocratiche ed un contesto che sostiene i valori di diversità ed inclusione.

A2A ha creato delle specifiche linee guida per i propri colloqui di selezione con la finalità di rendere il processo sempre più trasparente ed inclusivo ed essere anche un importante veicolo di Employer Branding.

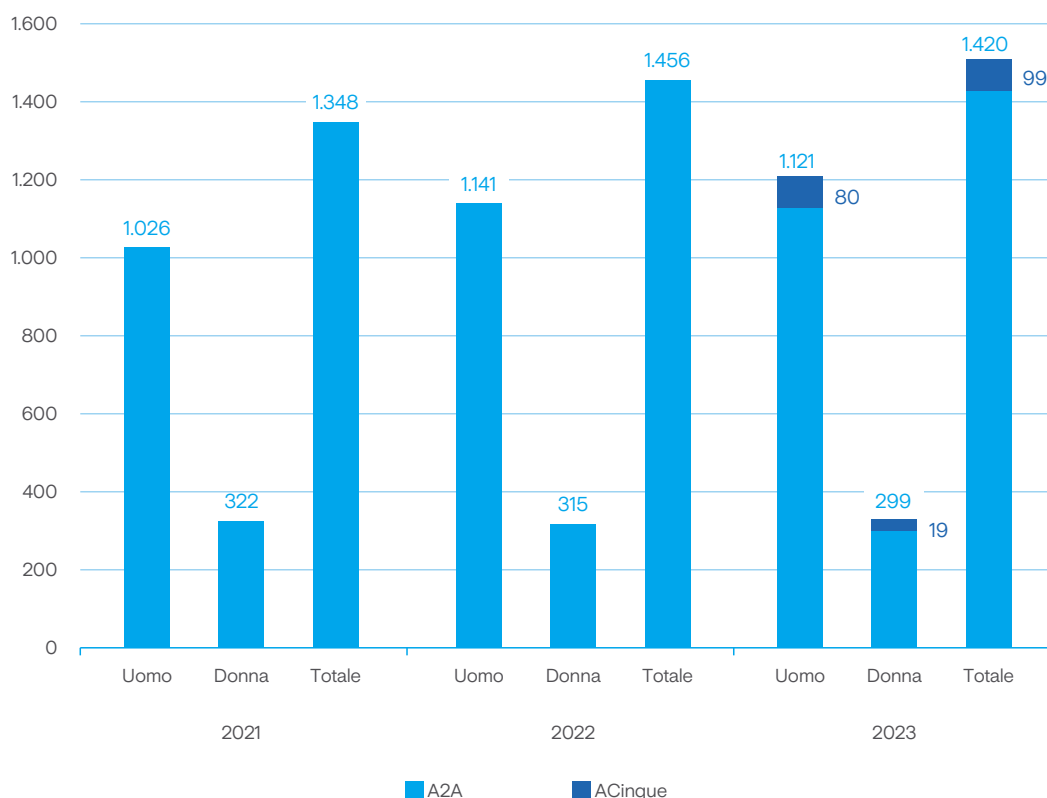
È inoltre iniziato un processo di formazione ai manager sul colloquio di selezione, per fornire gli strumenti per svolgere colloqui utili ed inclusivi per le persone candidate.

Nell'anno, sono state **effettuate 1.519 nuove assunzioni, a fronte di 1.256 cessazioni, con una diminuzione del 3,1% delle assunzioni rispetto all'anno precedente (al netto di ACinque).**

Delle assunzioni fatte nel 2023, 318 riguardano dipendenti donne, grazie ad iniziative concrete messe in campo a supporto della diversità e dell'inclusione, promuovendo la parità di trattamento e di opportunità tra i generi.

**A2A si impegna a rappresentare sempre (per i ruoli in cui i bacini di candidature lo consentono) le donne nelle rose di candidature e ha avviato un monitoraggio della percentuale delle candidature femminili ricevute**, e della loro proporzionale trasformazione in colloqui ed assunzioni per garantire l'assenza di *bias* nel processo e per valutare nuove strategie di attraction in ambiti di impiego ritenuti dal mercato più tipicamente maschili.

**Figura 45 Andamento assunzioni per genere**



Grazie alle collaborazioni con Università nel corso dell'anno sono stati attivati 143 stage extracurricolari e 115 tirocini curriculari e 28 di queste risorse sono poi entrate stabilmente in azienda.

Lettera agli stakeholder

Nota metodologica

1 Il Gruppo A2A e il suo Modello di Business

2 Governance

3 La Strategia sostenibile di A2A

4 Stakeholder engagement e analisi di materialità

5 Capitale Finanziario

6 Capitale Manifatturiero

7 Capitale Naturale

**8 Capitale Umano**

Le persone e il loro valore

Gestione responsabile del capitale umano

Diversità e inclusione

Salute e sicurezza sul lavoro

9 Capitale Intellettuale

10 Capitale Relazionale

Relazione della Società di Revisione

GRI Content Index

TCFD Content Index

## Incubatore iL@b

L'incubatore iL@b costituito nel 2020, anche nel 2023 ha garantito la preparazione di giovani risorse di talento alle dinamiche aziendali in continua evoluzione e al mindset di project management al fine di risultare, al termine del percorso previsto di 9/12 mesi, pronti per l'impiego in azienda e ad affrontare le nuove sfide lavorative nelle strutture di tutto il Gruppo. I giovani tirocinanti e stagisti sono provenienti dal mondo accademico e hanno la possibilità di confrontarsi direttamente con le dinamiche aziendali accumulando esperienza per il futuro.

Da gennaio 2023 è stata attivata un'iniziativa di evoluzione dell'iL@b che prevede la costituzione di un vero e proprio network di altri incubatori all'interno delle strutture del Gruppo. L'iniziativa prende il nome di iL@b Network. Ad oggi è già

attivo un nuovo "nodo" del network nella struttura HSEQ A2A ed è in corso di valutazione l'attivazione di nuovi della rete in altre strutture del Gruppo.

Le Università ad oggi coinvolte dall'incubatore iL@b sono: Università degli Studi Milano-Bicocca, Università degli Studi di Milano "La Statale", Università Bocconi di Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Politecnico di Milano e relativa Junior Enterprise, Politecnico di Torino, Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, Università LUISS.

Ad oggi 11 iL@bers hanno completato il percorso e sono stati consolidati in Azienda. Nel 2023 sono stati attivati 8 nuovi iL@bers e sono stati coinvolti nel supporto e affiancamento 10 Tutor della struttura PMO Pooling.

Grande importanza ed attenzione viene data ai processi interni di job rotation. A tal proposito, al fine di rendere maggiormente fruibile questa opportunità ai dipendenti è stato intrapreso un percorso di digitalizzazione del processo di job posting, che permette di visualizzare tutte le posizioni aperte direttamente dall'applicativo gestionale interno e, in fase di candidatura, accedere direttamente al proprio curriculum vitae con la possibilità di aggiornare i propri dati e esperienze. **Nel corso dell'anno, il 54% dei 72 job posting aperti è stato coperto da candidati interni all'azienda.**

## Formazione

Nel 2023 sono state **erogate circa 347 mila ore di formazione, con un valor medio pro capite di circa 25 ore**. Circa il 94% delle dipendenti e dei dipendenti, sia full time che part time, ha ricevuto formazione nel corso dell'anno, in linea con il dato dello scorso anno. Il Gruppo, tramite le diverse attività di upskilling e reskilling, favorisce l'aggiornamento delle competenze delle proprie persone, aiutando i propri lavoratori a sviluppare le proprie abilità e a gestire la propria crescita professionale. Diverse le iniziative che hanno visto le persone al centro dei percorsi di formazione:

- *Upskilling per Contact Center dell'area Energia e per l'area operativa della BU Generazione*: un percorso formativo che mira allo sviluppo della singola persona tramite l'autoapprendimento continuo e il miglioramento delle competenze. Le tematiche trattate durante le sessioni spaziano dalla

comunicazione alla cybersecurity, passando per soft skill come la comunicazione efficace e il lavoro in team, senza trascurare l'approfondimento di tematiche tecniche.

- *Operaio 4.0*: nel corso del 2023 è stato avviato un progetto pilota che ha coinvolto il personale di A2A Illuminazione Pubblica con l'obiettivo di far evolvere il ruolo di chi opera sul campo per sviluppare maggiormente il senso critico nelle attività operative quotidiane e nelle situazioni di analisi e risoluzione dei problemi, rafforzare le competenze tecniche più rilevanti per il ruolo per intervenire su apparecchiature e impianti elettromeccanici e migliorare la capacità di diagnosi ed intervento sui guasti.
- *Digital Role Play Procurement*: la piattaforma Skillgym ha permesso ai partecipanti di formarsi in un ambiente digitale protetto, allenandosi a gestire situazioni di confronto grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Si tratta di una formazione innovativa basata sulla pratica e sulla riflessione in relazione ai comportamenti adottati nel gestire le varie situazioni.
- *Coursera*: ad ottobre 2023 è partito il progetto pilota che prevede un percorso di formazione tramite la piattaforma Coursera della durata di sei mesi per allenare le competenze in ambito Data Analysis e Nuove Tecnologie. Il percorso prevede il raggiungimento di 3 obiettivi: sperimentare una nuova soluzione di formazione in linea con la competenza dell'autosviluppo prevista nel modello Life & Me; rispondere ad un'esigenza di formazione

presente in A2A su temi legati alle nuove tecnologie ed infine introdurre una formazione sempre più di respiro internazionale, attraverso il coinvolgimento di enti ed università di fama mondiale.

- **Formazione sui temi del Phishing:** il percorso formativo ha coinvolto circa 7.300 persone del Gruppo in ambito sensibilizzazione phishing. Gli argomenti trattati sono stati suddivisi su 3 cicli: sicurezza delle mail, password e sicurezza dei dati e minacce e protezione degli strumenti di lavoro.
- **Dal singolo al Team... La crescita continua!** dopo il successo della prima edizione, che ha coinvolto trasversalmente tutta la Business Unit Smart Infrastructures, è stato proposto un secondo momento per i colleghi operativi assunti all'interno della BU. Il nuovo format ha l'obiettivo di raccontare, ascoltare, condividere e dare qualche strumento utile nel quotidiano di ognuno.
- **Formazione lingua italiana per stranieri:** l'obiettivo del percorso è quello di dare la possibilità a 21 persone con 16 nazionalità diverse di approcciarsi o approfondire la lingua italiana, con l'opportunità di integrarsi più facilmente nel contesto lavorativo ed extra lavorativo.
- **Ambientiamoci:** Il progetto ha l'obiettivo di diffondere la cultura ambientale all'interno del Gruppo. Nel 2023 sono stati erogati 5 webinar con un totale di 2.230 iscritti. I temi trattati hanno riguardato la biodiversità, i rifiuti plastici, i cambiamenti climatici, lo sviluppo dell'idrogeno e delle batterie come vettori per la transizione energetica, le terre rare e il litio.
- **Learning Lab:** cicli di webinar e laboratori esperienziali innovativi rivolti a tutta la popolazione interessata, per aiutare ad individuare le prassi e gli strumenti più funzionali alla gestione di processi e attività, in una dimensione ibrida di lavoro. I webinar sono stati seguiti da circa 800 partecipanti e i laboratori di approfondimento da 150 partecipanti. I temi trattati sono stati: Digital Effectiveness e Management By Digital. Il progetto si chiuderà nel 2024 con la terza ed ultima area di approfondimento: Managing Projects And Processes.
- **Smart Team Lab:** percorso sperimentale rivolto a 11 team indicati dalle BU (circa 150 persone) e ispirato al team coaching che mira a diffondere prassi di lavoro virtuose all'intera organizzazione e pensato per essere un fattore abilitante alla trasformazione organizzativa, alla gestione del cambiamento e all'adattamento del team rispetto alle nuove modalità di lavoro e agli strumenti a supporto.
- **Evolutionary Journey:** il percorso dedicato al wellbeing, elemento innovativo e distintivo del nuovo modello delle competenze "Life & Me". Otto incontri digitali interattivi con l'obiettivo di fornire strumenti per la cura del benessere, prestando attenzione alla qualità della vita e promuovendo comportamenti a favore dell'equilibrio e dell'armonia della persona.

