

2020—2021年度综合报告

将我们的目标
设定成为

生态转型的标杆企业



 VEOLIA

本册为威立雅的第四份综合报告，其主要对集团战略、业务和承诺进行全面性及前瞻性概述。

在“影响·2023”战略计划的第一年结束之际，本报告详细地展示了威立雅是如何实现其立世之本并为其所有利益相关方创造持久价值。

本册报告由集团各部门在研讨会上共同编撰，该研讨会特别提供了一次对该文件基础部分共同思考的机会：特别是对于新冠肺炎疫情及其后果的管理、多维度绩效的推出以及风险管理。

成为生态转型的标杆企业，意味着...

第1章



...成为实用典范从而实现繁盛，而非反之

- 立世之本，我们的指南针
- 多维度绩效，我们的指导工具
- 共享型进展方法在整个集团范围进行部署
- 我们的业务模式为所有人创造价值

第6页

第2章



...通过采取行动带来更大的影响

- “影响·2023”——实地确认的战略选择
- 通过创新带来更大的影响
- 通过数字化转型带来更大的影响
- 携手苏伊士扩大影响力，成为生态转型的标杆企业

第16页

第3章



...成为值得信赖的合作伙伴

- 为应对新冠肺炎危机行动并团结一致
- 从管理风险到发现新的机会
- 健康和安需要我们持续改进
- 道德与合规：没有信任，就无法创造业绩

第28页

第4章



...为我们所有利益相关方创造价值

- 为地球、社会、员工、客户、股东创造价值
- 侧重倾听，改善与利益相关方的对话

第38页

第5章



...基于我们承诺进行管理

- 灵活且参与式的管理方法
- 致力于实现多维度绩效

第52页

安东尼 弗雷罗

威立雅集团董事长兼首席执行官



2020年是威立雅实施新战略计划的第一年，您有何收获？

安东尼·弗雷罗：受到新冠肺炎疫情影响，经济危机随之而来。在这动荡的一年中，我们展示了自身出色的复原能力，反应能力和恢复能力。我们对这些危机采取同等迅速的应对措施，这也在我们的年度财务报表中得以体现。

我们的收入一直保持在260亿欧元的高水平，并于第四季度恢复增长。我们的EBITDA已达到36亿欧元，超过了我们在新冠肺炎爆发开始时设定的修改目标（4.15亿欧元）。尽管在世界范围内，大多数国家都经历了严重的经济衰退，但集团目前的净收入份额基本保持正值。

集团在危机开始时便采取了措施，因此我们能够克服危机所带来的困难，并在不到九个月的时间里再次呈现积极的增长趋势。我们在2020年第三季度和第四季度的业绩均已超过2019年同期的业绩。

您如何看待威立雅能够如此成功地度过经济和疫情危机？

A.F.：首先，应归因于我们业务的性质，我们提供的服务是日常生活所必需的，无论是城市地区还是企业，无论在危机期间或正常时期，这些客户仍然需要获取水资源和供暖，且必须收集和處理废弃物及污水。

其次是我们对紧急事件的应对措施、在解决从未出现的问题方面的创造性，以及在应对危机中未知问题方面的勇气。

还有三项原则指导我们度过了这一难关——确保服务连续性，保护我们的员工，尽可能减轻经济衰退对我们业绩的影响。

例如，由于我们推出了额外恢复和调整的成本节约计划，最终完成了5.5亿欧元的成本节约，而最初的预计节约金额为2.5亿欧元。我还想在此处补充第三个更基本的原因，并认为这一点是支撑其它运营的根本——我们的员工拥有非凡的敬业精神。尽管由于危机，导致一些组织混乱的情况，但他们仍然竭尽全力在这一困难时期继续提供服务。我们的员工敏锐地思考，坚定地致力于完成任务，并成功做到了这一点。

尽管面临危机，但集团能否保持销售和营销动态？

A.F.：是的，我们在2020年见证了无数的奇迹，这为我们的未来铺平了道路。

我们的销售和营销工作得到了大力支持，并侧重于新业务，而这些业务将在不久的将来成为提供新的收入增长领域。

我们于2020年与许多公司均签订了合同，反映了我们战略的正确性，包括收购捷克共和国布拉格的右岸区域供热网络；与日本三井及7-11建立合资企业，以创建新的PET塑料回收厂；收购法国Osis公司，该公司专门维护污水处理网络和设施；与索尔维集团建立技术伙伴关系，发展电动汽车电池的循环经济，这一领域是一项快速增长的业务，因为到2030年，电动汽车的数量将从目前的800万辆增加到1.1亿多辆；与通用电气公司达成的回收陆上风力涡轮机叶片的协议；以及在德国弗莱堡与辉瑞药厂达成处理工艺用水合同。

安东尼 弗雷罗

—— **“受到新冠肺炎疫情影响，经济危机随之而来。在这动荡的一年中，我们展示了自身出色的复原能力，反应能力和恢复能力。”** ——

新冠肺炎疫情爆发后，“影响·2023”战略计划的现状如何？

A.F.: 尽管新冠肺炎疫情的爆发造成了动荡，但依然存在生态挑战及其紧迫性。从长远来看，整体环境仍然对我们业务特别有利，因此我们的“影响·2023”战略计划仍然具有重要性，我们的目标是成为生态转型的标杆公司。

鉴于这场危机已经证实我们决策的正确性，我们决定大力发展的业务在危机期间表现良好，且市场需求量很大。此外，借助各地政府的激励计划，威立雅将获得有效的经济增长，而其中很大一部分将作用于对我们增长至关重要的生态转型领域。

我们的“影响·2023”计划帮助我们巩固在最具活力的市场领域中的地位，扩大技术范围，并充分利用专业知识的潜力。在未来几年，我们将继续实施制定的战略计划，并根据各计划的潜力，加快、优化或减缓我们业务的发展。

就资产营业额而言，我们已完成价值20亿欧元的交易，达到我们为自身设定的2023年底目标的三分之二。尽管存在危机，但我们在2020年仍保持全面投资，以推动我们未来的增长：这些投资将成为未来几年的收入和利润来源。

2020年底，集团对55个国家的80,000多名员工进行了内部调查。

调查显示，87%的员工拥有强烈的工作责任感，比2019年的调查数据增加了三个百分点。与许多同类型的公司相比，这一参与度前所未有。因此，我们目前处于继续实施“影响·2023年”计划的绝佳状态。

威立雅2021年的前景如何？

A.F.: 2021年，我们将继续推广集团战略，最大程度地发挥我们每项业务的影响力。一方面，我们将主要根据有机增长积极部署发展计划。与前几年相同，我们在投资时将谨慎地进行选择，投资重点将放在最具前景的领域，如楼宇能源、塑料回收、循环经济和工业废弃物处理。另一方面，我们将有条不紊地严格实施成本节约计划。

在财务方面，我们的目标是回到危机前的水平。截至2021年底，我们的目标是使收入至少达到2019年的水平（如果无法超过该年水平），且EBITDA超过40亿欧元，与2020年相比至少增长10%。此外，我们的成本节约目标是3.5亿欧元，其中2.5亿欧元来自集团的循环利用计划，1亿欧元来自集团的额外恢复和调整计划。

如何才能加快全球范围内的生态转型？

A.F.: 集团正在使用各种方法来确保快速为每位成员实现这一重要的生态转型：永久创新、确定并快速宣传最佳实践、与在各自领域处于领导地位的城市、公司和大学建立具有前景的伙伴关系。当然，我们还与苏伊士集团进行了合并。这一合并为致力于成为生态转型领域的全球领导企业的我们创造了历史性机遇。通过这个合并项目，我们对本世纪的环境挑战给予了有力的回应。

我们即将组建空前优秀的产业集团，并在专有技术、地理平台和研发方面提供更多资源，以加速我们在世界范围内急需进行的生态转型。



一旦获得竞争管理机构批准，威立雅便可在2020年10月收购苏伊士集团29.9%的股份，从而迈出决定性的一步——将这两个独特的互补集团整合在一起，从此成为关键的全球参与者。

这一重大行动的第二阶段将于2021年2月8日启动，届时，我们收购的苏伊士剩余70.1%资本的投标将已提交给相关当局。这个项目将为我们所有的利益相关方创造诸多福利，为其创造更多的价值，进而最大限度地发挥我们对他们的影响。

威立雅对其利益相关方具有什么影响？

A.F.: 正如集团宗旨所述，集团通过其所有行动，来增加其对利益相关方的影响，无论是环境、社会还是金融领域的利益相关方。通过减少自然资源的开采并减少排放污染，对地球产生更大的积极影响；通过提高绩效并降低成本，对我们客户产生更大的积极影响；通过加强集团业务领域的吸引力和可持续性，对地区产生更大的影响；通过拓宽员工的技能和职业发展机会，对员工产生更大的影响；通过增加投资回报，对我们股东产生更大的影响。

—— **“衡量一家公司的成功，不仅要看它取得了什么成就，还要看它对所有利益相关方的影响。”** ——

每年我们使用18项指标来精确地衡量这些影响，并同时衡量我们用以指导集团行动的多维度绩效。

我们如此强调影响力，是因为衡量一家公司的成功，不仅要看它取得了什么成就，还要看它对所有利益相关方的影响。威立雅对其所有的利益相关方产生影响，是他们做出了近似的承诺，这便是威立雅自身实用性的证明，因此也是其合理存在的力证。因为，只有最终能够发挥实用价值，我们的战略才具有合理性。



成为生态转型的标杆企业，意味着...

第1章

成为实用典范

从而实现繁盛，
而非反之

立世之本

我们的指南针

威立雅的立世之本是，通过坚定地致力于联合国设定的可持续发展目标，来为所有人实现更美好、更可持续的未来，为人类进步做出贡献。怀着这个目标，威立雅通过其环境服务业务为自己设定了“资源再生，生生不息”的使命。

威立雅坚信，只有将经济、社会和环境问题作为一个不可分割的整体来看待，才有可能实现人类的持续发展。这一信念根植于公司历史之中。我们于1853年成立，将饮用水作为公共健康和生活质量的基本要素，以此提供服务。

在我们当前的水、废弃物和能源业务中，我们为全球的公共和私人客户提供解决方案，帮助其获得基本服务和自然资源，并有效地保存、使用和循环利用这些自然资源。改善我们及客户的环境遗留问题是我们业务及其经济模式的核心。

我们在本地和全球范围内均设有营业场所，拥有高水平的技术知识和劳动力，并长期致力于此。我们通过利用自身的长期经验、服务质量和高创新能力来保证客户能够长期获得其所需的结果。我们是一个工作团体，除了收入和对健康和安全怀有敬意之外，每个人都能在自己的工作中找到目标感，承诺奖励集体行动和个人成就。通过培训，威立雅确保其员工（绝大多数是体力劳动者和技术人员）发展他们的技能。

公司依靠其在所有维度和国家的责任及自主权，努力促进男女职业平等。

威立雅还积极促进社会对话，特别是在员工代表机构，鼓励员工将我们集体项目视为自己的项目。无论在何处运营，威立雅都遵守适用的法律法规。它还适用广泛分布的道德规则，这些规则符合其责任、团体精神、尊重、创新和以客户为中心的价值观。

威立雅的繁荣建立在它对其经营所在地区的所有利益相关方有用的基础上，无论是客户、股东、员工、供应商、当前群体还是未来世代。因此，必须根据这些不同的相关群体，从不同的维度对其绩效进行评估。公司在这些方面都给予了同等的关注度，并要求执行同样高的标准。通过这种方式，威立雅为未来做准备，保护环境，回应人类的重要需求。

自2018年底，由多方开始共同合作开发集团的立世之本。这是一项2020年1月期间开展的，以威立雅员工为代表所制定的参与计划，员工是主要计划大使。立世之本作为威立雅战略的核心，也是作为指导集团战略的指南针。如今，威立雅的董事会、执行委员会和管理委员会借助该宗旨在公司最高层面提供指导。批判之友委员会是一个由独立专家组成的团体，并负责提出建议，持续推动公司成功实现立世之本。

由战略与创新部门设计并监控集团的战略，着眼于符合威立雅宗旨的多维度绩效。此外，集团还设立了立世之本指导委员会，负责协调集团成员并鼓励所有员工参与。

最后，自2020年夏季以来，集团举办了多次研讨会（“我们的立世之本行动”，参见第12页），以便管理人员完全掌握立世之本的内容，并在其项目中纳入平衡、多维度绩效原则。集团管理委员会成员率先参加这些研讨会，这些研讨会于2020年和2021年逐步扩展至所有业务单位。