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

8  
**Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

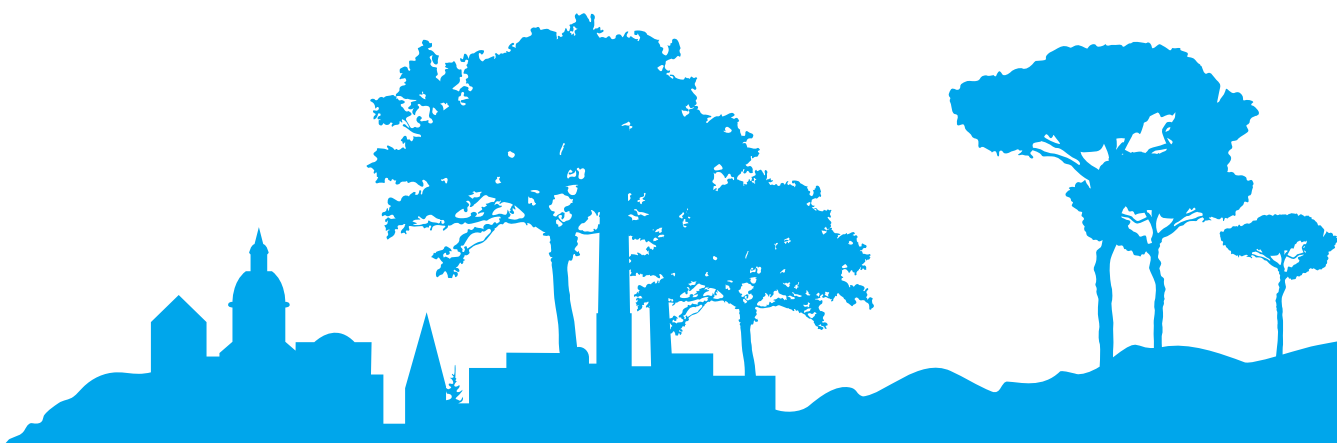
9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index



## Progetto *Technical Academy*

Nata a giugno 2022 con un progetto pilota della società Unareti, prosegue il progetto di Knowledge Management della Technical Academy che ad oggi vede coinvolte 5 società della BU Smart Infrastructures.

La modalità di formazione degli operatori prevede infatti un sistema di tipo blended, che integra al training on the job e alla formazione teorica, l'addestramento pratico in campi scuola – veri e propri “spazi di allenamento” che consentono un efficace passaggio dalla teoria alla pratica con esercizi simulati su repliche delle infrastrutture. Il progetto è nato con la volontà di abbreviare i tempi di addestramento e formare i nuovi assunti – che necessitano di diffusa conoscenza degli impianti – nonché di realizzare attività di up-skilling e re-skilling dei colleghi che già conoscono le realtà.

In particolare, il percorso per le new entry consente di coinvolgere un numero importante di nuove persone favorendone l'autonomia e

velocizzando la capacità di operare in modo efficace: nella fase di onboarding le risorse vengono supportate, valutate e monitorate, mentre nel successivo step di offboarding si interviene con aggiornamento formativo durante il percorso in azienda.

L'Academy prevede inoltre l'impegno diretto delle persone di A2A come formatori: una scelta che vuole agevolare lo scambio di competenze tra le diverse generazioni di lavoratori, favorire un ambiente di lavoro dinamico e integrato e valorizzare il know-how del Gruppo.

A caratterizzare l'intera Academy è inoltre una forte spinta alla digitalizzazione, con la realizzazione di Learning Object specifici in modalità multimediale e strumenti di virtual reality, che rendono l'intero cammino di formazione ancora più coinvolgente, intuitivo e replicabile nel tempo.

L'Academy, ad oggi, ha coinvolto quasi 2.000 partecipanti per circa 18.000 ore di formazione.

## PM *Academy Program*

Questo programma rappresenta un acceleratore per lo sviluppo delle competenze interne in ambito project management necessarie per affrontare le iniziative progettuali del Piano Industriale.

Il programma formativo, erogato direttamente dai PMO Specialist del PMO Pooling A2A, ha l'obiettivo di fornire alle risorse partecipanti che operano in contesti progettuali dell'azienda tutti i fondamenti teorici e metodologici riconosciuti dalle best practice di mercato e testati/utilizzati “on the project” in A2A dai PMO Specialist.

Il catalogo dei corsi previsti nel programma è in continuo aggiornamento ed oggi prevede un modulo Base ed uno di livello Intermedio a copertura di tutte le aree di conoscenza del project management e, in aggiunta, moduli di livello più avanzato su Agile PM, Project

Planning&Control e Project Risk Management.

Il programma include, per tutte le risorse formate, l'iscrizione alla Community di pratica PM Academy Wiki del PMO Pooling A2A, nella quale vengono divulgate periodicamente “pillole” sulle principali best practice di PM (sottoforma di infografiche) e ulteriori approfondimenti mediante podcast e videoLab.

Dall'avvio, nel triennio 2021-2023, sono state erogate circa 450 ore di lezioni, 45 edizioni organizzate su tutti i moduli previsti, sono state formate circa 500 risorse dell'Azienda.

La Community, attiva da luglio 2021, al 31/12/2023 conta più di 400 iscritti che possono usufruire di materiale formativo aggiuntivo e contenuti periodici per il continuous empowerment (podcast, video pillole, infografiche e manuali).



## Project Sustainability Handbook

Nel 2022 la struttura PMO Pooling ha avviato un'iniziativa volta a rendere la sostenibilità una dimensione ulteriormente valorizzante nella gestione dei progetti in tutte le diverse fasi. In questo contesto, nel 2023, è nato il **Project Sustainability Handbook**, un manuale che mette a disposizione di tutto il Gruppo linee guida e strumenti pratici a supporto della gestione sostenibile delle iniziative progettuali. Lo strumento prevede, in aggiunta alle linee guida generali per la gestione dei progetti, anche "approfondimenti formativi" volti a fornire suggerimenti, consigli e possibili strumenti metodologici e pratici per applicare nel day-by-day le linee guida descritte nel manuale. Questi approfondimenti vengono veicolati ai membri della Community PM Academy Wiki sottoforma di infografiche e "mini pillole" formative.

### Sviluppo

Grande attenzione viene posta allo sviluppo delle persone in A2A. A supporto del Piano Strategico del Gruppo, è stata definita una People Strategy che ha tra gli elementi principali proprio il tema dello sviluppo, con l'importanza del ruolo del manager, sempre più chiamato a prestare attenzione all'ascolto e alla crescita delle persone del team, ma anche alla diffusione della cultura dell'autosviluppo, dove le persone sono sempre più chiamate a prendersi cura della propria crescita, in un contesto dove l'azienda definisce modelli, processi e strumenti che lo rendano possibile, in coerenza con le esigenze del business.

È presente un modello di Talent Management che ha tra i suoi elementi principali:

- un percorso di induction molto strutturato in ingresso per i nuovi assunti, finalizzato a stimolare lo sviluppo di competenze chiave e a conoscere il Gruppo e i suoi business; tale percorso costituisce anche un fattore di retention per le persone inserite da poco nel Gruppo;
- l'introduzione di momenti di development center, anche con strumenti ad hoc per integrare le indicazioni del management e aiutare le persone a definire delle azioni mirate al proprio sviluppo;
- il Performance Management come fattore abilitante;
- azioni di sviluppo specifiche per le persone individuate come di maggior potenziale, al fine di accelerarne la readiness verso la copertura di posizioni a complessità crescente;
- l'integrazione con il modello di Succession Planning, per alimentare progressivamente una pipeline interna a copertura delle posizioni più rilevanti.

A supporto della diffusione della cultura dello sviluppo, vengono periodicamente realizzati percorsi di formazione sulle competenze chiave del modello A2A, in particolare per le manager e i manager del Gruppo, il cui ruolo nella gestione delle persone del Gruppo è fondamentale, sia in ottica di crescita e sostenibilità del business, sia in ottica di retention.

Al fine di favorire consapevolezza rispetto alle competenze del modello Life&Me ed ai comportamenti chiave ad esso collegati, è stato **avviato a novembre 2023 il percorso di formazione "Be a Life Manager"**. Il percorso coinvolge tutti i manager del Gruppo in incontri online finalizzati a favorire uno stile manageriale coaching oriented ed inclusivo che riconosca e valorizzi le differenze di ogni persona. Gli incontri sono impostati con una modalità interattiva che consente ai manager di partecipare attraverso domande, sondaggi o con esercizi dedicati. Al termine del programma è previsto un momento di follow up in presenza.

È proseguito anche nel 2023 il progetto di mentoring di Gruppo. Il programma, avviato per la prima volta nel 2021, è stato consolidato nel 2022 con una significativa estensione nella numerica dei partecipanti. Nel corso del 2023 il progetto è stato ulteriormente ampliato attraverso l'avvio

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

8  
**Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

di un secondo programma dedicato ai partecipanti al percorso per Young Professional ai quali è stato affiancato come mentor un mentee delle precedenti edizioni in ottica di valorizzazione degli apprendimenti di ciascuno. Anche per questo nuovo programma è stata organizzata una formazione dedicata ai mentor

ed una per i mentee, volto a lavorare sugli obiettivi di sviluppo di ciascuno ma anche di favorire il networking e la conoscenza trasversale all'interno del Gruppo.

**Sono oggi oltre 100 i colleghi coinvolti nel programma di Mentoring con il ruolo di mentee e altrettanti con il ruolo di mentor.**

### Induction Neoassunti

Induction A2A è il programma di onboarding del Gruppo dedicato ai neoassunti che prevede un percorso di approfondimento del mondo A2A, finalizzato a conoscere più da vicino il Gruppo. Il percorso ha anche l'obiettivo di aiutare i neoassunti a sviluppare diverse competenze soft strategiche per il Gruppo e per lo sviluppo professionale delle persone.

Il progetto è nato nel 2022 e ad oggi ha permesso di formare più di 1.200 persone del Gruppo.

Il percorso si compone delle seguenti tappe:

- evento di Kick off iniziale: una giornata in presenza con l'obiettivo di favorire la conoscenza del Gruppo e degli elementi distintivi della cultura aziendale. Diversi gli interventi degli speaker volti ad approfondire il modello delle competenze, raccontare le principali attività avviate e in programma in ambito Diversity & Inclusion, economia circolare e sostenibilità;
- un programma che prevede un focus sui quattro Business del Gruppo, raccontati dal Top Management, con l'obiettivo di favorire la

conoscenza di mission, obiettivi e progetti delle Business Unit del Gruppo;

- laboratori soft skills per riflettere sulle competenze soft importanti per tutte le persone di A2A: Resilienza, Intelligenza Emotiva, Problem Solving & Decision Making e Time Management;

Per le persone under 30 laureate, il percorso si arricchisce di un'ulteriore tappa: le *masterclass*. Quattro workshop formativi riguardanti le seguenti tematiche:

- Speak to Inspire per allenarsi nella high performance communication, comunicando con le parole, il corpo e la voce in base a target e alla rilevanza;
- Intraprendenza per superare le proprie convinzioni limitanti e lanciarsi nell'azione;
- Brain@Work per immergersi nei segreti della mente e per essere efficaci nel day by day;
- Problem Solving per allenarsi a guardare i problemi da un'altra prospettiva.

### Performance Management

In A2A è presente un **processo di Performance Management che coinvolge tutta la popolazione dei quadri e impiegati del Gruppo, complessivamente oltre 6.000 persone**. Il processo prevede una valutazione complessiva sul contributo individuale e una sui comportamenti agiti rispetto alle competenze chiave del nuovo modello di competenze Life&Me di A2A. Nella prima fase del processo è prevista la definizione del proprio contributo individuale attraverso la descrizione delle proprie attività condivise tra persona e manager, che possono essere aggiornate periodicamente. Nella successiva fase di valutazione, per tutti è previsto uno step di auto-valutazione, finalizzato a stimolare la consapevolezza e il confronto con i manager, nonché la possibilità di coinvolgere uno o più "valutatori aggiuntivi", oltre ai manager diretti, per raccogliere più punti di vista ed arricchire il feedback nel rapporto manager-persona.

Con il nuovo modello adottato è inoltre possibile per ogni persona indicare le proprie aree di forza e aree di miglioramento e di esprimere le proprie aspirazioni future di sviluppo professionale. Anche i manager indicheranno le aree di forza e di miglioramento di ciascuna persona del proprio team e le relative azioni di sviluppo. La valutazione finale viene effettuata dai manager diretti e, a chiusura del processo, a valle di una fase di validazione delle valutazioni a livello di Business Unit/Direzione, è previsto un colloquio finale tra manager e persona. Il risultato della valutazione di Performance è un elemento importante e abilitante per alcuni dei principali processi di people management. A metà 2023 è stato inoltre **estesa a tutta la popolazione aziendale la funzionalità "Anytime Feedback"**, il sistema che permette di alimentare la cultura del feedback all'interno del Gruppo attraverso la possibilità di dare o richiedere feedback a manager e colleghi o colleghi.

## Development Center Giovani

L'iniziativa del "Development Center Program", avviata nel 2021, è proseguita nel corso di tutto il 2023 ed ha avuto l'obiettivo di accompagnare i partecipanti, giovani professional laureati, nella costruzione del proprio piano di sviluppo personalizzato sulle base delle proprie caratteristiche e attitudini. Il percorso è individuale, con tappe in gruppo, e con la guida dei manager diretti in una logica di coaching continuativo. Nel dettaglio sono state organizzate 10 sessioni di "Group Coaching" su tematiche di sviluppo individuale affrontate con il supporto di coach esperte; a conclusione è stato realizzato un follow-up con l'obiettivo di indirizzare alcune riflessioni e aspettative riguardanti le competenze acquisite e il percorso di sviluppo futuro dei partecipanti. Le persone sono state inoltre coinvolte in un programma di Mentoring nella seconda parte dell'anno. Nella seconda metà del 2023 è stata avviata in contemporanea una nuova wave, che ha coinvolto circa 55 Young Professional in una prima fase di light assessment individuale online, a cui è seguito un momento di colloquio individuale con una coach esperta. Il percorso è stato inoltre arricchito con un Development Lab, una giornata d'aula in presenza in cui le persone hanno potuto sperimentare e allenare in dinamica di gruppo alcune skill e comportamenti per stimolare l'autoconoscenza e l'autoconsapevolezza attraverso il feedback. Come per l'anno precedente, è stato inoltre lanciato il percorso di group coaching che verrà realizzato nel corso del 2024. Durante il 2023 si sono inoltre realizzati gli interventi formativi dedicati ad alcune competenze gestionali chiave (Project Management, Comunicazione efficace, Economics di base) per consentire un'evoluzione professionale delle colleghe e dei colleghi coinvolti nella wave 2022.

## Engagement interno

Nel 2023 si consolida l'impegno dell'azienda nel coinvolgimento di tutte le colleghe e di tutti i colleghi, con l'obiettivo di rafforzare la partecipazione e il senso di appartenenza fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi sostenibili del Gruppo.

Per poter indirizzare le corrette azioni di miglioramento rispetto a ingaggio e benessere delle persone del Gruppo, nel 2023 è stata condotta, per il secondo anno consecutivo, una **Engagement Survey**.

All'indagine hanno risposto oltre 7.000 dipendenti, un risultato di particolare rilievo soprattutto per la redemption dei *blue collar*: hanno partecipato infatti quasi 3.000 colleghi operativi, portando il coinvolgimento complessivo al 58% dell'intera popolazione aziendale (in forte crescita rispetto al 34% della precedente edizione).

Il livello di adesione ai valori della Life Company si conferma elevato con l'82% dei rispondenti che si esprime in accordo con essi.

Rispetto allo scorso anno, è emerso un trend consolidato e positivo a livello di Gruppo, che conferma valori su tutte e quattro le dimensioni fondamentali per il benessere identificate: le modalità di lavoro, le relazioni quotidiane con manager e team, il supporto ricevuto dall'organizzazione e l'allineamento valoriale.

Dalle risposte dei dipendenti che attualmente sperimentano lo smartworking, si evince una forte soddisfazione rispetto al modello implementato e una crescente maturità nella sua adozione: le persone si sentono più autonome, libere nella programmazione e scelta del luogo di lavoro, orientate ai risultati in una logica sempre più spinta a valorizzare gli obiettivi. In questa evoluzione si apprezza un contributo rilevante da parte dei manager che sono percepiti più flessibili, con un approccio più improntato a responsabilità e fiducia, e più attenti nel prendersi cura delle persone – a livello professionale e personale – in una prospettiva di coach/guida.

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

## 8 Capitale Umano

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

Anche i dipendenti più operativi hanno dichiarato un deciso livello di soddisfazione, in molti casi superiore alle figure impiegatizie: in particolare, le persone si sentono piene di energia e reputano che il proprio lavoro abbia senso e sia importante; il benessere complessivo – frutto di ingaggio, soddisfazione lavorativa e senso di appartenenza genera effetti positivi sull'entusiasmo che porta a mettersi in gioco con uno spirito di squadra molto sentito.

La survey ha consentito inoltre di mettere in luce alcune aree di possibile miglioramento (su cui sono state attivate specifiche iniziative), tra cui: opportunità di crescita professionale, riconoscimento del contributo individuale, gestione dei confini tra

vita privata e vita lavorativa (per gli smartworker), allineamento valoriale ai principi della Life Company (per i colleghi più operativi).

Nel corso del 2023 – oltre alle iniziative più consolidate di people management, legate a sviluppo, formazione, reward, welfare e inclusione – sono stati condotti progetti specifici volti a:

- potenziare la partecipazione del Gruppo e l'adesione ai valori della Life Company (A2A Talk);
- rafforzare il benessere e le modalità di lavoro di oggi (New ways of working e Wellbeing);
- migliorare lo spirito di squadra (team building specifici di area).

### A2A Talk 2023

A maggio e a novembre 2023 si sono tenuti gli "A2A Talk", incontri virtuali con il Presidente e l'Amministratore Delegato con l'obiettivo di raccontare i risultati e gli obiettivi futuri dell'azienda.

Il Talk di maggio ha illustrato i principali risultati degli ultimi 3 anni, le aspettative e le prospettive future e successivamente ha coinvolto il Responsabile dell'impianto di Cassano d'Adda e la Responsabile HSE dell'impianto di Cassano d'Adda, che hanno raccontato storia e funzionamento attuale della Centrale e le

prospettive future di sviluppo. Questo primo appuntamento ha coinvolto circa 5.000 persone.

Nel Talk di novembre, invece, sono stati illustrati i risultati dei primi nove mesi del 2023, evidenziando i traguardi verso la decarbonizzazione e il miglioramento degli indicatori finanziari.

Anche questo Talk è stato ampiamente apprezzato con una partecipazione di circa 4.000 persone.

### New Ways Of Working

Con il costante obiettivo di migliorare il benessere dei dipendenti crescono gli strumenti di flessibilità per conciliare al meglio il work-life balance e agevolare l'utilizzo di strumenti e corrette abitudini da adottare.

A seguito di un momento di ascolto (con una survey che ha coinvolto il 60% degli Smart Worker e vari focus group su oltre 150 persone), è stato costruito un percorso di miglioramento che ha portato, dal 1° giugno 2023, all'aggiornamento delle quote percentuali massime di smart working per quasi 1.400 persone.

**Nel 2023 circa 4.900 dipendenti hanno usufruito del lavoro da remoto; la maggior parte di questi (58%) ha una quota target di lavoro agile fino al 60%; i restanti hanno quote fino al 40% (per il 26% degli smartworker) e fino al 20% (per il 16% degli smartworker).**

A partire da ottobre 2023 sono state inoltre avviate attività volte ad agevolare l'adozione efficace delle nuove modalità di lavoro agendo su prassi, conoscenze e cultura:

- **WOW Friends**, tre personaggi ideati per agire da ambasciatori con indicazioni e suggerimenti rispetto a prassi, conoscenze e cultura, spesso presenti nella intranet e sugli altri principali canali di comunicazione interna;
- **Learning Lab**: cicli di webinar e laboratori esperienziali per sviluppare consapevolezza e capacità di adottare prassi efficaci di lavoro ibrido utilizzando tutte le potenzialità degli strumenti digitali M365;
- **Smart Team Lab**: sessioni di Team coaching - che hanno coinvolto 150 persone in 11 gruppi di lavoro - per riflettere, individuare e applicare nuove prassi di lavoro e coordinamento nel contesto del lavoro ibrido.