10,000

位用户
注册“我在威立雅的立世之本”
学习平台

15,000

名员工
观看探索“立世之本”的视频，
该视频提供28种语言版本

21

场“我们的立世之本行动”小组讨论会
于2020年10月底之前完成，
300余名高管参加



立世之本和 可持续发展目标

联合国可持续发展目标帮助威立雅制定了实现其宗旨的方法，在被用于确定各项目标的同时，并使目标与2030年议程保持一致。创建多维度绩效指标旨在帮助应对这些挑战。

通过“影响·2023”战略规划，共实现了18项进展目标。

可持续发展目标也对公司促进新合作的能力提出了挑战；通过这些协同合作并凭借其创新能力，威立雅将能够应对生态转型带来的挑战。

多维度绩效

我们的指导工具

作为复苏和转型的强大动力，威立雅致力于实现多维度的绩效目标
在经济、社会和环境之间达成新的平衡。



- 1. 我们的利益相关方
- 2. 我们的绩效
- 3. 我们的承诺
- 4. 我们的目标



你认为威立雅立世之本与多维度绩效之间有何关联？

奥利弗·布鲁斯: 除雄心本身之外，我们还需要一个工具来有效实现我们的立世之本。多维度绩效在经济与财务、商业、环境、企业社会及人力资源这五大因素之间确定了一条平衡路线。创新且强大之处在于，我们通过定义18项指标对立世之本进行量化并将其公开。这非常难能可贵。世界上很少有公司采取这种方法。我们有的放矢、百尺竿头，不仅仅做出承诺和提供资源，更重要的是我们承诺获得成果。

这似乎是一项复杂的任务。
你如何调和各利益相关方之间的利益？

O.B.: 这确实很复杂，这就是为何平衡概念非常关键。以供水管网为例。从技术上来说，有可能实现水零损失，这在环境层面是良性的，但由于太过昂贵（尤其对于用户来说），方案在经济层面难以维持。我们意识到了这种复杂性，正在寻找一个解决方案能够立足于最佳的平衡点。

“平衡的概念是
我们致力于多维度
绩效的关键。”

如何实现？

O.B.: 例如，在废弃物领域，我们是广受赞誉的收集、处理与回收服务提供商。我们希望利用循环经济论来合作开发技术上可行、对生态负责且可获益的创新解决方案。这意味着我们将重点转向早期阶段——例如，协助家居用品和化妆品制造商以环保的方式设计更易于回收的产品和包装。此外，我们也在下游采取行动，通过向消费者提供宣传和教育予以帮助。在未来，威立雅会根据包装可回收性标准来帮助他们选择产品，这难道还会是难题吗？

这种方法如何具体解决我们当前面临的挑战？

O.B.: 疫情危机之后，重启经济的必要性与生态转型的紧迫性紧紧联系在一起。我们发现自己正处在一个类似于巴黎豪斯曼时期或富兰克林·罗斯福的时期。1853年，为应对经济和社会危机，拿破仑三世委托奥斯曼男爵整顿巴黎，以此提高巴黎安全程度，同时创造大量就业机会（作为这些重大工程的一部分）。此外，他还在法国西南部兰德省植树造林。在美国，罗斯福总统针对经济大萧条的应对措施是建设国家公园和开展重大基础设施工程，从而创造就业机会。这两种情况有一个共同点，其目标都是在经济、就业和社会转型之间找到平衡。这也是当今世界所需要的，它可帮助我们摆脱当前危机。我们为实施生态转型而持续创造的绿色岗位与该战略相一致。

奥利弗·布鲁斯
访谈
战略及创新
高级执行副总裁

共享型进步方法

在整个集团范围进行部署

多维度绩效需要威立雅在其业务经营和发展方式领域做出影响深远且具体的改变。

集团不仅仅根据财务绩效评估其运营情况，

还将立足于环境、商业、人力资源和企业社会等方面进行评估。

2020年，威立雅加强其举措力度，确保这一文化转变在组织的各个维度取得成功。



快速适应文化， 融入每个过程

2020年举办了“我们的立世之本行动”研讨会，以此提高管理人员的意识。在这些研讨会中，来自所有管理层的员工了解了18项多维度绩效目标。会上鼓励他们思考如何将我们的立世之本具体落实到行动中，落实到他们所部署的解决方案、合同和操作方法中，并谈论对其业务部门的影响。2020年7月，集团管理委员会成员首次参加该专项研讨会。

这种方法正逐渐渗透到公司的所有流程中。在2020年评估500强管理人员时，考虑了绩效相关的多维度目标。

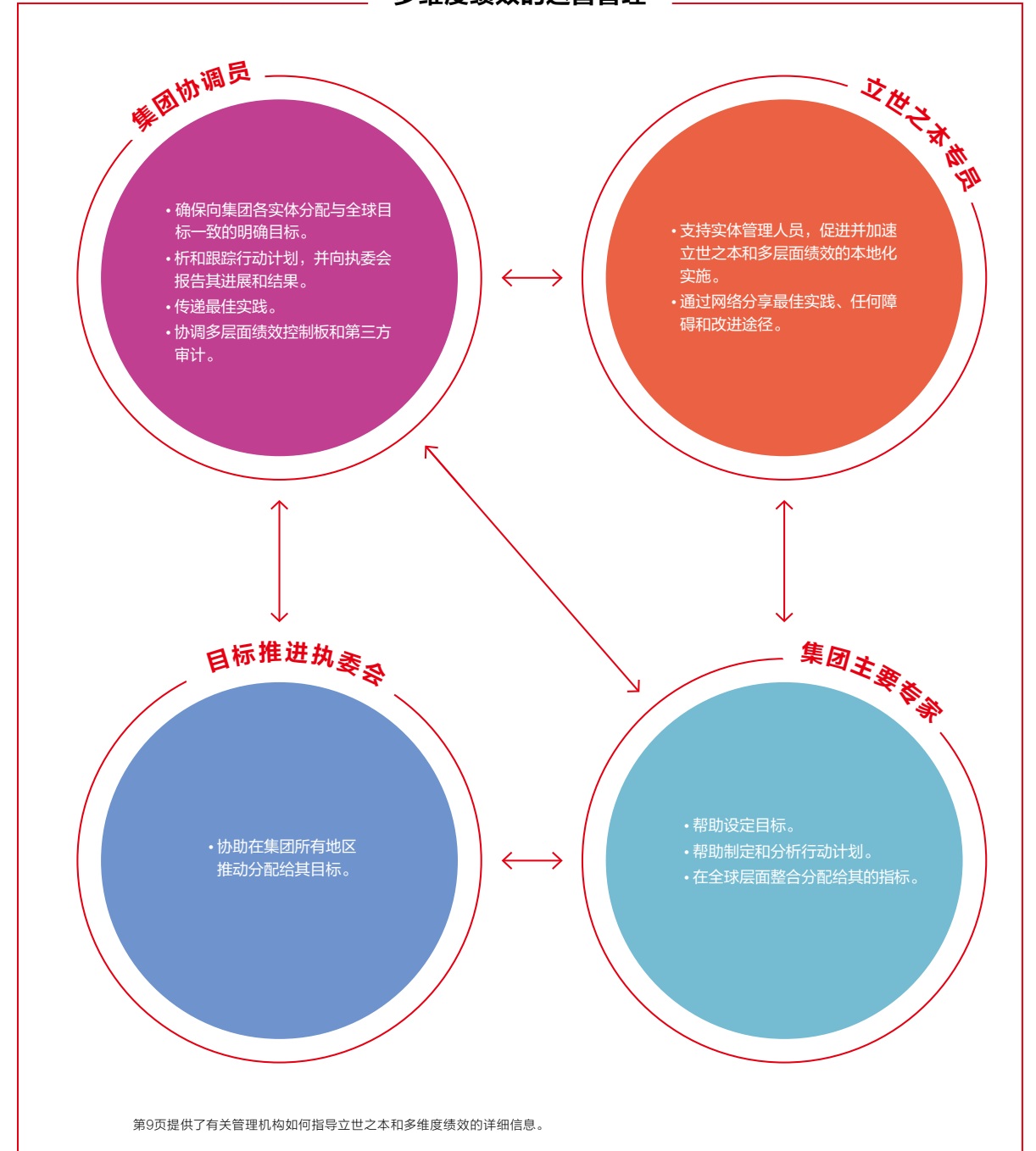
集团内控部门正致力于在公司风险评估方面进一步整合多维度绩效目标。审查集团主要投资项目的投资委员会现将这五个绩效维度纳入其决策。威立雅创新委员会成立于2020年，其在评估一项创新的价值时，也会审查该创新与多维度绩效目标的一致性。未来，还将在新员工招聘流程和业务部门报告中考虑这些标准。

为表达公司愿景，即在所有利益相关方之间尽可能平衡地创造和共享价值，威立雅以其永恒的立世之本为指导。为使这一愿景付诸实施，它依赖于多维度绩效，为此在“影响·2023”战略计划中确定了四年目标。集团致力于五个维度的绩效，做出了五项承诺和18项可量化目标（见第58页）。这些承诺中的每一项都与支撑威立雅立世之本（即联合国可持续发展目标）的基本要素相关联。此外，这种多维度绩效的每个维度并不仅仅惠及一个利益相关方，而是惠及多个利益相关方。

专门治理， 以确保一致性

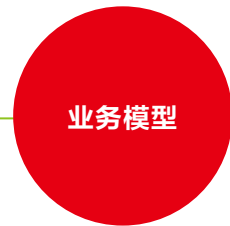
集团已制定一个具体治理框架，确保所有业务部门（BU）都采纳这一绩效战略。执行委员会的成员提出一个或多个多维度绩效目标。集团主要专家在集团层面为每个目标设定绩效、确定目标、帮助业务部门设计其行动计划并整合指标。最后，立世之本专员们协助各集团实体的管理人员加快在业务核心方面推出多维度绩效方法，并在各个社区界分享最佳实践和问题。

多维度绩效的运营管理

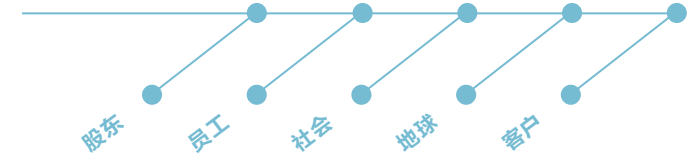


我们的业务模式

为所有人创造价值



对于我们的利益相关方



以国际性专业知识 服务于我们所有的客户

- 在五大洲设有近8,000个现场
- 在地区，因地制宜地管理本地服务
- 21个卓越中心，用于在全球推广最佳实践案例

高附加值的专有技术

- 对环境问题采取综合办法
- 管理最复杂问题（如有毒污染）的专业知识

员工忠诚度

- 178,894 名员工
- 国际校园网络
- 85%的员工以在威立雅工作为荣

涉足广泛的市场领域，与财务实力相结合

- 市政（52%）与工业（48%）客户之间的平衡投资组合
- 在欧洲具备稳固的基础，三分之一的业务分布于世界其他地区，并且在动态市场中实力强劲（尤其是亚洲、北美、拉丁美洲）
- 财务实力：净债务/EBITDA比为 3.2⁽¹⁾

与《巴黎协定》一致的气候战略

- 战略经SBT（科学目标）倡议验证

适应性治理

- 董事会具备多领域专业技能
- 外部专家委员会-即“批判之友”就集团战略方向进行了咨询考察
- 执行委员会采用多标准薪酬体系（包括企业社会责任标准），包括年度和长期组成部分

不断变化的社会和环境挑战

气候变化和生态转型
人口增长和城市化
卫生挑战
技术进步/数字化
更严格的环境法规
社会期望

我们的使命

资源再生，生生不息

改善资源获取途径
保护资源
补充资源

我们的战略目标

成为生态转型的标杆公司

我们的业务

采用循环经济方法进行水、废弃物和能源管理

我们的客户

市政客户

工业客户

经济与财务

- 收益260亿欧元，下降2.9%（按固定汇率计算）
- 归属于公司所有者的当期净收入：4.15亿欧元
- 税后资本收益率：6.4%。
- 自由裁量性投资前的自由现金流：9.42亿欧元
- 36.41亿欧元利息折旧摊销前利润
- 每股0.50欧元股息
- 5年总回报率：+11.09%

员工

- 87%的员工忠诚度（通过独立调查衡量）
- 6.6%工伤事故率
- 每位员工平均培训17小时
- 2020年，28.3%的女性员工任命为集团500强高管
- 28.2%的女性管理人员
- 2020年，就劳资关系签署了1,369项集体协议

企业社会

- 根据合同，610万人受益于水资源或卫生服务设施获取相关的包容性解决方案
- 在全球范围内，支撑起1,105,388个工作岗位并创造了510亿欧元的财富（对GDP的贡献）
- 在承诺调查问题：“威立雅价值观和道德规范是否适用于现行企业”（前5,000名）中，95%的参与者给予了肯定回答
- 87.3%的支出用于本地再投资
- 供应商合同库中76%的有效合同包含集团社会责任条款

环境

- “2030年消除欧洲煤炭的”投资计划实现8.1%进度
- 相当于128万吨二氧化碳排放量：对避免温室气体排放具有年度贡献
- 威立雅化工厂回收塑料391,000吨
- 为改善自然环境的影响及敏感现场的生物多样性情况所指定的行动计划实现1.6%进展
- 73.4%的饮用水系统效率
- 循环经济产生的收入达52亿欧元
- 56%的甲烷捕获率

商业

- “液体和危险废弃物处置与回收”领域的收入为25亿欧元
- 集团签署的至少10份合同中包含2项创新技术
- 使用净推荐值方法计算的客户满意度为41%，涵盖收入的57%

→ 多维度绩效指标

威立雅或多或少地为所有17项可持续发展目标的实现做出贡献。本集团尤其在13项可持续发展目标中发挥了重要作用，这13个可持续发展目标的挑战与威立雅的“立世之本”直接相关。



(1) 排除苏伊士大宗股权收购的影响。



(1) 2019财政年度



成为生态转型的标杆企业，意味着...