## Wellbeing – Evolutionary Journey

Un percorso dedicato al benessere personale e professionale e al bilanciamento vita-lavoro, in un mondo sempre più ibrido. Si è sviluppato in 8 webinar che hanno permesso ai partecipanti di acquisire strumenti e tecniche per esprimere al massimo il proprio potenziale e raggiungere obiettivi allineati alla Vision. L'obiettivo è consentire a ciascuno di trovare il miglior equilibrio tra: Corpo (Execution), Cuore (Engagement); Mente (Strategy); Spirito (Vision). Al percorso hanno partecipato 1.411 persone.

Nell'ambito del percorso di digitalizzazione è stata lanciata la nuova versione di InA2A, la intranet del Gruppo, personalizzabile da ogni dipendente. La nuova versione di InA2A, grazie alla gestione delle preferenze, dà la possibilità a ogni persona di A2A di scegliere gli argomenti che interessano maggiormente e di configurare le proprie notifiche.

Per facilitare l'accesso alle informazioni, sono stati riorganizzati i contenuti in tre macrocategorie: My Life - temi legati alla persona; Work Life - temi legati al lavoro; Company Life - temi legati al Gruppo.

## Team Building

Nel 2023 sono stati realizzati 21 percorsi di team building dedicati a diverse direzioni e società del Gruppo che hanno coinvolto oltre 900 persone. Le attività in off site hanno l'obiettivo di instaurare relazioni, condividere una visione, collaborare, rafforzare la leadership in linea con la People Strategy e il Modello delle Competenze del Gruppo.

## Welfare

Il Gruppo si impegna a promuovere il benessere organizzativo e delle proprie persone, sia in ambito lavorativo che familiare, sviluppare la cultura del well being e migliorare la conciliazione tra vita privata e professionale. Nel 2023 le attività di Welfare prevalenti, per ciascun ambito, sono state le seguenti:

### • Redesign dei servizi

Nel corso dell'anno, nell'ambito delle iniziative volte ad armonizzare e sviluppare le attività ricreative e culturali dell'area Energia, si sono svolte tutte le attività propedeutiche al redesign e all'aggiornamento dei servizi erogati dal Circolo CRA2A. Il lavoro di rinnovamento, condotto in modalità laboratoriale attraverso il modello del design thinking, ha coinvolto tutti i componenti dell'Ente Bilaterale servizi Cultura e Tempo Libero.

### • Ambito familiare

Tra le diverse misure volte al sostegno delle famiglie, visto il successo del progetto pilota svolto nel 2022, nel 2023 sono state consolidate le due seguenti importanti iniziative dedicate ai neogenitori:

- un **percorso dedicato alle future mamme**: uno spazio di ascolto e confronto per essere al fianco delle colleghe in questo delicato momento della vita personale e professionale;
- un **percorso di team Coaching per i neogenitori e i loro manager**: l'iniziativa vuole dare sostegno ai neogenitori e aiutarli a scoprire e rafforzare le qualità che li caratterizzano nel ruolo di genitore e collega. In parallelo, fornisce anche ai loro manager gli strumenti necessari a rafforzare modelli manageriali positivi e suggerimenti utili per valorizzare sempre più le esigenze delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori.

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

8  
Capitale  
Umano

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

Inoltre, anche per il 2023, A2A ha organizzato un ciclo di webinar, dedicati alle persone che vogliono informarsi e confrontarsi su aspetti legati alla genitorialità e all'educazione.

Il Nido e Scuola dell'Infanzia presso la sede di Brescia, a disposizione per i figli dei dipendenti del Gruppo e di altre aziende convenzionate, ha accolto 24 figli di persone del Gruppo.

- **Benessere**

Nel corso del 2023 **ha preso il via il Counseling Psicologico**: la nuova iniziativa ha sostituito il precedente servizio di supporto psicologico ed è pensata per offrire alle persone del Gruppo il sostegno necessario per prendersi cura di sé e del proprio benessere, affrontare momenti di difficoltà o di cambiamento, acquisire consapevolezza di vissuti ed emozioni e potenziare risorse e punti di forza, in ogni ambito e fase della propria vita. L'iniziativa si completa con la possibilità di fruire di webinar periodici dedicati al tema del Benessere Psicologico. I **webinar "Caffè psicologici"** hanno trattato le seguenti tematiche: Come vivo ora: stare bene tra ansia e stress; Questione di spazio: ritrovare equilibrio e concentrazione; Gestione di sé, del tempo e dei confini; Coltivare i propri punti di forza e Salute psicologica day by day: roadmap per stare bene.

Si è inoltre ulteriormente consolidata la collaborazione con LILT Milano Monza e Brianza con cui il Gruppo ha organizzato due iniziative: un percorso di **webinar** per combattere la disinformazione, con l'obiettivo di **sensibilizzare le persone sull'importanza della prevenzione primaria come strumento utile a contrastare l'insorgenza di malattie oncologiche** e promuovere stili di vita salutari e una campagna di sensibilizzazione sul tabagismo, un percorso per scoprire i vantaggi immediati e futuri che derivano dall'adozione di comportamenti salutari e anti fumo.

Infine, con l'obiettivo di perseguire il benessere alimentare dei propri dipendenti, il Gruppo, in collaborazione con il nuovo fornitore del servizio di Ristorazione, ha ulteriormente migliorato il modello dei ristoranti aziendali, ispirandosi a principi di Educazione Alimentare, Sostenibilità Ambientale, Sicurezza e Tecnologia Alimentari, Qualità del Servizio. A2A desidera impostare l'evoluzione dell'Area Ristorazione su criteri di gestione efficienti e sostenibili, al fine di preparare piatti salubri e gustosi, utilizzando buone prassi tecnologiche di cucina e attraverso l'ottimizzazione delle risorse e la riduzione degli sprechi.

- **Salute**

Anche per il 2023 è stato reso disponibile ed operativo il **sistema di Assistenza Sanitaria**, realizzato dapprima tramite un percorso condiviso tra azienda e organizzazioni sindacali, ed in seguito guidato dall'Ente di Governo Bilaterale per l'assistenza sanitaria integrativa A2A. La copertura assistenziale è stata pensata per dare una risposta immediata e concreta ai dipendenti del Gruppo e ai loro familiari attraverso l'offerta di prestazioni integrative al Servizio Sanitario Nazionale. L'iniziativa – al suo quarto anno – ha coinvolto circa 6.000 dipendenti associati e i loro familiari.

- **Risparmio**

A2A, in condivisione con la rappresentanza sindacale, ha confermato anche per il 2023 la possibilità di convertire il Premio di Risultato in un **Credito Welfare per aumentare il potere d'acquisto** dei propri dipendenti. In continuità con gli anni precedenti il Gruppo ha offerto una quota aggiuntiva on top sull'importo convertito e speso.

Inoltre, nel corso dell'anno, A2A ha riproposto un ciclo di webinar dedicato al Sistema Previdenziale: conoscerlo è infatti fondamentale per compiere oggi delle scelte consapevoli e tutelare il benessere economico futuro.

- **Mobilità**

Da diversi anni il Gruppo mette in campo risorse e progetti per incentivare la mobilità sostenibile dei dipendenti. Oltre alle **convenzioni dedicate** in collaborazione con ATM Milano e Brescia Trasporti, A2A ha aderito al progetto "Mobility4Mi" cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, dal Comune di Milano e da Città Metropolitana con lo scopo di promuovere il trasporto intermodale a Milano e favorire la mobilità sostenibile.

I fondi attribuiti al Comune di Milano nell'ambito di questo progetto finanziano uno sconto aggiuntivo sulle tariffe degli abbonamenti annuali che per i dipendenti del Gruppo determinano un ulteriore sconto sull'abbonamento ATM rispetto all'attuale convenzione.

Sempre nel 2023 sono state realizzate 35 iniziative tra cui: l'estensione del **corporate e-bike sharing** alla sede di Lodi, la riqualificazione dei parcheggi bici di Brescia Lamarmora, Brescia via Malta e Milano Olgettina, l'attivazione della convenzione con Arriva per il trasporto pubblico extraurbano su Brescia, Bergamo e Cremona, l'attivazione delle prime colonnine di ricarica per auto private dei dipendenti nel parcheggio di Brescia Lamarmora.



Accordi sindacali

I rapporti di tutti i dipendenti del Gruppo A2A sono regolati da Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL).

Anche nel 2023 si è addivenuti alla sottoscrizione di una pluralità di accordi sindacali, suddivisi tra intese di portata trasversale alle società del Gruppo ed altre specifiche di alcune realtà. Di seguito i principali:

- *Intese su iniziative per una maggiore sostenibilità ambientale:* mutuando l'esperienza del 2022 per il contrasto allo shock energetico, sono state sottoscritte – sia per l'area energia che per l'area ambiente – intese per favorire una maggiore sostenibilità ambientale delle attività del Gruppo, mediante attivazione del lavoro agile nei venerdì dei periodi di maggior ricorso al riscaldamento invernale ed al raffreddamento estivo degli ambienti di lavoro (e dunque: dicembre 2023, gennaio, febbraio, giugno, luglio ed agosto 2024); viene così riconfermata la possibilità di spegnimento degli impianti di riscaldamento (oltre che di raffreddamento, nei periodi estivi) per 3 giornate consecutive settimanali nelle sedi caratterizzate da attività non prettamente operative.
- *Intese per il riordino delle regole di affiliazioni ai circoli:* sottoscritte intese per la ridefinizione dei perimetri di competenza dei circoli ricreativi, in logica di armonizzazione dei territori di più recente acquisizione, nonché di migliore distribuzione della popolazione tra i CRAL esistenti nel gruppo.
- *Accordo per il mantenimento delle agevolazioni tariffarie a fronte del superamento del mercato tutelato dell'energia elettrica:* il percorso sindacale ha condotto ad un'intesa che prevede il mantenimento delle agevolazioni tariffarie per i lavoratori a contratto elettrico assunti entro il luglio 1996 a fronte del venir meno del mercato tutelato, mediante l'individuazione di una tariffa dedicata capace di favorire la conservazione delle condizioni di convenienza originarie; definite con l'occasione le tempistiche e modalità comunicative correlate all'iniziativa.
- *Accordo sulla costituzione della nuova Unità Servizi di Gruppo:* sottoscritta un'intesa sindacale sull'operazione di costituzione della nuova A2A Services & Real Estate S.p.A., mediante individuazione dei trattamenti da applicare ai lavoratori della nuova realtà, oltreché della strumentazione cui fare ricorso per consentire il miglior layout organizzativo e favorire il conseguimento degli obiettivi di innovazione e digitalizzazione dei processi e di supporto verso l'innovazione tecnologica.
- *Accordo per progetto di razionalizzazione societaria della BU Ambiente:* nell'ambito del processo di razionalizzazione dei perimetri di business e dell'ottimizzazione della struttura societaria della BU Ambiente del Gruppo A2A, l'accordo ha consentito di conseguire sinergie organizzative e societarie, attraverso la razionalizzazione e semplificazione per linee di business delle società con una migliore e più efficace gestione unitaria delle risorse e degli asset.
- *Accordo per la costituzione di una Commissione bilaterale in materia di formazione per tutta l'Area Ambiente:* sottoscritta intesa che ne prevede composizione e modalità di funzionamento.
- *Accordi per l'armonizzazione dei principali istituti in Area Ambiente:* sottoscritti accordi di riordino e armonizzazione dei principali istituti regolamentati dalla contrattazione aziendale. Nello specifico: in materia di reperibilità, percorsi di carriera, indennità per lavoro in festività, indennità per specifiche mansioni; in materia di circoli ricreativi, sono state siglate intese per implementare il percorso condiviso per la realizzazione di un sistema caratterizzato da un unico soggetto erogatore dei servizi per tutta l'Area Ambiente.