第2章

通过我们的实际行动 创造更大的影响

“影响·2023”

—— 实地确认的战略选择

加快特定活动、重塑历史业务、构想创新解决方案，
以产生最大的积极影响并确保生态转型取得成功：集团在当地和业务核心领域实施其战略选择。

生态转型的 四大战略举措

战略举措
1

致力于多维度绩效

战略举措
2

加快威立雅专业知识
可带来显著附加值的
最复杂业务的增长速度

- 危险废弃物处置和回收
- 土壤修复
- 能源效率
- 塑料回收
- 生物废弃物回收
- 污水再利用
- 海水淡化

战略举措
3

巩固并重塑我们的
核心业务活动，
提高其影响力和绩效

- 水资源：通过创新和包容性解决方案拓展服务
- 废弃物：改变收集方式（尤其是通过新型数字化服务进行收集）
- 能源：业务现代化和多样化

战略举措
4

构想并开发创新解决方案，
以预测和满足未来的
基本需求

- 降低气候变化影响
- 保护自然资源
- 开发和扩展环保农业实践
- 降低新形式污染对健康的影响
- 提供无碳能源
- 利用数字化技术和人工智能优化自然资源管理

可替代煤的能源

2019年，威立雅承诺于2030年之前使用其他更清洁且在多数情况下可再生的能源（天然气、生物质、RDF-废弃物衍生燃料等）替代

煤炭能源，以此转变其在欧洲的燃煤发电业务。尽管存在健康危机，团队仍在努力识别和回收运营场所的废热源。例如，将波兰波兹南大

众工厂所产生的废热输送至该市的集中供热网。

皮埃尔·里博特

访谈

业务支持与绩效总监(1)

“影响·2023”战略计划的第一年正好碰上疫情爆发。这是否阻碍了您预期取得的实际进展？

皮埃尔·里博特：即使首年计划受到了这场持续时间和规模都史无前例的危机影响，我们仍受“影响·2023”的驱动，保持着同一个方向前进。我们发现，员工们正在关注着他们完成目标途中的阻碍和多维度绩效。健康危机实际上提醒了我们，我们的基本业务在多大程度上具有必不可少的特性。

我们确保了服务的连续性，同时仍然致力于提供新服务，但最重要的是致力于交付结果。



作为一只业务支持团队，您在2020年的工作重点是什么？

P.R.：创造影响力的前提，首先就意味着要集中注意力解决首要问题。2020年，我们与业务部门一起，致力于将重点投放在所有业务和地理区域的关键资产上。这意味着合同和现场约占资产总数的10%，且占我们收入的四分之一。这些资产的目标是确保大家都以协调的方式取得整体进展，以便产生最大影响，从而找出推动我们在各个领域提高绩效的因素：数字、健康和安全、能耗、维护等，同时考虑到特定于每项资产的合同内容。

—— “创造影响力的前提，首先就意味着要集中注意力解决首要问题。” ——

“影响·2023”旨在加速变革。加快行动不会有风险吗？

P.R.：只能说，我们在加速业务的过程中，有一些特定的问题，而且显然，我们需要预料到这些问题。例如，我们需要在未来三年内，通过开设新场所并进行收购，将我们在危险废弃物方面的业务翻一番。当然，这种蓬勃发展并非没有风险，这也是我们加强危险废弃物行业风险管理政策的原因，并邀请专业人士解决这一问题。

未来将有什么解决方案？

P.R.：同样，在这一点上，作为战略与创新部对每项活动的“业务”补充，我们的目的是确保团队正在有效研究有影响的主题。那些在现场工作者的作用因此而至关重要。我们正在加强对有前景课题的认知（例如，回收有机废弃物以生产动物蛋白），并通过业务部门的体验回报来评估它们的大规模增长潜力。

2020年，我们还审查了研究与创新计划，将资源集中在技术解决方案上，且将于2023年推出。我们将根据业务和运营因素在2021年更新这一工作的优先排序。

(1) 自2021年6月1日起，皮埃尔·里博特被任命为法国水资源活动的首席执行官。

帮助客户提高绩效， 对他们产生更大的影响

2020年，尽管新冠肺炎疫情爆发，
但威立雅还是在**全球范围内**
签订了一些优秀的合同。
集团运用其专业知识帮助工业和市政
客户提高绩效，从而减少环境足迹。



美国

在风力涡轮机叶片在水泥制造中获得第二个春天时，通用电气可再生能源于2020年12月与威立雅签署了一项协议。这是美国风力发电行业的首个此类协议。该协议主要涵盖陆上风力涡轮机叶片的回收，而这些叶片主要由玻璃纤维制成。将在密苏里州的威立雅工厂将叶片绞碎，并采用欧洲已经证明有效的合并处理解决方案，其优势是可将二氧化碳排放量减少27%。

意大利

威立雅与塔兰托市签署了一项合同，为电力和热力设施的维护提供能源服务；为暖通空调、电力、水和消防系统的维护提供能源服务；为67所学校的技术设施升级和能效提高提供能源服务。这将避免每年释放4,933公吨的二氧化碳，相当于822公顷（2,030英亩）森林的年吸收容量。

德国

辉瑞已委托威立雅在其位于德国弗赖堡的工厂建造并运营处理生产过程中产生的冲洗水。该合约的存在将使每年超过3,000立方米的污水运输成为历史，这将使辉瑞的业务每年减少460公吨二氧化碳当量的碳足迹。

象牙海岸

布瓦凯大都市是象牙海岸的第二大城市，人口超过150万。威立雅和PFO集团签订了建造饮用水处理厂的合同，以满足日益增长的水需求，为确保长期供应源提供帮助。2018年，这座城市经历了一场严重危机，干旱导致其主要水源La Loka水库完全干涸。

芬兰

2020年5月，威立雅和巴斯夫开始建立长期合作伙伴关系，签署了一项合同，由威立雅设计、建造并资助一个蒸汽、水和压缩空气工厂，为巴斯夫未来位于芬兰哈尔亚瓦尔塔的锂离子电池生产厂提供供应。该工厂将从哈尔亚瓦尔塔工业园区的其他工厂回收能源，以减少环境足迹。



捷克共和国

威立雅已经是布拉格左岸区域供热网的运营商，在收购Prazska Teplarenska (PT)时，将其在捷克首都的区域供热网业务扩大到右岸。这笔交易最终将增加约2.3亿欧元的年收入。

韩国

在新冠肺炎疫情期间，韩国续签了两份重要的石化行业合同。第一份合同签约20年，用于水处理和冷却塔水、软化水和饮用水的生产；第二份合同与锦湖石油化学有限公司签订，为期十五年。

法国

自2020年4月1日起，威立雅在法国卡昂为下列设施提供维护服务：空调机组、冷却系统、锅炉和燃烧器；建筑和基础设施维护；能源和产出液；PSA工业水和污水处理及弱电流管理。这份新合同在疫情隔离期间成功启动，进一步加强了威立雅与PSA集团长达十五年多的战略伙伴关系。



通过创新

带来更大的影响

我们如何处理或回收尚未处置的废弃物？
我们如何改善资源保护、地球及其居民的状况？
我们怎样才能更快地迈进一个低碳化世界？

……威立雅正在加快步伐，将其创新重点放在应对这些尚未解决的挑战上。

生态转型所需的解决方案仍有一半有待发明。

为了加速发明探索，威立雅将重点放在六个主要领域：

- 减少气候变化的影响（日益严重的水短缺、洪涝、干旱、热浪等）；
- 保护自然资源（水、金属、天然气、矿物、煤、植物）；
- 发展和扩大环境友好型农业活动（责任灌溉、城市农场、废弃物追踪和堆肥、废弃物肥料生产）；
- 减少新污染形式（室内空气、饮用水中的微污染物等）对健康的影响；
- 提供无碳能源；
- 利用数字化技术和人工智能优化自然资源管理。



面向公民的数字技术

2020年，在这些领域都采取了举措。在法国，威立雅（和初创公司Publidata）为地方政府推出了一项新服务，以改善他们向公众宣传垃圾分类和垃圾管理的方式，特别是在疫情隔离期间。当添加到任何网页或移动应用程序中时，垃圾信息窗口小部件可支持居民查看当地政府提供的全部服务列表：根据居民地址的上门收集、超大物件预约收集、垃圾收集中心开放时间、分类规则等。这一有用的工具不再需要筛选关于收集轮次和地区的复杂信息。

创新以应对挑战

在印度，威立雅与一家碳捕获和分离技术领域的龙头企业——碳清洁（Carbon Clean）签署了一项合资协议。这一合作将致力于两个项目：碳储存和压缩沼气。在中国，威立雅团队引入了一个在线反向拍卖平台，用于使用区块链技术的招标过程。在健康危机最为严重的时候，所有招标都利用这一创新平台在网上发布，从而避免了交易中断的风险。

威立雅如何以创新支持生态转型？

克莱儿·法尔宗：首先，应关注地球影响的问题。这意味着我们需要设计战略和优先事项的主题，以便在有用或必要的情况下加快进程。我们在2020年解决“威立雅的环境创新是什么？”这个问题时使用了这一方法。我们审查了我们的项目和资源渠道，将它们重新分配到六大主要创新主题中（见第22页）。2021年，我们的三大优先事项主题符合我们客户表达的最迫切需求：空气质量、碳捕获和生物转化。



克莱儿·法尔宗
业务创新主管

创新的来源是什么？

C.F.: 来源有很多。我们与学术界和工业界以及生态系统的创业公司合作。客户来找我们解决问题时，也会激励我们创新：例如，在法国，废弃物的解决方案积极致力于生态设计主题。

突破、有效性与研发：创新的主要标志

法国公众对创新的想法如何？威立雅让艾拉贝进行了一项研究⁽¹⁾，该研究提供了一个定义：91%的受访者认为创新是“创造新用途的产品或服务”，88%的人认为创新“有用并服务于某种目的”，87%的人认为创新“需要大量的研究和开发时间”。

这项研究得到的另一个收获是，一半的法国人认为威立雅有能力开发和提供创新解决方案，以应对资源、污染和气候变化带来的挑战。

⁽¹⁾ 2020年11月进行了一项1,002人的代表性样本研究。

“创造积极影响意味着我们要做有针对性的努力。”

2020年，威立雅成立了创新委员会。它的作用是什么？

C.F.: 由安东尼·弗雷罗担任主席，该委员会清楚地表明了这些主题的战略重要性。每两个月，通过与传统投资项目不同的视角，从风险和投资回报方面审视创新项目。决策有两个指导标准：项目必须能带来盈利，才能有一定的部署规模，且必须具有可见的全球影响。

3亿欧元

专用于在“影响·2023”
计划中的创新

通过数字化转型

带来更大的影响

数字科技是出类拔萃的跨业务工具。
通过提供三重机遇，
它使威立雅能够最大限度地发挥其解决方案的影响，以加快生态转型。



监控、评估和优化威立雅及其客户的业务。

通过实时数据汇集、分析和智能专业知识，创造了优化水、废弃物和能源管理的新机会。在中东，2014年首次投入使用第一个超视觉中心时，有250个连接点。今天，能源、水和废弃物数据收集点已超过15,000个。

在阿拉伯联合酋长国迪拜，威立雅子公司和多技术能源服务领域的领导者Enova，使用Hubgrade 4.0中心提供的数据为其客户提供设施管理信息，帮助他们节约能源和跟踪绩效。这一智能监控平台提供了实时概述，并优化了维护活动，使工程师和数字专家能够与客户直接协作。

员工机遇

威立雅大约80%的员工服务于这一领域。

因此，管理层面临的问题是如何最大限度地利用数字工具来保持员工凝聚力，并确保威立雅文化得以适用。威立雅英国超过一半的员工（约9,000人）没有电子邮箱，只能有限地获取信息。内部V-Source应用程序于2019年推出，支持员工们查看工资单、集团新闻和福利。

我们正在逐步推出数字身份，以使员工能够访问公司更多的数字生态系统。在法国、葡萄牙和拉丁美洲，革新的、更具协作性、更敏捷和更数字化的工作习惯，如在新冠肺炎疫情爆发期间引入的在线研讨会，今天仍然存在。

运营机遇

对于威立雅的业务部门和子公司而言，数字化转型是实现运营绩效最大化的机会。2020年，威立雅子公司、物联网解决方案领域的领导者Birdz与FluksAqua合并。其目的是加快应用程序之间的切换并恢复数据，从而为客户提供更集成、附加值更高的服务。在每个地区的Hubgrade运营中心提供智能解决方案来

客户关系机遇

最后，数字化转型丰富了当地与现有客户和潜在客户的关系。许多业务部门已经使用客户关系管理（CRM），一些业务部门正在开发一个完全集成的商业生态系统，包括他们的网站、自动化营销和关系管理，以提高对客户了解，并加快使用数字渠道识别潜在客户的速度。在美国，威立雅北美借用数据的力量创造新的商业机会。智能数字解决方案——个性化内容——呈现给潜在客户。例如，通过分析客户开票实践来接近能源部门的项目，威立雅北美争取到了开票服务、效率分析和分表读数的合同，随后很快又争取到了网络运营和维护合同。



数字化转型对“影响·2023”有何贡献？

布埃斯特·尔布拉赫利亚诺夫：它将为实现我们的战略目标提供巨大推动力：没有数字化转型，就不会有生态转型。当然，数字化本身就是一个创新话题，可以产生附加收入。最重要的是，这种数字化转型融入了所有的战略领域，帮助我们在竞争中脱颖而出，为客户提供更大的价值，改变我们的工作方式，最终提高运营绩效，同时节约自然资源。这是一个多维度主题，这解释了为什么我们要使用多维度绩效指标来衡量数字化转型路线的进展。

这条转型路线到底是什么？

E.B.：数字转型路线为我们整个集团提供了一种通用语言，使我们能够在区域和业务部门之间轻松复制和适应最佳实践。

我们已经有了很多实例：用于工业的改良能源EnEffco®，开发自德国并出口到匈牙利、韩国和葡萄牙等地。在英国开发的客户门户已经在拉丁美洲被复制和适用。

—— “数字化转型正在创造一个
‘更强的威立雅’，
并使我们向前迈进。” ——

从现在开始呢？

E.B.：通过65处Hubgrade智能管理中心，我们已经开始开发一系列工具来提高我们自己资产的绩效。今天，为了响应客户期望，我们正在提供新的增值服务，包括预测分析和人工智能。这种转变使我们走向“更强的威立雅”。虽然我们可以利用150多年的经验，但数字技术正让我们向前迈进。

布埃斯特·尔布拉赫利亚诺夫
首席运营官

访谈

携手苏伊士扩大影响力， 成为生态转型的标杆企业

关键规模、互补的地理覆盖面和专业知识以及创新潜力：
与苏伊士联手打造生态转型领域的全球领导企业
是应对环境紧急情况的可持续工业战略。

在2020年8月底，威立雅与苏伊士合并的项目将完善向各利益相关方提供的一系列解决方案和服务，持久性地减少对环境造成的影响，以便可以更有效地参与生态战，并加快在战争中获胜的速度。

通过提高我们的创新能力

在未来20年内于生态战中获得所需的解决方案中，几乎有一半已经为人所知。威立雅和苏伊士开发了众多解决方案。

为了充分发挥它们的影响力，需要进行复制和广泛应用。这不仅需要大量投资，还需要开发其他解决方案：例如，碳捕获和再利用，或者回收未经处理的废弃物。为了开发或推出这些未来的解决方案，联合两个法国工业领导企业的力量将有可能走得更远，带来更高、更快的创新回报。



通过巩固我们在全球市场的地位

这两个集团在地域覆盖面上理想互补：在欧洲，威立雅在中欧和东欧以及英国的影响力尤其强大，而苏伊士的历史影响力则集中于西班牙和北欧。在欧洲境外，我们的业务正经历蓬勃发展，集团在南美和澳大利亚的规模将扩大一倍，同时大幅提高其在北美和亚洲的地位。

新集团的规模将确保法国在这个仍然非常分散、全球竞争日益激烈的领域继续领先。

通过为所有利益相关方创造更多价值

对于地球而言，这两个集团的合并将加快确定和实施环境解决方案的速度。对于员工而言，这个新的集团将为他们开辟重要的职业前景并提供许多其他机会。这一全球领航道路的创建将为公共部门和私营部门的所有客户提供一整套成功实现生态转型的解决方案。对于社会而言，这强化的集团将在法国保持作为一个优秀的社会参与者，为从历史供应商到创新企业的巨大价值链创造就业机会和价值，并创造潜在出口机会。

创造就业的倡导者

威立雅致力于确保这次计划中的合并不会对法国的就业产生负面影响。

鉴于其业务需求不断增长，威立雅履行这一承诺不会存在任何问题。尽管由于疫情导致经济危机，威立雅仍在继续招聘：截至2020年底，法国所有地区将有1,000多个职位需要填补。

该地区的这些职位都十分重要、有意义且不可迁移，例如在第一个锂离子电池回收厂的工作，均

适用于电动和混合动力汽车；这家威立雅工厂位于法国东北部的迪约兹，其规模将迅速扩大两倍。这种性质的新工业试点、新工作和新学习途径也有望围绕生态转型在法国发展，然后扩大到威立雅运营的其它地区。

1,000

个待填补职位
在法国
(截至到2020年底)





“成为生态转型的标杆企业，意味着...”

第3章

成为
值得信赖的
合作伙伴

为应对新冠肺炎危机 行动并团结一致

在全球范围内，
新冠肺炎疫情比以往任何时候都更加突出了威立雅日复一日
为满足人们对水、能源和废弃物处理的基本需求而提供的服务本质。

在疫情刚爆发时，威立雅在逐个国家、逐个业务地启动了一系列的应对计划，如同许多国家正在采取特殊措施以减缓病毒传播的速度。目的是保证其服务的连续性和质量，且保证员工的安全。威立雅削减了在现场工作的员工人数，以避免交叉污染。尽管条件比较困难，但还是采取了一些措施来确保所有团队能够安全工作：严格遵守防疫建议、提供适当的防护装备、分发口罩、加强车辆和设备的消毒、采取团队轮班和居家办公等方式。

比以往任何时候都更加紧要

各地员工都表现出高度灵活性。在中国，负责佳木斯地区供热网络的威立雅团队将其客户服务中心转变为热线咨询，为客户远程解决问题，从而将实际到访次数降至最低。意大利是欧洲受影响最严重的国家之一，约3,000名Siram员工不辞辛劳地工作，帮助伦巴第、弗留利和坎帕尼亚等地区的医院开设新床位。在香港，威立雅团队不遗余力地维持甚至增加玛嘉烈医院负压隔离病房的数量，这对保护非新冠肺炎患者和医务人员免受病毒污染至关重要。

处理受污染的废弃物

健康危机和疫情隔离迫使许多经济板块停工或者减少活动。然而，医院、诊所和其他保健中心不得不加快步伐，以应对新冠肺炎患者的涌入，特别是导致传染性的医疗废弃物、口罩、手套和一次性手术服的数量和处理量大幅增加。

在法国，该国西部地区和巴黎地区的某些医院的废弃物量增加了60%，医疗队不得不奋起应对这一紧急情况。在卢瓦雷省，威立雅运营部门的司机人数从8人增加到15人，每天约收集300个集装箱，而正常情况下平均每天收集160个集装箱。



取水: 维护健康的关键

2020年5月，孟加拉国的新冠肺炎病例数在南亚位居第三，仅次于印度和巴基斯坦。格莱珉威立雅 (GVW) 团队采取措施，确保距离社交保持的同时，并向与其消费者网络相连的4,000人持续提供符合世界卫生组织标准的饮用水。



喀麦隆

威立雅基金会与班甘特市政府合作开展了一个项目，以改善供水，增加医护人员人数和设备，支持当地农民，提供食品篮，并为失业青年提供一份制造肥皂的工作。



哥伦比亚

向难以取水的居民区分发了5,000立方米的免费饮用水。



捷克共和国

在布拉格，威立雅员工给老人和医院分发了午餐。威立雅向医院和疗养院提供了15,000件防护装备。员工装线了4,500只防护口罩。

团队 每天 保 固



法国

威立雅在法国里昂的培训中心——若纳日校区为最弱势的群体提供了55个单独的住宅单元，以确保他们获得对防止新冠肺炎病毒传播至关重要的基本卫生标准。



匈牙利

威立雅向塞格德城市医院捐赠了医疗设备——输液泵、支气管镜检和心电图设备——迄今已供400名患者使用。



厄瓜多尔

根据西奈水利工程，150,000户家庭受益于每天获得3,000立方米的免费水资源，而且威立雅向瓜亚基尔最贫困的家庭分发了1,500个食品篮。

在Youtube上了解
威立雅的“一线”团队



2020年3月召开危机处理小组会议，当时尚未供应口罩。



威立雅与客户并肩作战

在疫情首次达到顶峰的隔离期间，许多工业企业不得不关闭工厂，或者继续以较小的规模运营。

一旦有可能恢复正常活动，就必须迅速安全地重启关键设备：锅炉、涡轮机、冷却塔、热交换器、污水处理和工艺水生产厂等。威立雅可以与工业客户和市政客户合作，通过实施Hydrex®化学解决方案、一系列完整的审计服务、风险评估（腐蚀、结垢、细菌生长、军团病风险等），确保尽可能安全地恢复活动。一旦隔离解除，则进行监测并经过化学处理。

例如，在中国，北京燕山的中国石油化工厂和上海的米其林轮胎厂，能够依靠当地威立雅团队的帮助和支持。在英国，许多

废弃物收集中心不得不关闭——导致大量的非法倾倒可回收垃圾、危险废弃物或大件垃圾——政府将废弃物收集中心重新归类为基本服务。

利用其专业知识，威立雅向地方机关概述了组织和物流建议，帮助他们顺利地重新开放废弃物收集中心，甚至包含那些不由威立雅负责管理的中心。

危机中诞生的解决方案

因疫情产生了新的需求，威立雅力图找到快速解决方案。风险预测成为地方机关的一个主要问题。

Vigie-Covid-19服务于2020年底推出，这项服务是地方机关的创新工具。由于污水可以表明病毒性流行病存在，因此这项基于聚合酶链反应（PCR）的创新方法可用于监测疫情进展。使用每周样本确定污水处理厂进水口污水中是否存在SARS-CoV-2冠状病毒遗传物质。

如何对室内空间进行消毒也成为一个问题，这对于确保在受控的卫生条件下是否能够恢复生产和商业活动至关重要。

定制的“新冠肺炎消毒”服务专为办公大楼、公寓大楼和向公众开放的场所，以及零售商店、公共交通、工业或建筑和土木工程场所而设计，根据他们的需要，可以选择雾化、喷雾或生物清洁技术。在几个国家，特别是在拉丁美洲，威立雅还承包了户外空间的消毒和喷雾。

预测和监测新冠肺炎风险

从疫情刚爆发之际，集团的危机部门就积极采取了措施，通过创建一个特定的部门来预测中长期措施（两个月到十八个月），并由战略和风险部门监督，从而预测和适应最新形势。该预测部门每周发布市场状况诊断和管理图表（病毒传播的监测指标和政府措施），以跟进威立雅运营区域的疫情演变情况。

它还威立雅的地理区域和业务部门提供支持，以预测应对病毒传播阶段所需的措施（优先措施清单和相关文件）。

从管理风险到

发现新的机会

风险管理是威立雅战略的一个组成部分。
集团采用特定方法识别、评级和管理风险，以将风险转化为机遇。



加稳健：治理、组织、流程和控制、培训和评估。与职能部门和运营部门共同评估风险管理系统，以确定将风险转化为机遇的路径图。

支持公司转型 以实现其多维度的绩效目标

在2020年和2021年，对于实现多维度绩效的每一个战略举措，风险部都与负责指导流程的部门合作，以定义每个风险和目前的风险控制水平，确定实现2023年目标所需的措施。

所有集团实体共享的标准方法

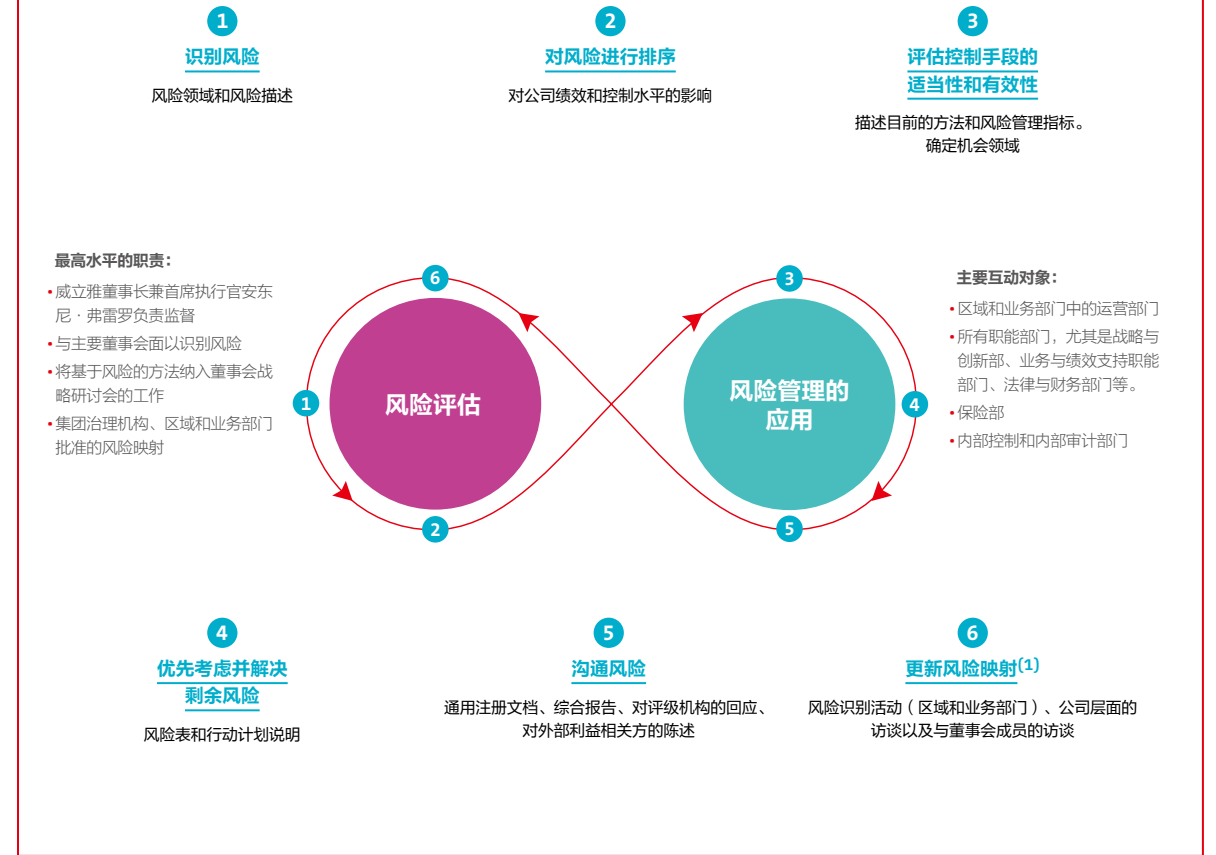
风险部协调风险管理系统及其在区域和业务单位的风险管理网。在整个集团范围内推出了一个共享流程，用于识别可能阻碍集团实现其目标的事件，并对其进行评级，以实现风险管理的标准化。采用全网共享的工具和方法，按区域、业务部门整合重大风险。