Con l'obiettivo di favorire al meglio il work-life balance, A2A mette a disposizione una vasta gamma di strumenti di flessibilità. Tra i principali si evidenziano smart-working, modelli di flessibilità oraria e venerdì corto.

Lettera agli stakeholder

Nota metodologica

1 Il Gruppo A2A e il suo Modello di Business

2 Governance

3 La Strategia sostenibile di A2A

4 Stakeholder engagement e analisi di materialità

5 Capitale Finanziario

6 Capitale Manifatturiero

7 Capitale Naturale

8 Capitale Umano

Le persone e il loro valore

Gestione responsabile del capitale umano

Diversità e inclusione

Salute e sicurezza sul lavoro

9 Capitale Intellettuale

10 Capitale Relazionale

Relazione della Società di Revisione

GRI Content Index

TCFD Content Index

## Remunerazione

A2A imposta la politica di remunerazione nel pieno rispetto dell'equità interna e della competitività esterna. Nella definizione degli interventi si attiene scrupolosamente alla normativa italiana ed ai contratti collettivi nazionali di riferimento, escludendo qualsiasi tipo di discriminazione.

Le politiche ed i processi di *reward* mirano a **riconoscere e valorizzare l'impegno, il conseguimento costante dei risultati, le competenze ed i comportamenti dei dipendenti** in coerenza con il Modello Manageriale del Gruppo e con il benchmark esterno.

Al tal fine a partire dal 2021, A2A monitora costantemente:

- l'andamento delle retribuzioni di donne e uomini ed il relativo *gender pay gap*.
- l'assetto retributivo dei dipendenti rispetto al mercato esterno, in relazione all'attività svolta.

In particolare, nell'ambito del *gender pay gap*, **nel 2023 il Gruppo A2A ha avviato un'analisi volta all'identificazione di un indicatore di Gender Pay Gap in grado di considerare molteplici fattori legittimi di differenziazione** (in aggiunta alla qualifica, sono stati considerati Seniority, Valutazione delle Performance, tipologia contrattuale, mansione, sede di lavoro, livello di istruzione, etc...) ed intercettare quei casi nei quali il gap calcolato sia riconducibile a fattori non legittimi. L'obiettivo è quello di implementare, nel corso del 2024, un piano di azione dedicato, volto al miglioramento continuo del KPI calcolato.

La tabella che segue illustra le differenze nella retribuzione annua lorda media donna / uomo all'interno delle differenti qualifiche. L'analisi degli scostamenti puntuale non ha rilevato fenomeni discriminatori, ma dinamiche legate a turnover, acquisizioni di nuove società nel Gruppo o differenze legate alla rappresentatività del campione femminile nel cluster di riferimento.

**Figura 46 RAL media donna/uomo per qualifica**

	2021	2022	2023
Qualifiche	Donne/Uomini	Donne/Uomini	Donne/Uomini
Dirigenti	104,1%	101,2%	101,6%
Quadri	93,0%	93,2%	94,2%
Impiegati	90,3%	91,2%	91,6%
Operai	95,1%	93,6%	93,1%

Con riferimento ai processi di revisione salariale, è stato effettuato un benchmark interno, al fine di verificarne la coerenza e gli equilibri con i valori

del settore di riferimento, per garantire al Gruppo competitività e *attraction*. Inoltre, per famiglie e/o ruoli specifici più critici nel mercato del lavoro, sono state condotte analisi approfondite al fine di individuare prassi retributive mirate da adottare nei processi di Compensation, Recruiting e Talent Management.

Per tutti i dipendenti la remunerazione è strutturata in componenti monetarie fisse e variabili e prevede un pacchetto di *benefit* di sostegno al reddito o di facilitazione (assicurazioni sanitarie e previdenziali, progetti ed iniziative per il dipendente e la sua famiglia, promozioni e agevolazioni di vario genere). La componente monetaria variabile è basata su meccanismi discrezionali di riconoscimento della *performance* lavorativa e di comportamento in termini di "*una tantum*" o su sistemi di correlazione diretta con le performance aziendali e le prestazioni individuali (*MbO* e *LTI*).

Il sistema di retribuzione variabile è integrato da uno strumento di incentivazione collettiva (**premio di risultato**), basato su obiettivi di redditività e produttività del Gruppo, volto a garantire il coinvolgimento di tutto il personale, anche non assegnatario di *MbO*, alle *performance* aziendali. In linea con la vigente normativa e a seguito di un'intesa con le rappresentanze dei lavoratori, anche nel 2023, è stata data a tutti i dipendenti l'opportunità di convertire una parte del premio di risultato in prestazioni e servizi tramite un'apposita piattaforma *welfare* (si veda anche pag. 181). I risultati raggiunti sono stati positivi in linea con quelli del settore.

Il **processo MbO** ha confermato l'importanza che rivestono i processi di incentivazione formalizzata nell'accrescere la vicinanza dei dipendenti agli obiettivi del Gruppo e incentivare al conseguimento dei risultati aziendali. In linea con la People Strategy di A2A è proseguita la progressiva estensione del perimetro di persone coinvolte che continuerà anche nel 2024 tramite l'ampliamento del perimetro di applicazione dell'*MbO* che dal 2023 ha visto **l'implementazione del sistema in incentivante "Bonus Pool"**. Tra le primarie finalità del *MbO* in Bonus Pool vi è la volontà di correlare il sistema di incentivazione ai risultati di valore per il business, responsabilizzare i Manager nella gestione e consuntivazione del sistema di incentivazione. Nell'ambito di questo schema incentivante sono identificati diversi Bonus Pool di riferimento composti dalla sommatoria dei Target MBO assegnati nel perimetro di riferimenti, che può aumentare o ridursi per effetto di indicatori di redditività (effetto incrementale/decrementale). Il target MBO di ciascuna persona assegnataria recepisce l'effetto moltiplicativo che ha generato il relativo Bonus Pool. Il Payout sarà funzione dell'effetto moltiplicativo del Bonus Pool, della fascia di risultato individuale ma anche della distribuzione dei raggiungimenti delle altre persone del medesimo Pool.



Infine, per rafforzare l'impegno sulla sostenibilità, nel 2023 si conferma un peso rilevante per gli obiettivi di sostenibilità su tutta la prima linea del Direttore Generale e del Presidente, con assegnazione di KPI comuni e trasversali orientati alla riduzione degli infortuni e al miglioramento degli indicatori di DE&I (in termini di: aumento della % di donne manager; incremento della presenza delle donne nei CdA delle società controllate e partecipate; incremento della % di donne assunte).

Nel 2023 è stato, inoltre, introdotto un **Sistema di Incentivazione a Lungo Termine** (Long-Term Incentive LTI) rivolto ad un target selezionato della popolazione dirigenziale con ruoli chiave. Tale componente di remunerazione variabile a lungo termine è finalizzata a:

- allineare gli interessi dei beneficiari con quelli degli azionisti e con il piano strategico di A2A nella sua integrità;
- legare la remunerazione dei beneficiari, quali soggetti che rivestono un ruolo chiave nel raggiungimento degli obiettivi di A2A, ai risultati economici conseguiti dalla Società e al raggiungimento di obiettivi specifici prefissati di medio-lungo periodo;
- rafforzare, consolidare e sviluppare i principi chiave in materia di remunerazione già adottati, anche in considerazione degli elementi evidenziati rispetto ai voti espressi nell'Assemblea dei Soci del 28 aprile 2023;
- garantire che le evoluzioni su temi ESG (Environmental, Social, Governance) trovino uno strumento che stimola il management al raggiungimento di detti obiettivi;
- ribilanciare il pay-mix (fisso vs. variabile), fornendo anche alla Società uno strumento retributivo utile all'attraction e alla retention delle risorse chiave.

Per ulteriori informazioni sul contenuto della Politica in materia di remunerazione per il 2023 si rinvia alla "Relazione sulla Remunerazione 2023".

## 8.3

### Diversità e inclusione

L'approccio del Gruppo alla diversità e all'inclusione si fonda sui principi di integrità e sulla tutela della persona all'interno dell'ambiente di lavoro, assicurati attraverso il Codice Etico, la Politica sui Diritti Umani, il Manifesto del Linguaggio Inclusivo e dalla **Dichiarazione di Impegno DE&I aggiornata a marzo 2023**. Attraverso questi documenti, A2A si impegna a garantire ai propri dipendenti un clima di reciproco rispetto della dignità, dell'onore e della reputazione di ciascuno, garantendo e promuovendo la libertà di espressione, impedendo atteggiamenti ingiuriosi, discriminatori o diffamatori e condannando apertamente qualsiasi pratica di mobbing, molestia di qualsiasi genere o ingiustificati tentativi di impedimento alle prospettive professionali altrui.

I dati riportati in questo documento, si riferiscono al genere maschile e femminile; A2A, tuttavia, riconosce l'esistenza di una pluralità di identità e si impegna a valorizzarle.

Nel Gruppo, chiunque ritenga di essere stato oggetto di molestie e/o di discriminazione può effettuare una segnalazione che viene prontamente presa in carico e sottoposta a valutazione.

Nell'anno 2023, al canale whistleblowing, non sono pervenuti casi/incidenti/segnalazioni di discriminazione/conflictualità con riferimento al personale lavoratore in tema di rispetto delle diversità e/o minoranze.

A testimonianza dell'impegno per promuovere un ambiente di lavoro sempre più inclusivo e libero da stereotipi, A2A ha proseguito per il 2023 con le attività dell'**Inclusion Team**, un gruppo di lavoro dedicato alle tematiche DE&I con l'obiettivo di definire la strategia, gli obiettivi e le azioni in ambito Culture, Genere, Generazioni, Disabilità e LGBTQI+. Le iniziative pianificate sono state inserite all'interno di un piano annuale focalizzato sui fabbisogni emersi dalla Survey DE&I realizzata nel 2022.