从识别到管理风险：一个持续改进的过程

威立雅开发了一种针对其业务的方法，用于全程跟进风险识别和管理过程。应用五个客观标准使这种独特方法的流程更



风险管理



娜塔莉·拉乔

威立雅董事会成员

“自2012年以来，我一直 是威立雅董事会成员，能够观察到每年风险映射的变化，以及对预测和管理风险的关注。

这些变化更加令人满意，因为风险管理与集团战略的实施和其多年多维度绩效计划“影响·2023”的推出密不可分。

风险映射和危机管理工作有时视作理论，与实地情况无关。健康危机是一种碰撞测试，彻底证明了风险预测、早期预防和保护措施的实施是集团管理危机能力的关键，无论是何危机。

风险管理工具，如跟踪病毒的传播和确保疫情每个阶段业务连续性的优先措施，就是这方面的一个良好示例。2020年引入的风险管理变革再次证实了该系统在将风险与待实施的行动计划相匹配方面做出的持续改进。

作为账目审计委员会的主席，我每年都与董事会成员一起密切参与威立雅的风险评估。

我发现威立雅的风险管理系统已经成为治理机构和运营部门的重要参照指标。例如，要求威立雅修改系统，以考虑更大范围的影响，包括使用非财务关键绩效指标。”

(1) 威立雅集团的风险映射请见《通用注册文档》第80页。

46.5%

的培训课程
与健康和安全有关

67.7%

的员工
在2020年间
接受了安全培训

10%

的行政奖金
取决于是否达到
健康和安全管理目标

健康和安全管理

需要我们持续改进

“零事故”是威立雅的具体目标，也是公司组织中所有级别的绩效驱动因素。



截至2023年，在整个集团范围内，将工作场所事故发生率降低至5，是其立世之本指标之一。为了实现这一目标，威立雅将依赖于若干个驱动因素。在董事长、首席执行官和执行委员会的推动下，集团各级管理层的承诺是绝对可靠的，并对表现最差的业务部门予以特别关注。健康和安全管理是地理区域商业评论或内部研讨会的首要主题。使用标准的集团指标跟踪和验证绩效，而不采用对应的当地法律。此外，集团还创建了一本管理手册和一个讨论最佳实践的卓越中心。

新冠肺炎： 员工安全高于一切

由于疫情的影响，威立雅为员工提供了切实支持，以便员工应对工作压力。

考虑到每种工作情况带来的风险，集团尽快给每位现场员工发放了个人防护装备，特别是医用口罩。为了确保他们都理解并分享对健康安全至关重要的保护措施，在所有现场都建立了内部沟通系统。最后，集团超越了监管要求，为其所有员工和在现场工作的外部员工提供自愿PCR检测（另请阅读第30页和第31页）。

针对行为的2020年活动

在第六届国际健康安全周，集团选择通过活动“我看到了你看不到的事情”来关注行为。所有现场管理人员都用到了“感知游戏”，这是一个可识别集团活动中350种危险情况的图像和响应库。

这一目的是帮助团队有效地识别他们的无意识行为。而一段关于安全感知的重要性的视频强化了游戏中体现的经验教训。

道德与合规

没有信任，就无法创造业绩

2020年，威立雅根据其立世之本重申了对道德和合规的承诺。集团的目标是继续赢得员工对基本价值观和原则的尊重。

鼓励每天培养道德行为的工作条件是威立雅战略的主要目标之一。作为集团各利益相关方的信任和价值源泉，道德行为和合规性与公司的成长、绩效和吸引力密不可分。

一项世界级活动

自2018年成立以来，威立雅合规部一直致力于发展和加强集团内部的合规文化。2020年，为了让所有员工都参与进来，该部门加大努力，与道德委员会一起发起了一项全球意识活动。称作“道德规范：没有信任，就没有绩效”，专注于遵循道德与合规标准和规则带来的好处。

还强调了每个员工参与的重要性，无论其工作是什么或在哪儿执行。该活动使用了广泛的材料和方法：海报、漫画形式的资料袋、主持会议的管理人资料袋、视频等。这项活动于2020年12月9日联合国国际反腐败日同一天启动。

支持和监督

2021年，在开展集团活动时可能遇到的风险情况的信息活动也将由其管理人员传达给本地团队。他们将整理反映该方法推广情况的指标，并将其提交给各利益相关方，也将回答监管机构可能提出的任何问题。



超过

650

场管理人员主持会议
(截至2021年1月底)



第 4 章

为我们所有的

利益相关方

创造价值

“成为生态转型的标杆企业，意味着...”



创造价值 为地球

2020年，威立雅将其对地球的承诺提升到了一个新的高度。
目标致力于将战略愿景与实际运营相结合，从而走得更远、更快。

投资者与企业的接触逐渐增多，希望他们的参与能尽快达到《巴黎协定》的标准。

作为回应，威立雅利用适用于气候变化问题的基于情景的分析工具审查了其“影响·2023”战略计划。这些研究结果用于系统地量化每个情景在集团风险映射中的影响，并评估其财务影响。在第一波新冠肺炎疫情爆发后，集团在所有开展业务国家实施的恢复计划中都纳入了过渡情景选项（这些计划包括着重于为欧洲和亚洲的低碳转型活动提供资金）。

内部指导委员会由执行委员会的气候赞助商担任主席，成员包括战略和可持续发展部门的代表以及主要业务部门的首席执行官，该委员会选择了十五个业务机会和大约十个风险，并将其纳入战略规划审查。

2020年，威立雅再次支持“为捍卫生物多样性而行动”的倡议，该倡议旨在为保护生物多样性创造强有力的集体动力。为体现其立世之本的宗旨，集团制定了2020-2023年战略计划，从而承诺扩大行动，特别是通过部署各种工具（生态管理计算器、生态管理实用指南、绿地宪章等），在其现场和

利益相关方中广泛传播。这包括在七个主要国家（法国、英国、德国、澳大利亚、中国、波兰和美国）实施生物多样性足迹工具并加强其行动计划。

电池的第二次寿命

截至2030年，全球上路的电动汽车数量预计将从目前的800万辆增加到1.16亿辆。目前，用于制造锂离子电池的部件主要还是进口部件。

为了促进在法国回收和制造部件，威立雅在2020年与索尔维成立了一个循环经济联盟，从而利用双方的最佳技术和专业知识。威立雅的一家子公司——Euro Dieuze Industrie已经开发出了一种从电池中回收贵金属的湿法冶金工艺。

欧洲无与伦比的绿色天然气产能

2020年，威立雅和Waga能源宣布在大巴黎地区的克莱苏伊垃圾填埋场建造一座WAGABOX®装置。从2022年开始的15年期间，该气体升级装置将从垃圾填埋场中回收生物甲烷，每年产生120兆瓦时的气体。这将使其成为法国同类项目中的第二大项目，也是欧洲无害垃圾填埋场中最大的绿色气体生产设施。该场地能够向20,000户本地家庭供应生物甲烷，这将成为当地能源循环的一部分，且每年减少25,000公吨的二氧化碳排放量，为该地区的生态转型做出贡献。

培训：理解问题的关键

在其“影响·2023”计划中，威立雅坚定地致力于减少自己和客户的碳足迹。为了帮助管理人实现这一绩效目标，威立雅创建了一个名为“应对地球-气候变化挑战”的特定电子学习模块。

这门必修课阐述了全球主要的气候变化问题、威立雅的承诺以及支持团队、客户和供应商进行生态转型的最佳方式。

25,000

公吨的二氧化碳
每年避免产生

以及

20,000

户大巴黎地区的家庭
从2022年开始
使用由WAGABOX®
装置提供的生物甲烷

在几个基准分类中得到认可的绩效

- 被纳入上市指数：道琼斯可持续性指数、富时社会责任指数和泛欧低碳指数100
- 2020年12月，在ISS-ESG的研究中将卓越状态评为“最佳”，并获得B级
- CDP气候变化2020和CDP水安全问卷调查获得A级
- 2020年3月，作为一家供应商，在EcoVadis供应链企业社会责任评估机构中被评为前3%



创造价值 为社会

威立雅的贡献不仅限于该地区提供的服务和产品。
无论集团在何处运营，其直接和间接的社会经济足迹都要更为广泛。

2018年，威立雅委托乌托邦 (Utopies) 使用检测当地足迹 (Local Footprint®) 的方法⁽¹⁾在法国开展社会经济足迹研究。该研究在2019年扩大规模，在分析中纳入了代表威立雅98%收入的51个国家。2020年，这项研究在这个指定范围内重复进行。这种做法是对各地区更高期望的回应，因为这些地区希望确保在威立雅产品和服务创造的附加值中，本地占比越来越多，从而为地区经济增长做出贡献。该研究为集团的本地承诺 (采购、雇佣、负责任的税收等) 提供了量化证据。这不仅仅是简单的交流活动。它还向合作伙伴 (投资者、当地社区等) 提供证据，即有本地投资回报。最后，这种透明度还符合新的企业社会责任报告要求 (ISO26000、直接和间接经济影响、全球报告倡议要求的采购做法、法国格勒纳勒法2关于环境承诺的第225条、综合报告等)。

获得基本服务

供水服务对于遵守新冠肺炎疫情预防措施尤为重要，这使得无家可归者和住在临时住所的人 (移民和贫民窟居民等) 有能力保护自己，2020年春，威立雅基金会与法国红十字会的Croix-Rouge非营利组织以及Solidarités国际组织联手，与法国非政府组织Médecins du monde合作，以实地制作并分发防疫卫生套装。