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

8  
Capitale  
Umano

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

Nel corso dell'anno, tra le varie iniziative, sono stati realizzati 12 video/webinar di sensibilizzazione e celebrazione in occasione di Giornate Internazionali sulle tematiche diversità, equità ed inclusione. Di notevole importanza è stato l'avvio del percorso formativo "Essere una Life Company: Diversità, Equità e Inclusione in A2A" suddiviso in 4 moduli, dedicato a tutte le persone di A2A con l'obiettivo di approfondire i principali temi/argomenti, quali: Dichiarazione di impegno DE&I, Bias e Stereotipi, Molestie e Principi etici.

Qui di seguito l'approfondimento per tematica delle iniziative realizzate nel 2023.

### LGBTQI+

Anche quest'anno A2A ha partecipato al Pride di Milano come Partner dichiarando pubblicamente l'impegno del Gruppo nel costruire un ambiente libero e sicuro, che valorizzi tutte le unicità presenti in azienda e per la prima volta, il Gruppo ha partecipato anche al Pride di Brescia: attraverso l'attiva partecipazione di colleghe e colleghi e alla presenza di due punti di distribuzione di acqua potabile messi a disposizione da A2A Ciclo Idrico, la giornata è stata l'occasione, ancora una volta, per confermare i valori del Gruppo.

Altre iniziative interne di sensibilizzazione sono state:

- il 17 maggio, giornata internazionale contro l'omofobia, la bifobia e la transfobia è stata l'occasione per introdurre i "**bagni gender free**", accessibili a tutte e a tutti e a chi non si riconosce in queste due semplici parole. I bagni gender free sono stati inizialmente introdotti in 2 sedi del Gruppo, e nel corso dell'anno anche in altre 4 sedi;
- l'11 ottobre in occasione del **Coming Out Day** è stato realizzato un webinar per approfondire la conoscenza di tutte le soggettività incluse nell'acronimo LGBTQI+, le tematiche legate all'autenticità sui luoghi di lavoro, il linguaggio inclusivo e la consapevolezza sui bias rispetto a questi temi;

- in occasione del 20 novembre, **Transgender Day of Remembrance (TdoR)**, la giornata mondiale in ricordo delle persone transessuali e transgender vittime di violenza, è stato realizzato un webinar per sensibilizzare e approfondire questo importante tema. L'impegno concreto per l'inclusione delle persone transgender si sta concretizzando nello sviluppo di una **Policy per la transizione sociale** che è in fase di finalizzazione.

Inoltre, prosegue dal 2022, l'adesione di A2A a **Parks-Liberi e Uguali**, un'associazione di aziende e istituzioni impegnate nell'inclusione con focus specifico sull'orientamento affettivo e sull'identità di genere.

### Genere

Con l'obiettivo di promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, A2A da anni ha implementato iniziative strutturate per favorire l'inclusione su tale tema. A2A nel corso degli anni ha sottoscritto:

- Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro promossa da **Fondazione Sodalitas**;
- Manifesto per l'occupazione femminile - **Valore D**, un documento programmatico in nove punti per promuovere l'occupazione femminile e l'equità di genere come fattore di innovazione e di crescita per le aziende, attraverso il monitoraggio della presenza delle donne all'interno dell'organizzazione;
- "Patto **Utilitalia** - La Diversità fa la Differenza" per favorire l'inclusione e valorizzare la diversità;
- **WEPS** (Women's Empowerment Principles), sette principi istituiti dal Global Compact delle Nazioni Unite e da UN Women, per promuovere l'occupazione femminile e l'equità di genere come fattore di innovazione e di crescita per le aziende;
- "**Sistema Scuola Impresa di Elis**", progetto che ha l'obiettivo di orientare le ragazze e i ragazzi ai mestieri del futuro e rompere gli stereotipi di genere. Nel 2023 le 23 *Role Model* A2A hanno realizzato 16 eventi nelle scuole secondarie di I e II grado, per ispirare le ragazze e i ragazzi ai mestieri del futuro, in particolare in ambito STEM.

### Certificazione sulla Parità di Genere secondo la Prassi UNI/PDR 125

Nel corso del 2023 6 società del Gruppo – A2A SpA, Amsa, Aprica, A2A Energia, Gencogas, Unareti – hanno ottenuto la Certificazione sulla

Parità di Genere dimostrando l'impegno concreto nel promuovere un cambiamento culturale che garantisca l'equità di genere;

Numerose le iniziative messe in campo nel corso dell'anno anche in ambito di sensibilizzazione e formazione.

- nel mese di marzo per celebrare la Giornata Internazionale della Donna, sono stati realizzati alcuni webinar: **“L’8 per equità e alleanza tra i generi”** per celebrare i valori di inclusione e rispetto, alla base della Life Company e riflettere sul concetto di “equità”, raggiungibile solo attraverso una sana alleanza tra Uomo e Donna, che si traduce per entrambi i generi nell’agire il proprio “potere”, ovvero nella possibilità di sperimentare ed orientare le nostre scelte, nella vita e nella società; il webinar dal titolo **“La Prevenzione femminile a tutte le età”** in collaborazione con LILT, per sviluppare una maggiore sensibilità e consapevolezza sull’importanza della prevenzione primaria e secondaria. Inoltre, presso la Fondazione AEM si è tenuta una conferenza dal titolo **“Gentili signore, munite fortezze”** nella quale è stata ripercorsa una rassegna, con iconografie e riferimenti, delle fortificazioni costruite dalle donne di potere del passato;
- è stato lanciato il percorso formativo **Female Empowerment Journey**: un’iniziativa di formazione rivolta a 173 colleghe donne dirigenti e quadri manager. Lontano dall’essere una formazione tecnica, il progetto ha fornito un’opportunità di riflessione e crescita personale. L’obiettivo è stato quello di favorire una maggior consapevolezza sul proprio ruolo e della propria leadership, ponendo l’attenzione su concetti come diversity management, equità, inclusione e stereotipi. È stata inoltre l’occasione per partecipare alla 4W4I (4WEEKS4INCLUSION), evento interaziendale sulle tematiche DE&I con un webinar dedicato a consolidare il percorso di “Female Empowerment Journey”, partendo dalla consapevolezza che un vero cambiamento in ambito parità di genere può avvenire costruendo delle alleanze che vadano al di là del genere femminile;
- il mese di novembre è stato dedicato alla lotta contro la violenza di genere, cioè tutte forme di violenza psicologica, fisica e sessuale dirette a persone discriminate in base al loro genere. A testimonianza dell’impegno su questa importante tematica che riguarda non solo le donne ma tutte le persone, il Gruppo ha organizzato una serie di attività: un webinar dal titolo **“Un futuro senza violenza è possibile: impariamo a riconoscerla, e valutarne gli impatti in ambito lavorativo”** per approfondire il tema delle molestie con un focus particolare su quelle sessuali sul posto di lavoro ed ha illuminato le sedi di Milano-Signora e Brescia-Lamarmora di rosso. **Fondazione AEM** invece in collaborazione con Fondazione Una, Nessuna, Centomila, ha ospitato la presentazione del libro di Teresa Bruno **“Bambini nella Tempesta – Gli orfani di femminicidio”**

In aggiunta a quanto sopra, si è mantenuto centrale l’impegno di A2A sull’equità di genere, sia retributiva sia di prospettive di sviluppo professionale, che ha trovato azione anche nel 2023:

- nel costante monitoraggio di indicatori DE&I quali DonneManager, Equilibrio di genere nella composizione dei Consigli di Amministrazione delle società controllate e partecipate;
- nell’inclusione di KPI DE&I negli MbO del Vertice e dei Ruoli apicali del Gruppo;
- nell’analisi, con un livello di approfondimento sempre maggiore, di tutti gli indicatori relativi all’equilibrio di genere, sia retributivo («gender pay gap») sia di crescita professionale, prestando particolare attenzione allo sviluppo di carriera delle donne (ad esempio nell’ambito della nomina interna alla dirigenza).

**Figura 47 Le donne in azienda**

	2022	2023
Dipendenti donna promosse durante l'anno	34,90%	33,92%
Dipendenti donna che lavorano in ICT	26,80%	27,64%
Dipendenti donna che lavorano nel settore ingegneristico	20,70%	21,72%
Dipendenti donna in posizioni entry level	45,30%	52,12%
Dipendenti donna in posizioni manageriali	25,00%	25,18%
Dipendenti donna in posizioni manageriali junior	25,80%	25,42%
Dipendenti donna nel top management	22,80%	24,27%
Donne in STEM	11,70%	11,42%

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

**8  
Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

*Diversità e  
inclusione*

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

## Disabilità

A2A ha proseguito, dal 2021, nello sviluppo del progetto “Nuove Energie”, coinvolgendo nell’iniziativa un nuovo perimetro aziendale rispetto a quello iniziale.

Finalità del progetto resta quello di definire, partendo dalla mappatura dei “bisogni” dei lavoratori “fragili”, un **modello di disability management** volto a facilitare il coinvolgimento di persone con disabilità nei processi aziendali.

Nel corso del 2023 è proseguita l’attività di somministrazione di appositi questionari, seguiti da colloqui individuali da parte di consulenti esterni, sia ai responsabili che ai lavoratori con disabilità, dalla cui analisi e sintesi sono emerse alcune aree di intervento con conseguente definizione di un piano di azioni, mirato sulla persona, cui verrà data applicazione nel corso del 2024.

Contestualmente, nell’ottica di costruzione del sopra citato modello di “disability management”, A2A ha completato una profonda analisi dei processi aziendali HR e HSE impattati da tematiche relative alla disabilità al fine di avviare azioni di miglioramento in termini di inclusività delle persone più fragili.

Di seguito le iniziative di sensibilizzazione sul tema:

- il 4 aprile, in occasione della giornata mondiale della consapevolezza sull’**autismo**, è stato raccontato il progetto che prevede l’inserimento nei team A2A di persone con autismo. Il progetto è nato dalla collaborazione tra l’area Digital & Innovation e Auticon, società di servizi IT che impiega esclusivamente persone con capacità rientranti nello spettro dell’autismo;
- il 23 settembre, Giornata Internazionale delle Lingue dei Segni, è stato lanciato il progetto pilota per l’utilizzo dell’applicativo **Pedius** per supportare colleghe e colleghi sordi o ipoudenti. Si tratta di un’applicazione che permette agli utenti di effettuare chiamate telefoniche attraverso il testo anziché la voce;
- a novembre è stato realizzato uno **spettacolo teatrale “Stabat Pater”** a libera partecipazione per approfondire le tematiche della disabilità, per dare voce a storie vere di padri che ogni giorno si misurano davanti alle esistenze fragili dei propri figli;

## Culture

Nel corso del 2022 A2A ha collaborato con la Fondazione Human Age Institute per l’inserimento di 5 persone beneficiarie di protezione internazionale con l’obiettivo di testimoniare l’adesione ad un modello di società inclusiva, impegnandosi concretamente per contribuire a costruirla. Per questo risultato, UNHCR Italia, Agenzia ONU per i Rifugiati, ha conferito a giugno 2023 ad A2A il logo **Welcome. Working for refugee integration**, progetto sostenuto da Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Confindustria e UN Global Compact Network Italia. Il premio rappresenta un riconoscimento per il significativo impegno dimostrato dal Gruppo A2A nell’inserimento lavorativo di 5 persone beneficiarie di protezione internazionale e per la promozione di una società inclusiva. L’impegno è proseguito con l’inserimento di altre 9 persone nel 2023 e percorsi che prevedono **3 mesi di tirocinio** durante i quali le persone seguono un corso di italiano e successivo conseguimento della Patente di Guida B e assunzione se il percorso è positivo.