110万个

由威立雅
在全球范围内
提供支持的岗位

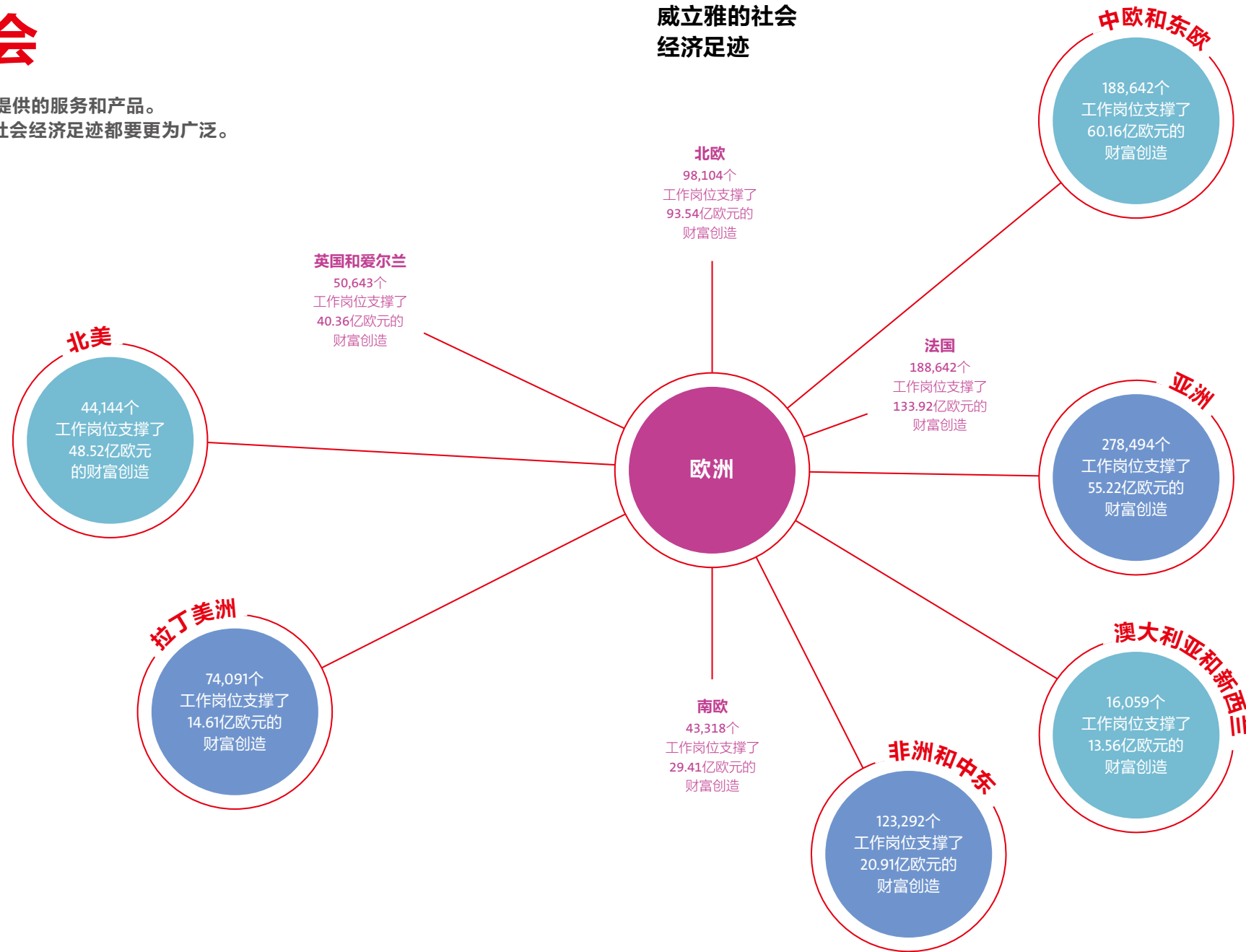
510亿欧元

全球
(对国内生产总值的贡献)
的财富创造

30%

由威立雅
直接产生的
附加值

威立雅的社会 经济足迹



31%

来自家庭消费
的附加值

26%

来自供应商
的附加值

13%

通过税收
实现的财富创造

收入再分配

工资、税收、支付给股东的股息、从本地供应商处购买、赞助等：威立雅产生的收入通过各种再分配机制为地区创造价值。

260.1亿欧元

营业额

↓

员工

薪资
61.929亿欧元

股东

股息
4.26亿欧元

供应商

采购和其他
166.581亿欧元

州和地方机关

税收
23.02亿欧元

银行

银行净手续费
4.144亿欧元

非盈利组织

和社区
赞助、研究和赠款
0.166亿欧元

(1) 通过以高度现实的方式再现了一个地方经济如何运作，Local Footprint®解释了一个地区对货币流动的反应方式，但也确定了可以改善连锁效应的潜在领域。
(资料来源：乌托邦 2015)。

创造价值 为员工

对威立雅而言，创造价值首先意味着让员工参与生态转型。
这也意味着帮助下一代承担自己的角色，为未来做准备。



87%

威立雅员工敬业度
(IPSOS行业基准C/W为79%)

聆听鼓励参与

在疫情的特殊背景下，2020年“资源达人之声”参与调查提供了关于员工动员的反馈。70%的参与率，比2019年的58%上升了12%。这反映了在中国、中欧和西欧、摩洛哥、北美和阿根廷大规模响应的57,000名员工的敬业精神。前5,000人的90%参与率上升了8%，这5,000人是本次调查核心的主要集团管理层。“资源达人之声”调查完全在线进行（二维码、应用程序和移动链接），本地管理人员的回应率很高。

培训鼓励转型

提高所有员工的技能是我们生态转型的关键驱动力，这必然涉及职业转型。2020年，在新冠肺炎危机期间，威立雅对其培训课程进行了调整，加大了使用数字技术的力度，尤其是取代了面对面教学。拉丁美洲的所有员工培训和参与课程都已上线。

丰富多样性文化

威立雅设定了一个目标，即在其业务中丰富多样性文化，并在其治理和管理中提升女性比例。

有两个项目特别注重这一目标：一个是内部WEDO网络，目前在40多个国家拥有近3,000名成员；另一个是WIL（“女性领导”）项目，这是一个为女性管理人创造职业机会的远程辅导系统。

奥利维尔·卡拉
首席执行官
培训和社会
治理

“立世之本指标之一的员工敬业度在2020年上升了3%，达到87%。尽管2020年困难重重，但目标明确性、有效贡献、归属自豪感和对未来的展望，显示了威立雅社区的自信和参与度。

我要指出的是，所有地区的90%的受访者都认可集团对员工们采取的新冠肺炎危机管理。”



携手下一代， 为他们的将来而绸缪

威立雅支持下一代的联合参与，并为他们接手业务铺平道路。

年度学生团结奖由威立雅基金会与集团人力资源部共同创立，旨在表彰创新和以社区为中心的项目。2020年，三个学生协会获得了相关奖项，每个获奖奖项都属于基金会的目标领域。其中一个获奖项目是格勒诺布尔商学院学生提交的Ficha项目。这一创新系统旨在促进和奖励公寓楼中垃圾的选择性分类，由于这些公寓楼的合规性水平最低。在过去的十年里，威立雅暑期学校已经培训了来自33个国家142所大学的363名未来毕业生。早在2010年，威立雅是环境服务领域第一家引入暑期学校的公司。其目标包括将世界各地有才华的年轻人聚集在一起，分享他们的文化和对世界的看法，提高对环境问题的认识，提高自身吸引力，并与其所属大学建

勤工俭学： 让最容易受创的 人走上正轨

年轻人是受健康危机影响最严重的群体之一。威立雅是2020年8月下旬公开发表的一篇专栏文章中承诺支持“grande rentrée de l'apprentissage”（一项全国岗位约见事件）的20家领先公司和组织之一。在去年9月学年开始时，威立雅特别关注并继续在其校园网络中招收勤工俭学的学生，特别是在课程或数字知识方面最容易受创的学生。目的是避免第一次疫情隔离期间出现的辍学率，并让所有学生继续在威立雅团队中建设他们未来的职业规划。

2,000

名2020年在法国威立雅勤工俭学的学生，
高于2019年的
1,800名学生

立合作关系。

这次疫情意味着第11届年度暑期学校完全在线运行，有来自23个国家的51名学生参加。按时区分组，他们以团队形式工作，与来自其地区或总部的威立雅员工以及最新聘用的年轻员工进行现场讨论。在四天的时间里，他们了解了环保企业面临的挑战，在应用集团的工作方法和流程的条件下，参与解决与威立雅关键主题相关的具体挑战（例如，废弃物管理和数字化管理、合作文化、空气质量、氢和电动汽车、可持续农业、海洋污染、欧洲绿色交易、电池回收）。暑期学校结束后，他们在当地参与会议，与威立雅的招聘人员一起探索未来合作的各种方式（实习、勤工俭学和第一份工作）。



创造价值 为客户

在困难的整体环境下，威立雅团队保持甚至改善了与客户的密切关系，目的是为他们创造持久价值。

为了与客户建立更紧密的关系，威立雅依赖于净推荐值(NPS)，这是一种提供关于不满意度和期望值详细信息的方法，如果需要，可以用于实施短期或长期的纠正措施。始于2019年，由Croup的10个主要业务部门发起，每年进行独立审计，与威立雅的所有多维度绩效指标一样，该活动在2020年得到了进一步增强。活动扩展到包括另外13个业务部门，其覆盖范围现已覆盖全球300,000客户和1,000万消费者。澳大利亚、法国、美国、波兰和英国的业务部门都使用NPS来提高对客户的关注度，并相应地调整他们的解决方案。

通过客户反馈进行改进

在法国，废弃物解决方案将核动力源流程扩展到其所有业务。对于水资源，法国中西部地区首次向当地政府客户展示了NPS问卷，并因此获得好评。

该地区的开发总监说，“团队一开始对此犹豫不决，但他们很快明白这是一个很好的工具。NPS为客户提供了一种新的表达方式，使我们能够对他们的批评或满意的理由做出快速反应。”

提供更多的自主权

尽管存在健康危机，但英国的威立雅团队在全国公共卫生服务调查中获得良好的回应率，并看到了在线获取所提供数据的新需求——在疫情隔离期大多数人居家办公时非常有用。在本地建立或改善了客户中心（澳大利亚和新西兰、德国、拉丁美洲、英国、法国等地区）。特别是由于关键的在线性能指标，这些中心提供了更大的透明度，并使系统开发能够自主管理其基础设施的运行以及客户服务。为了应对日益增长的加快

300,000

名在2020年
净推荐值(NPS)评分过程中
参与的客户

在厄瓜多尔， 应用和聊天机器人 保持联系

为了在健康危机最严重的时候与客户保持密切的关系，集团通过充分利用数字技术提供的可能性找到了创新的方法。

例如，在厄瓜多尔，威立雅团队引入了一个聊天机器人来回答第一级电话——一个虚拟运营商来回答最常见的问题——以及视频电话来提供更个性化的客户服务。最重要的是，威立雅厄瓜多尔加快了其Interagua应用程序的开发，为客户提供了一个有效且易于使用的工具来管理他们的账户。

赛诺菲的绿色指标

自2016年以来，赛诺菲一直是威立雅的主要客户之一。一切都始于该制药公司法国工厂的废弃物管理招标。当时，他们想改进和简化其完整废弃物管理流程。赛诺菲正在寻找一家供能够管理其所有废弃物，同时遵守其环境战略（地球动员）的优先事项，以回收废弃物和显著改善其环境足迹为基础的供应商。威立雅向赛诺菲提出的建议是创建一个“绿色指标”，这是一套跟踪和改善其工厂绩效的管理指标。自那以后，威立雅就被委托负责赛诺菲在美国、新加坡、墨西哥和世界其他地方的废弃物管理，并在这些地方引入了最初在法国采用的最佳做法。绿色指标拥有11个与客户优先级一致的KPI，为报告、挖掘和监督现场数据提供了一种简单的方法，不仅用于合同管

理，也用于解决赛诺菲的HSE优先级，如培训、报告和信息管理等等。威立雅为帮助制药公司实现其环境目标提供了非常切实的支持。



创造价值 为股东

威立雅战略计划的一致性、
其对生态转型的动员以及其多维度的绩效方法赢得了股东们的信任。

将利润与立世之本联系起来，考虑气候风险，寻求一种更加可持续的资本主义形式……如今，长期投资者不再仅仅满足于财务回报。他们要求公司的战略与其环境、社会和治理承诺（也就是环境、社会和治理标准）更加一致。例如，如今，二氧化碳排放、员工多样性、公司内部工作场所对话的质量，甚至高管薪酬待遇的透明度都受到了密切关注。

许多投资者，包括黑石集团、道富环球投资管理公司、东方汇理资产管理公司和法国巴黎资产管理公司都相信，认真对待可持续发展问题的公司在长期内将更具弹性。

建立信任的透明度

威立雅尤其有能力满足这些期望，尤其是因为它对绩效采取多维度的方法，以及高管薪酬中的“企业社会责任变量”。鉴于这些承诺，本集团与其股东保持信任关系，显示其长期创造价值的潜力。为了建立这种信任并对他们的关切保持开放，威立雅与其股东保持持续对话，并致力于回答他们的问题。本集团已为这些讨论建立了一个非常全面的系统：个人股东协商委员会会议、股东通讯及其网站上的专用页面。每年，担任集团薪酬委员会主席和提名委员会成员的高级独立董事，都会在公司治理路演上与主要机构投资者进行会面。

透明和富有成效的讨论

这一会议在2020年1月举行，是在股东大会召开之前收集关于威立雅宗旨执行情况以及将宗旨相关绩效指标纳入高管可变薪酬的意见和问题的机会。这些环境、社会和性别指标具体包括应对气候变化和员工性别平衡。

过去，与投资者的讨论也有助于为“立世之本”的相关指标提供信息，如根据2030年前在欧洲消除煤炭的投资计划所取得的进展以及减少温室气体的排放。由于与股东关系的质量和透明度，2020年，威立雅在应对新冠肺炎疫情对其业务的影响时能够得到他们的支持：4月22日，集团在股东大会上投票决定支付0.5欧元的现金股息，低于此前宣布的1欧元。



逐渐增多的员工股东

威立雅设定的目标是让越来越多的员工参与其发展。其员工持股计划每年都逐渐取得更大的成功。来自31个国家的51,000名员工参与并签署了2020年红杉（Sequoia）股票计划，比2019年增加了22%。

截至2020年12月31日，员工⁽¹⁾拥有4.06%⁽²⁾的股权，这将意味着将在2022年任命一名员工代表董事进入董事会⁽³⁾。总体而言，威立雅员工是他们公司的第三大股东。

(1) 包括前员工和退休人员。
(2) 直接和间接股东，包括通过金融投资工具。
(3) 法国法律要求，当员工拥有至少3%的股本时，在所有“服务协议”和“监控协议”公司中，必须有一名代表员工股东的董事在场。