Altre iniziative in tale ambito sono state:

- il 21 maggio, in occasione della Giornata Mondiale per la Diversità Culturale, il Dialogo e lo Sviluppo, è stato lanciato il **Calendario Multiculturale A2A**: ogni mese sulla intranet aziendale viene pubblicato il calendario con le principali festività relative alle religioni più diffuse con le buone pratiche di comportamento verso colleghi e colleghe di diverse culture;
- lancio della **Community Housing di A2A**: con l’obiettivo di mettere in contatto le persone del nostro Gruppo che vogliono vendere o affittare la propria casa e coloro che invece sono alla ricerca di una sistemazione abitativa, soprattutto in contesti complessi come quelli delle grandi città italiane;
- **Ambasciatori multiculturali**: è stato realizzato il primo evento di sensibilizzazione sulla raccolta differenziata presso una scuola araba. Il progetto introduce la figura di “Ambasciatore/ Ambasciatrice multiculturale” in A2A come promotore e portavoce verso l’esterno della diversità culturale; all’interno del **«Progetto scuola»** di Amsa, nato per portare i temi della raccolta differenziata e dell’economia circolare tra i banchi delle scuole milanesi, è stata realizzata una collaborazione con la scuola paritaria italo-egiziana Nagib Mahfuz del quartiere San Siro di Milano. Tre dipendenti di origine araba sono diventati testimoni di inclusione, in quanto stranieri perfettamente inseriti nel contesto aziendale e cittadino, nonché canale di comunicazione per una nuova realtà. Si è partiti dall’organizzazione di un corso di *public speaking* per permettere ai colleghi di imparare a interagire con il pubblico trattando dei temi dell’economia circolare e della raccolta differenziata in preparazione agli incontri previsti con i ragazzi della scuola paritaria e le rispettive mamme.

## Generazioni

Il Gruppo A2A ha condotto nel 2023 alcune ricerche di mercato e approfondito il contesto aziendale al fine di identificare iniziative progettuali volte a incoraggiare una cultura che valorizzi la piena espressione delle caratteristiche individuali delle persone nel contesto aziendale intergenerazionale, da avviare nel 2024.

Il 4 ottobre è stata celebrata per la prima volta **la Giornata delle Generazioni di A2A**, una ricorrenza istituita all'interno del Gruppo con l'obiettivo di impegnarsi a celebrare ogni anno l'impatto positivo dei legami intergenerazionali.

### MAP (messa alla prova) – PROVACI PER MILANO

Il progetto ha come obiettivo di dare la possibilità a chi è stato condannato a pene non detentive di svolgere attività di utilità sociale per tenere pulita Milano e di offrire una opportunità di lavoro per persone socialmente fragili. Il 12 novembre è partito il primo gruppo «pilota» individuato dai *line manager* di Amsa, e dall'associazione Angeli del Bello. Il gruppo, composto da 4 MAP accompagnati da coordinatori volontari di Angeli del Bello e muniti degli strumenti forniti da Amsa, per 4 ore si è dedicato all'attività di pulizia delle aiuole di Via Paolo Sarpi a Milano. L'obiettivo ora è di estendere l'iniziativa a un numero sempre maggiore di MAP e si prevede che per il 2024 l'attività svolta comprenderà anche la pulizia delle aree gioco e degli arredi urbani.

## 8.4

### Salute e Sicurezza sul Lavoro

I Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza certificati secondo lo schema ISO 45001 coprono il 97% della popolazione aziendale, tutte le attività e tutti i luoghi di lavoro del Gruppo. Tali sistemi sono sottoposti a verifiche da parte di enti di certificazione e riconosciuti e certificati conformi alle norme di riferimento. L'applicativo ARIAL (Applicativo Rischi Ambiente e Lavoro) è lo strumento utilizzato da tutte le società del Gruppo per la consultazione e gestione degli aspetti relativi alla salute e sicurezza sul lavoro. Tale applicativo permette di:

- eseguire la valutazione dei rischi e creare il DVR (Documenti di Valutazione dei Rischi) con la possibilità di evidenziare il livello di rischio iniziale e quello residuo in seguito all'applicazione di specifiche misure di prevenzione e protezione, con un processo approvativo chiaro e tracciabile;
- definire la prescrizione e consegna dei DPI (Dispositivi di Protezione Individuale);
- visionare l'archivio e gestione dei prodotti chimici;
- programmare la formazione di sicurezza;
- gestire la sorveglianza sanitaria ex D.Lgs. 81/08.

Lo strumento viene utilizzato anche per la registrazione e la classificazione di eventi incidentali (segnalazioni, incidenti, near miss e infortuni di personale dipendente e/o lavoratori di imprese terze), fatta secondo un livello di gravità basata sugli effetti potenziali e/o reali dell'evento.

#### La sicurezza sul lavoro

Anche nel 2023 continua il trend di decrescita del numero degli infortuni con una riduzione dell'indice di frequenza rispetto al 2022, in linea con quanto definito negli obiettivi aziendali. Si registra però un incremento dell'indice di gravità dovuto ad un incidente mortale avvenuto nel Nucleo Idroelettrico della Valtellina; è al momento in corso un'analisi per chiarire l'esatta dinamica dell'evento.

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

8  
Capitale  
Umano

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

Salute e sicurezza  
sul lavoro

9  
Capitale  
Intellettuale

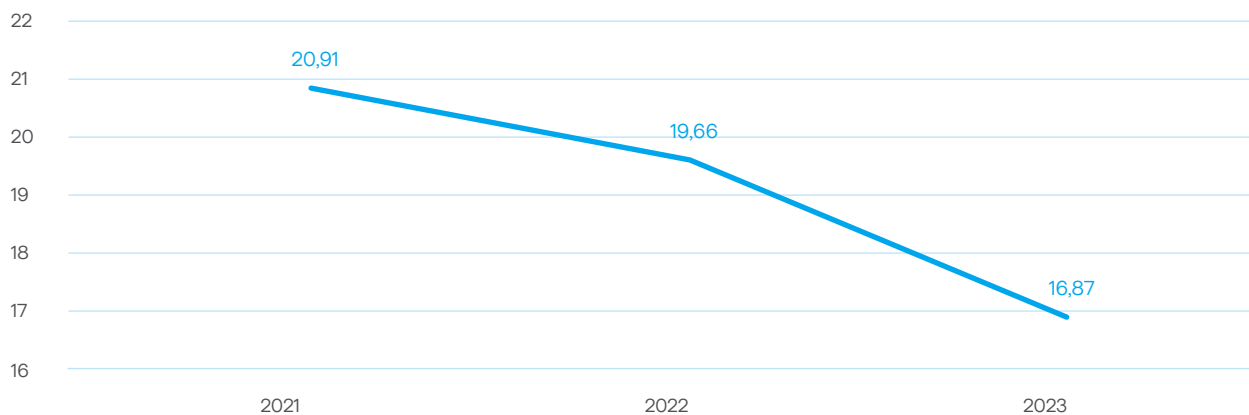
10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

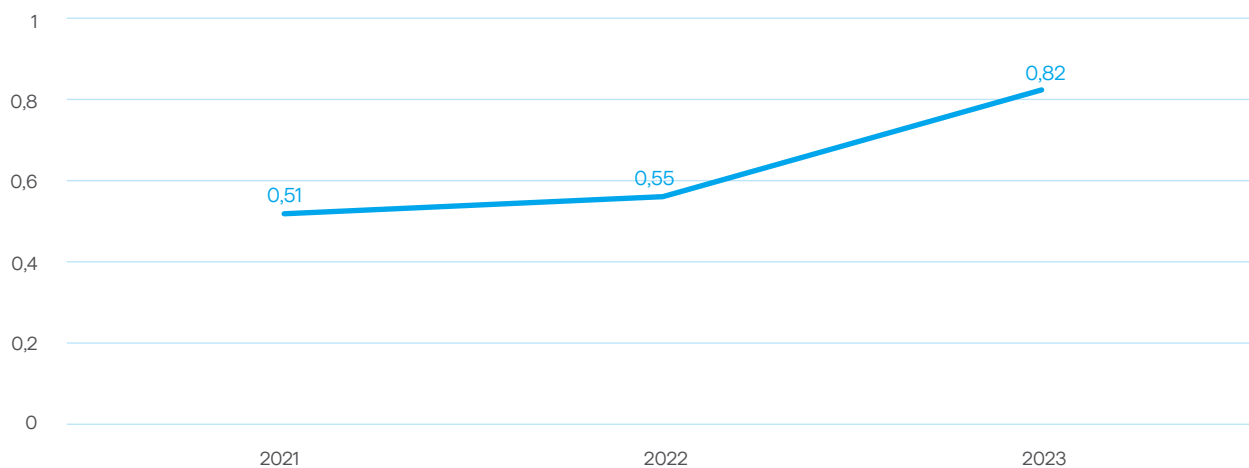
GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

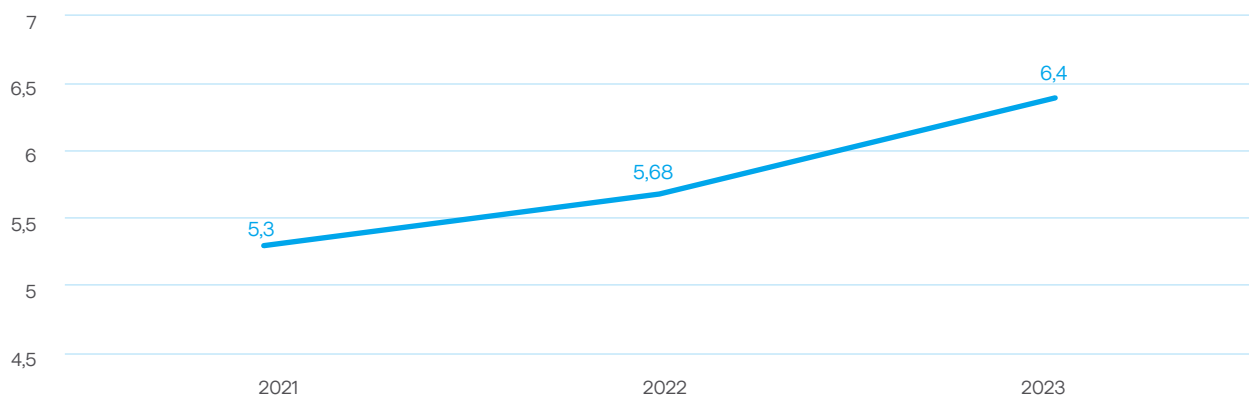
**Figura 48 Indice di Frequenza (IF)**



**Figura 49 Indice di Gravità (IG)**



**Figura 50 Indice di Incidenza (II)**



NOTA: i dati 2021 e 2022 non comprendono ACinque



Tra le iniziative messe in campo nel 2023 è proseguito il programma di webinar “**WebiLaw HSE**” che riguardano provvedimenti normativi significativi e/o d'attualità ed evidenziano rischi e opportunità per i business del Gruppo.

Quest'anno le tematiche trattate sono state “*Le batterie e i rifiuti di batterie*” e “*Le infrastrutture per i combustibili alternativi (AFIR)*”.

È stata inoltre completata l'attività di riprogettazione ed erogazione di formazione e aggiornamento per figure apicali a cura degli HSEQ del Gruppo ed è stata lanciata, all'interno dei programmi complessivi della Famiglia Professionale HSEQ, una comunità di pratica, **Life HSEQ**, allo scopo di condividere e aumentare le competenze HSEQ e le buone prassi interne al Gruppo.

Attivo anche nel 2023 il tavolo di lavoro permanente “**HSE from Procurement**”, basato sulla necessità di fissare lungo tutto il processo di gestione degli acquisti una serie di elementi specifici e necessari per poter presidiare correttamente dal punto di vista HSE tutto il processo di affidamento a contractor esterni.

Nell'ambito del processo di procurement, il progetto si concretizza nella definizione di 30 punti di controllo HSE, tra i quali l'inserimento del visto tecnico HSE in relazione a richieste di acquisto relative a specifiche classi merceologiche, la revisione in ottica rafforzativa HSE delle condizioni speciali di appalto con l'inserimento di ulteriori clausole contrattuali, la revisione della documentazione di sicurezza da richiedere ai fini della verifica di Idoneità tecnico-professionale degli appaltatori con l'estensione di un supporto informatico a buona parte delle società del Gruppo per la gestione della documentazione dei fornitori, la definizione di un flusso informativo verso la funzione Acquisti su eventi incidentali di fornitori e l'attivazione di verifiche sulla gestione della Sicurezza di fornitori che hanno avuto eventi incidentali di particolare rilevanza o presentano indici infortunistici al di sotto degli standard di settore.

All'interno della BU Smart Infrastructures sono state effettuate delle sessioni di **formazione esperienziale** con lavoratori e preposti che in relazione ai buoni indici di riduzione infortuni nella prima parte del 2023 hanno permesso di individuare dei fattori di successo.

Nel corso del 2023 si è svolta una campagna di sensibilizzazione Sicurezza, in Amsa, rivolta a tutti i preposti, finalizzata a renderli consapevoli della centralità del loro ruolo nella gestione della Sicurezza sul lavoro.

Sempre con il focus sulla sensibilizzazione, sono state organizzate 2 giornate in SED che hanno visto il coinvolgimento di tutti i lavoratori; si è parlato dell'importanza dei comportamenti e della percezione del rischio, anche alla luce di un grave infortunio accaduto nell'impianto qualche anno fa.

Infine, attraverso il progetto **Digital Lesson Learned**, avviato nel 2021, sono stati trasposti in un format digitale gli eventi incidentali di particolare rilevanza e trasversalità accaduti nel Gruppo per la realizzazione di interventi di sensibilizzazione nelle diverse società.

**In totale, nel 2023, sono state erogate 4.542 ore di formazione su salute e sicurezza ai dipendenti di imprese terze.**

Nel corso del 2023 si sono registrati 55 infortuni a lavoratori di ditte appaltatrici; questo si traduce in un indice di frequenza pari a 14,66, in aumento rispetto al dato 2022, e in un indice di gravità di 0,20, valore che diminuisce in maniera significativa rispetto allo scorso anno. Sono stati impegnati circa 2.132 lavoratori delle ditte appaltatrici (dato stimato sulla base delle ore lavorate complessive considerando 1.760 ore lavorate/anno per ogni lavoratore).

Si è inoltre, verificato un decesso di una cittadina in un incidente avvenuto con un mezzo di raccolta dell'igiene urbana del Gruppo.

Lettera agli  
stakeholder

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di Business

2  
Governance

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
Stakeholder  
engagement  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

**8  
Capitale  
Umano**

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

**Salute e sicurezza  
sul lavoro**

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
Content  
Index

TCFD  
Content  
Index

## La salute sul lavoro

Il Gruppo presidia costantemente, attraverso l'attività di sorveglianza sanitaria, la salute dei lavoratori in relazione al rischio specifico per le differenti mansioni presenti negli ambienti di lavoro.

A2A mette a disposizione dei medici competenti la cartella sanitaria informatizzata nonché un sistema di programmazione delle attività secondo i protocolli sanitari, ovvero l'insieme di accertamenti strumentali, di laboratorio e visite la cui periodicità e il cui contenuto è stabilito dagli stessi medici competenti del Gruppo in coordinamento con la struttura Salute e secondo degli standard qualitativi condivisi con strutture universitarie.

Il servizio di sorveglianza sanitaria è effettuato in prevalenza nei



presidi sanitari distribuiti  
sul territorio nazionale

66

Nel 2023 sono stati effettuati



visite mediche di idoneità  
alla mansione

~8.500



accertamenti in conformità  
ai protocolli sanitari

oltre 19.000

I medici competenti hanno inoltre svolto



sopralluoghi presso  
gli ambienti di lavoro

oltre 200

Al 31 dicembre 2023, sono stati registrati 22 casi di malattie professionali nel Gruppo, tra le principali tipologie si riscontrano le malattie del sistema osteomuscolare e le patologie da amianto.

È stata riproposta la campagna di vaccinazione antinfluenzale che ha garantito a tutti i lavoratori che ne hanno fatto richiesta la possibilità di vaccinarsi.

Nel 2023



vaccinazioni somministrate

1.205

Nel 2023 è proseguita l'iniziativa di "Capsula" l'Health Pod che ha l'obiettivo di aumentare la consapevolezza del nostro livello di forma e benessere per una maggiore cultura della prevenzione.

Grazie all'innovazione digitale è possibile inquadrare in maniera semplice lo stato di forma e controllare magari eventuali miglioramenti nel tempo.

Capsula misura 4 tipologie di parametri:

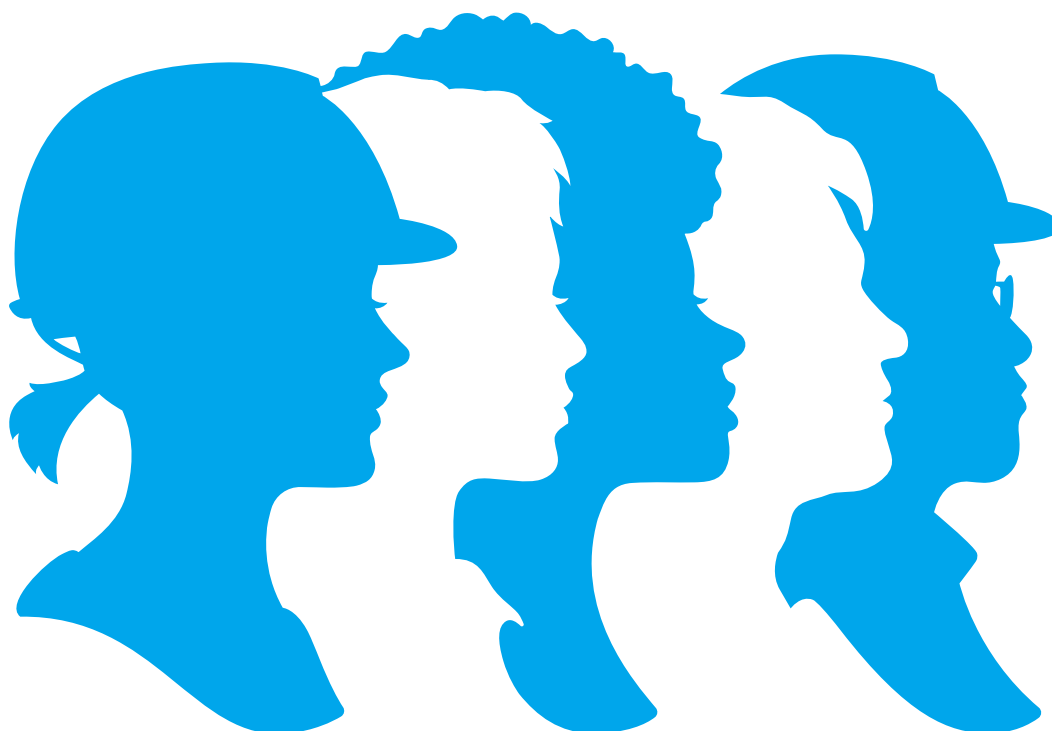
- pressione arteriosa e frequenza cardiaca
- livello di invecchiamento cellulare
- peso
- massa grassa
- livello di idratazione
- livello di stress percepito.

Nel 2023 è stato lanciato il primo **Fitness Program**, una coinvolgente iniziativa digitale che non solo premia l'attività fisica quotidiana dei dipendenti ma motiva anche a prendersi cura della propria salute e a continuare il percorso verso un benessere duraturo. Attraverso l'app dedicata "Healthy Virtuoso" è possibile registrare le proprie attività fisiche giornaliere e monitorare i progressi, sfidare i colleghi e provare ad ottenere delle ricompense.

Infine è stata condotta la prima **campagna di prevenzione dell'ipertensione** in collaborazione con la U.O. Nefrologia e Dialisi dell'IRCCS Ospedale San Raffaele di Milano che ha visto coinvolti i colleghi di 7 sedi del gruppo.

Per il 2023, il numero di accessi alle iniziative sulla Salute è pari a 11.605. Il valore comprende le vaccinazioni antinfluenzali e altre iniziative presenti all'interno del programma congiunto Welfare-Salute, quali campagna con LILT, Capsula, campagna antifumo etc.





Lettera agli  
*stakeholder*

Nota  
metodologica

1  
Il Gruppo A2A  
e il suo  
Modello  
di *Business*

2  
*Governance*

3  
La Strategia  
sostenibile  
di A2A

4  
*Stakeholder  
engagement*  
e analisi di  
materialità

5  
Capitale  
Finanziario

6  
Capitale  
Manifatturiero

7  
Capitale  
Naturale

## 8 Capitale Umano

Le persone  
e il loro valore

Gestione  
responsabile del  
capitale umano

Diversità e  
inclusione

*Salute e sicurezza  
sul lavoro*

9  
Capitale  
Intellettuale

10  
Capitale  
Relazionale

Relazione  
della Società  
di Revisione

GRI  
*Content  
Index*

TCFD  
*Content  
Index*