51,000

名员工认购
2020年红杉计划 (SEQUOIA)



侧重倾听，改善 与利益相关方的对话

快速的市场变化和威立雅运营的地理环境的多样性要求与当地的、国家的和国际的所有利益相关方进行讨论和持续磋商。



协调战略目标和利益相关方的期望

2020年，威立雅对其利益相关方进行了一项调查，以更新其企业社会责任问题的重要性分析。

其目的是衡量对威立雅方向的想法，特别是关于其多维度绩效的看法。确定了24个企业社会责任问题。

在2020年4月至11月期间，在管理顾问“Des Enjeux et des Hommes”对威立雅的八个业务部门和企业利益相关方小组进行的在线咨询中，近200名内部和外部利益相关方对这些指标进行了评估。内部利益相关方被要求评估企业社会责任问题对威立雅业务的影响，而外部利益相关方则评估他们对集团的期望水平。除了这一分析之外，还对回答问卷调查的利益相关方群体中的志愿者进行了75次访谈。在这些访谈中，讨论的重点是与企业社会责任问题相关的风险和机遇，以及改善利益相关方对话。

通过与民间社会利益相关方（非政府组织、社会企业家、消费者协会、社区团体、大学等）合作，威立雅与所有利益相关方建立持久的关系，寻求协商和合作。这种对话是基于集团-特别是其执行机构-及其利益相关方之间的自愿和定期讨论（在各种论坛上：关键友好委员会、与最高级别专家的会议、威立雅研究所展望委员会、工作组、专题讨论会和国际活动）。集团还发布了内部方法指南“与本地利益相关方的理解、沟通和行动”，帮助我们的运营团队和可持续发展协调员加强他们的外联。

在这次调查之后，确定了最具体的问题：

- 全球；
- 对于每个研究的国家；
- 按利益相关方类别。

数字调查

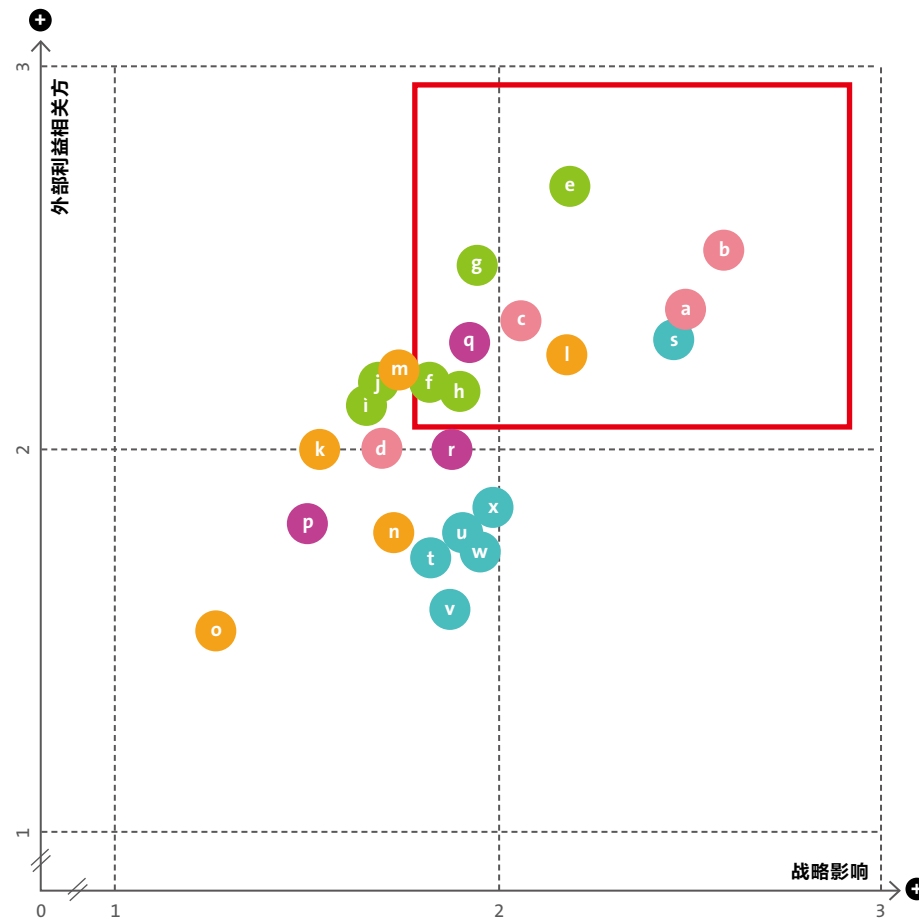
188名受访者：

- > 13类121个外部利益相关方；
- > 67名员工，包括19名管理人员。

8个业务单位⁽¹⁾：法国、澳大利亚、中国、哥伦比亚、捷克共和国、德国、英国和美国。

(1) 使用2019年为非洲-中东地理区域创建的矩阵进行的调查。

威立雅的重要性矩阵



商业绩效

- a 基本服务质量、客户和消费者满意度
- b 向客户提供的设施和服务的安全性
- c 可持续解决方案的创新
- d 客户和消费者数据隐私和安全

环境绩效

- e 可持续资源管理
- f 循环经济
- g 污染和废弃物管理
- h 应对气候变化
- i 气候变化复原力和适应解决方案的实施
- j 生物多样性和生境保护

企业社会绩效

- k 对获水权和获得基本服务的贡献
- l 企业道德
- m 负责任的采购
- n 地域责任
- o 资助、赞助和团结行动

治理绩效

- p 责任财政管理
- q 责任公司治理
- r 与我们的外部利益相关方合作

人力资源绩效

- s 员工的健康和安全性
- t 社会对话
- u 工作生活质量
- v 吸引力和员工留存
- w 威立雅员工的专业发展
- x 多样性、社会融合和反对歧视

威立雅面临的10大最重要的挑战 外部和内部利益相关方

- b 向客户提供的设施和服务的安全性
- a 基本服务质量、客户和消费者满意度
- s 员工的健康和安全性
- e 可持续资源管理（水、能源、废弃物）
- g 污染和废弃物管理
- l 企业道德
- c 可持续解决方案的创新
- q 责任公司治理
- h 应对气候变化
- f 促进循环经济



成为生态转型的标杆企业，意味着...

5
第 5 章

基于
我们的承诺
进行管理

灵活且参与式的 管理方法

在战略计划推出的关键一年，
在严重的健康危机背景下，
我们的管理方法充分展示出我们的凝聚力，
以及作为一家提供共享项目经验的企业的承诺。

威立雅的管理机构在2020年保持了特别高的活动水平。由于所涉问题的范围之广，需要经常召开董事会会议，并在疫情期间主要使用视频会议。年终战略研讨会——讨论集团的主要目标——是董事会年度议程上的一个重点时刻。其与理事会一起仔细编制，突出体现了成员们的期望。

一年中最紧张的活动

为确认其在战略讨论中的关键作用，2020年，董事会还侧重于：

• 疫情管理

董事会定期获悉为确保对员工的保护、业务连续性和恢复运营而采取的措施，还必须就修订奖金政策预算目标和调整绩效计划做出决定。

• 苏伊士合并项目

2020年，该项目在几次董事会会议上得到讨论，年度战略研讨会的一部分专门讨论了该项目。通过专门成立了一个由四名独立董事会成员组成的小型委员会，由他们自己的法律和财务顾问负责调查这一问题。该委员会在2020年8月1日至2021年1月31日期间召开了16次会议。

• “立世之本”展示

董事会再次审查了威立雅的“立世之本”，即决策和绩效的驱动因素，特别是员工对其的运用，以及如何将其融入公司的决策和日常流程。

董事会成员及其主要专业领域⁽¹⁾

安东尼·弗雷罗
董事长兼首席执行官
●●●●●●●●

Louis Schweitzer
副董事长
●●●●●●●●

Jacques Aschenbroich
●●●●●●●●

Maryse Aulagnon
高级独立董事
●●●●●●●●

Olivier Mareuse
代表法国信托银行
●●●●●●●●

Isabelle Courville
●●●●●●●●

Clara Gaymard
●●●●●●●●

Marion Guillou
●●●●●●●●

Franck Le Roux
代表员工的董事
●●●●●●●●

Pavel Páša
代表员工的董事
●●●●●●●●

Nathalie Rachou
●●●●●●●●

Paolo Scaroni
●●●●●●●●

Guillaume Texier
●●●●●●●●

董事专业知识矩阵

- 国际经验
- 行业
- 威立雅业务经验
- 数字技术
- 银行和金融
- 企业社会责任
- 研发
- 公共事务

(1) 2020年12月31日。

13
位董事成员

2
位代表员工的董事

62
董事的平均年龄

45%
的女性董事

97.44%
平均出席人数
在2020年的比率

3
位非法国董事成员

适应性治理

威立雅的治理继续按照最佳实践发展。2021年，董事会在两个方面取得了进展：独立性和女性董事人数，一名非独立董事离职。该委员会将减少到12名成员，以期有可能向Suez的新董事开放。红杉(Sequoia)员工持股计划⁽²⁾取得成功后，章程中允许代表员工股东的董事变更将提交股东大会批准，以便在2022年进行任命。

(2) 截至2020年12月31日，威立雅4.06%的股份由员工持有。

(3) 截至2020年本文档发布之日。

(4) 2021年4月2日生效。

(5) 2021年6月1日生效。

执行委员会的组成⁽³⁾

安东尼·弗雷罗
董事长兼首席执行官

布埃斯特尔·布拉赫利亚诺夫
首席运营官

奥利弗·布鲁斯
战略与创新高级执行副总裁

Philippe Guitard
中欧和东欧高级执行副总裁

Éric Haza
首席法务官

Jean-Marie Lambert
人力资源高级执行副总裁

Claude Laruelle
首席财务官

马凯
亚洲高级执行副总裁⁽⁴⁾

Jean-François Nogrette
高级执行副总裁，
威立雅技术和承包

Laurent Obadia
宣传总监

Helman le Pas de Sécheval
秘书长

Frédéric Van Heems
北美高级执行副总裁⁽⁵⁾

致力于实现

多维度绩效

2015年，威立雅发布了其企业社会责任路线图，重点是三个领域的九项承诺（为地球提供资源、为地区提供资源以及为公司的所有员工提供资源）以及13项指标。该计划于2020年完成。

双重报告制度

2020年，九项企业社会责任承诺（见背面）与多维度绩效目标（见第58页）在引入的第一年时并存。

2015-2020年计划的目标很大程度上被纳入了立世之本指标，要么保持不变，要么有不同的视角。未包含在此指标中的目标，仍通过人力资源和社会报告以及2020-2023年环境计划进行内部跟踪。

大多数2015-2020年的承诺已经兑现

在设定的13个目标中，8个已经达到或超出预期，5个没有完全达到，均反映了雄心勃勃的初步目标：

- 除一个国家外，环境管理系统已在所有国家推广，尽管在发送报告方面出现了几次延误。
- 关于气候，减排目标没有实现，因为某些对这一指标有很大影响的企业（SEEG、维尔纽斯供热网和上海老港垃圾填埋合同）流失了。此外，对此方法进行了调整，以符合国际标准。
- 对节能减排做出重大贡献的企业（比如法国的金属回收）的撤资也进一步解释了为什么没有达到设定的减排目标，以及低于预期增长的亚洲地区业务。
- 就生物多样性指标而言，从范围中删除了几个已经进行了诊断的地点，由于2020年的健康危机，某些地理区域暂时无法完成诊断。

- 最后，关于确保95%以上的员工有机会参与社会对话机制的目标，最终86%的比率可以用工业企业的增长来解释，那里的分支机构协议比市政部门少，以及在威立雅服务的国家中不允许实施此类措施的国家越来越多。

8

↑目标
已达到或超出预期

2015-2020年可持续发展承诺



| | | |
|-------------------------------|--|---|
| <u>跨业务承诺： 控制环境绩效</u> | <ul style="list-style-type: none"> 为我们的所有运营活动部署内部环境管理系统（EMS） | 95% |
| <u>通过鼓励循环经济可持续地管理自然资源</u> | <ul style="list-style-type: none"> 在循环经济中创造超过38亿欧元的收入 | 52亿欧元 |
| <u>为应对气候变化做出贡献</u> | <ul style="list-style-type: none"> 从我们运营的垃圾填埋场收集60%以上的甲烷 避免排放量达到1亿公吨二氧化碳当量 避免排放量达到5千万公吨二氧化碳当量 | <ul style="list-style-type: none"> 65.9% 9,300万公吨二氧化碳当量 避免4,230万公吨二氧化碳当量 |
| <u>保护和恢复生物多样性</u> | <ul style="list-style-type: none"> 对存在重大生物多样性问题的地点，进行100%诊断并制定行动计划 | 73% |
| <u>与利益相关方建立新的关系和价值创造模型</u> | <ul style="list-style-type: none"> 基于每个业务领域和增长领域创造共享价值，建立了主要合作伙伴关系 | 涵盖所有（11/11）商业区和大部分（7/7）细分市场 |
| <u>有助于区域的发展和吸引力</u> | <ul style="list-style-type: none"> 维持80%以上地区的再投资支出 | 87.3% |
| <u>提供并维护对人类健康和发展至关重要的服务</u> | <ul style="list-style-type: none"> 以我们为千年发展目标做出贡献的方式，为联合国可持续发展目标做出贡献 | 自2000年以来，在供水不足的国家中，1,130万人获得饮用水，460万人获得卫生系统 |
| <u>保证安全健康的工作环境</u> | <ul style="list-style-type: none"> 受伤频率低于或等于6.5 | 6.6 |
| <u>鼓励每个员工的专业发展</u> | <ul style="list-style-type: none"> 每年为超过75%的员工提供培训 | 82% |
| <u>和承诺</u> | <ul style="list-style-type: none"> 保持经理承诺率超过80% | 94% |
| <u>确保公司内部尊重多样性以及基本人权和社会权利</u> | <ul style="list-style-type: none"> 确保超过95%的员工可以使用社交对话机制 | 86% |

多维度绩效指标

| 目标和相关指标 | 2019年基准 | 2020年结果 | 2023年目标 |
|---|----------|---------|---------|
| 经济和财务绩效 | | | |
| ● 营业额增长 公布营业额的年度增长 | 272亿欧元 | 260亿欧元 | 年度目标 |
| ● 业务的盈利能力 当前净收入-集团股份 | 7.6亿欧元 | 4.15亿欧元 | 10亿欧元 |
| ● 所采用的资本回报率 税后ROCE (符合IFRS 16) | 8.4% | 6.4% | 年度目标 |
| ● 投资能力 自由现金流 (自由投资前) | 12.30亿欧元 | 9.42亿欧元 | 年度目标 |
| 人力资源绩效 | | | |
| ● 员工承诺 通过独立调查衡量的员工承诺率 | 84% | 87% | ≥ 80% |
| ● 工作场所安全 工伤频率 | 8.12 | 6.6 | 5 |
| ● 员工培训和就业能力 每位员工每年的平均培训时数 | 18小时 | 17小时 | 23小时 |
| ● 多样性 2020年至2023年间获任为集团前500名高管的女性比例 | 不适用 | 28.3% | 50% |

环境绩效

| | | | |
|---|---------------|---------------|-----------------------|
| ● 应对气候变化 | | | |
| • 温室气体减排: 到2030年消除欧洲煤炭的投资计划的进展 | 不适用 | 已实现投资总额的8.1% | 待实现投资的 ⁽¹⁾ |
| • 温室气体年度免排的贡献 (根据参照案例进行评估) | 1,200万吨二氧化碳当量 | 1,280万吨二氧化碳当量 | 1,500万吨二氧化碳当量 |
| ● 循环经济: 塑料回收 塑料转化量, 以最终离开塑料厂的产品数量计, 以公吨为单位 | 350,000公吨 | 391,000公吨 | 610,000公吨 |
| ● 保护自然环境和生物多样性 旨在改善对敏感地点自然环境和生物多样性影响的行动计划的进展速度 | 不适用 | 1.6% | 75% |
| ● 水资源的可持续管理 饮用水系统的效率 ⁽²⁾ (消耗的饮水量/生产的饮水量) | 72.5% | 73.4% | > 75% |

商业绩效

| | | | |
|---|---------|------------------|------------------|
| ● 客户和消费者满意度 使用净推荐评分方法计算的客户满意度 | 不适用 | NPS=41, 涵盖57%的收入 | NPS>30, 涵盖75%的收入 |
| ● 创新解决方案的开发 集团签署的至少10份合同中包含的创新数量 | 不适用 | 2 | 12 |
| ● 危险废弃物处理和回收 “液体和危险废弃物处理和回收”部门的综合收入 | 25.6亿欧元 | 25.3亿欧元 | >40亿欧元 |

企业社会绩效

| | | | |
|--|--------------|----------------------------------|----------------------------|
| ● 在地区内创造就业和财富 威立雅在集团运营所在国家的活动的社会经济足迹, 包括支持的直接和间接就业以及创造的财富 | 不适用 | 支持了1,105,388个工作岗位, 创造了510亿欧元的附加值 | 自2020年对威立雅在45个国家的影响力进行年度评估 |
| ● 道德与合规性 承诺针对“威立雅的价值观念和道德规范是否适用于现行企业”这一问题调查收到肯定回答的比率 | 前5,000名中的92% | 前5,000名中的95% | >所有受访者中80% |
| ● 获得基本服务 (水和卫生服务) 威立雅在集团运行所在国家的活动的社会经济足迹, 包括支持直接和间接就业以及创造的财富 | 578万居民 | 612万居民 (+7%) | 恒定范围内+12% |

(1) 自2019年以来, 为在2030年前消除欧洲煤炭而对新型能源的累计投资估计为12亿欧元。

(2) 为超过50,000名居民服务的网络。在恒定的周长。

附加指标

| 环境绩效 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------|--------|--------|
| ISO14001认证 (涵盖收入的百分比) | 69 | 68 | 72 |
| 温室气体的直接排放量 (范围100万吨二氧化碳当量) | 29.6 | 26.3 | 25.0 |
| 温室气体与能源购买相关的间接排放量 (等于200万吨二氧化碳排放量) | 5.1 | 5.2 | 5.0 |
| 温室气体的主要间接排放量 (范围300万吨二氧化碳当量) | 15.6 | 10.9 | 10.8 |
| 温室气体避免的排放量 (等于百万吨二氧化碳当量) ⁽¹⁾ | - | 12.1 | 12.8 |
| 能耗 (单位: 兆瓦时) | 114 | 110 | 114 |
| 消耗的可再生或回收能源的份额 (%) | 40.0 | 44.9 | 46.4 |
| 能源生产 (热能和电能-兆瓦时) | 56.0 | 51.6 | 53.0 |
| 其中热能产量 (单位: 兆瓦时) | 39.6 | 35.8 | 36.4 |
| 生产的可再生或回收能源的份额 (%) | 31.3 | 36.0 | 36.1 |
| 可再生能源生产 (单位: 兆瓦时) | 12.4 | 13.6 | 14.1 |
| 热电联产能源生产的能效 (热和电-%) | 72.8 | 73.0 | 74.2 |
| 生物质在能源生产厂能源消耗中的份额 (%) | 12 | 19 | 23 |
| 垃圾填埋场甲烷捕获率 (预计2015-2020年-以百分比表示) | 63.6 | 62.9 | 65.9 |
| 超过60,000立方米的工厂生产饮用水所消耗的电力 (单位: 瓦时/立方米) | 233 | 238 | 229 |
| 污水处理用电量 (单位: 瓦时/立方米) ⁽²⁾ | 337 | 342 | 330 |
| 处理的废弃物吨数 (单位: 百万公吨) | 48.9 | 49.8 | 47.3 |
| 从处理过的废弃物中回收的材料吨数 (单位: 百万公吨) | 10 | 9.8 | 9.4 |
| 其中威立雅转化厂回收塑料吨数 (单位: 千公吨) | - | 350 | 391 |
| 处理废弃物产生的热量 (单位: 兆瓦时) | 3.2 | 3.4 | 3.3 |
| 产生的无害废弃物 (单位: 千公吨-所有活动) | 5,522 | 5,612 | 5,627 |
| 产生的危险废弃物 (单位: 千公吨-所有活动) | 796 | 865 | 997 |
| 具有重大生物多样性问题的站点的份额, 这些站点进行了诊断并部署了生物多样性行动计划 (预计2015-2020年-作为百分比) | 61 | 72 | 73 |
| 收集的污水量 (单位: 十亿立方米) | 6.5 | 6.7 | 5.8 |
| 处理的污水量 (单位: 十亿立方米) | 5.8 | 5.9 | 5.2 |
| 污水处理厂的DBO5处理效率 (%) ⁽²⁾ | 95.6 | 96.0 | 95.9 |
| 污水处理厂化学需氧量处理效率 (%) ⁽²⁾ | 90.9 | 91.9 | 91.4 |
| 硫化物排放量 (单位: 公吨) | 12,920 | 13,188 | 13,832 |
| 氮氧化物排放量 (单位: 公吨) | 20,302 | 20,991 | 22,484 |
| 销售超过100兆瓦时/年的热力装置和废弃物焚烧炉的粉尘排放量 (单位: 公吨) | 783 | 641 | 776 |
| 销售超过100兆瓦时/年的热力装置的氮氧化物排放量 (克/兆瓦时) | 273 | 279 | 230 |
| 销售超过100兆瓦时/年的热力装置的硫化物排放量 (克/兆瓦时) | 224 | 196 | 169 |
| 销售超过100兆瓦时/年的热力装置的粉尘排放量 (克/兆瓦时) | 13 | 12 | 12 |
| 抽取的总水量 (单位: 十亿立方米) ⁽³⁾ | 9.829 | 10.096 | 9.337 |
| 为公共当局生产的饮水量 (单位: 十亿立方米) | 8.334 | 8.409 | 7.676 |
| 引入公共当局供水网络的饮水量 (单位: 十亿立方米) | 9.028 | 9.136 | 8.414 |
| 诊断出存在严重水压力问题的站点的比例 (2016年范围-%) | 92 | 96 | - |
| 诊断出存在严重水压力问题的站点的比例 (2019年范围-%) | - | - | 36 |
| 为超过50,000名居民服务的饮用水网络的效率 (预计2015-2020年-%) | 75.3 | 75.4 | 76.0 |

人力资源绩效

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------|---------|---------|---------|
| 截至12月31日的员工总数 | 171,495 | 178,780 | 178,894 |
| 年专职同等劳动力 | 162,740 | 171,212 | 171,450 |
| 持有长期合同的劳动力比例 (FTE) (%) | 91.3 | 93.4 | 92.4 |
| 非管理人员总数 (%) | 87.8 | 87.8 | 86.7 |
| 人员流动 (持有长期合同的员工) | 12.9 | 12.9 | 11.6 |
| 受伤频率 | 8.47 | 8.12 | 6.60 |
| 伤害严重率 | 0.47 | 0.45 | 0.43 |
| 至少参加过一次培训课程的员工百分比 | 77 | 80 | 82 |
| 每位员工每年的平均培训时数 | 17.8 | 18 | 17 |
| 员工承诺率 (%) | - | 84 | 87 |
| 管理人的承诺率 (%) | 86 | 92 | 94 |
| 社会对话机构的覆盖率 (%) | 89 | 88 | 86 |
| 女性员工百分比 | 21.0 | 21.1 | 21.4 |
| 管理层中女性员工的百分比 | 26.5 | 27.3 | 28.2 |
| 残疾员工的百分比 | 2.36 | 2.58 | 2.50 |

社会绩效

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|------|------|------|
| 本地再投资支出的百分比 | 85.7 | 86.3 | 87.3 |
| 过去三年评估的战略供应商的份额 (%) | 55 | 61 | 70 |
| 自2015年以来新获得饮用水的人口 (单位: 百万人) | 3.9 | 5.1 | 5.6 |
| 自2015年以来新获得卫生设施的人口 (单位: 百万人) | 1.8 | 1.9 | 2 |

(1) 新方法。

(2) 人口容量相当于10万以上的污水处理厂。

(3) 能源领域。范围限于超过100千兆瓦时高温的供热生产和分配设施。



通过气候联合倡议, 本报告产生的碳足迹通过支持非营利组织Pur Projet在法国和秘鲁开展的保护和农林项目而相抵消。

该文件由威立雅的宣传与沟通部门与可持续发展部门筹备。

2020-2021年综合报告项目组:

- **发起人:** 集团秘书长。
- **共同监督:** 宣传与沟通部门和可持续发展部门。
- **综合讨论委员会和撰稿人:**
 - 战略与创新部;
 - 技术和性能部;
 - 人力资源部;
 - 法律部;
 - 财务部;
 - 内控部门风险、保险与协调;
 - 合规部

首席通讯官: Laurent Obadia.

编辑与协调: Tania Kieffer, Armelle Perrin-Guinot, Arthur Thoux.

翻译: Alto International.

照片和图片: Laure Duquesne and Gilles Hureau.

图片来源: Juan Xavier Borja/Avatar, Shin Takahashi, Justin Grainge.

Veolia image bank: Christophe Daguet, Rodolphe Escher, Olivier Guerrin, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguibert, Daniele Mattioli/Interlinks Image, François Moura, Jean-Marie Ramès, Christel Sasso/CAPA Pictures, Gilles Vidal/MAD Production. Getty Images/Qi Yang.

设计和制作: HAVAS PARIS

印刷公司: STIPA.



为了保护环境, 本册已通过Imprim'Vert®认证的打印机在Symbol Matt Plus用纸上打印, 此类纸张已通过FSC®认证, 并使用从负责任管理的森林和其他受控来源采购的纤维制成。

资源再生 生生不息

威立雅

北京市丰台区丽泽路 16 号院 3 号楼聚杰金融大厦 28 层

电话 :+86 10 5632 1888

上海市浦东新区海阳西路 555 号 / 东育路 588 号前滩中心 2801 单元

电话 :+86 21 6193 8088

香港鰂魚涌英皇道 979 号太古坊一座 40 楼

电话 :+852 2167 8206

www.veolia.cn