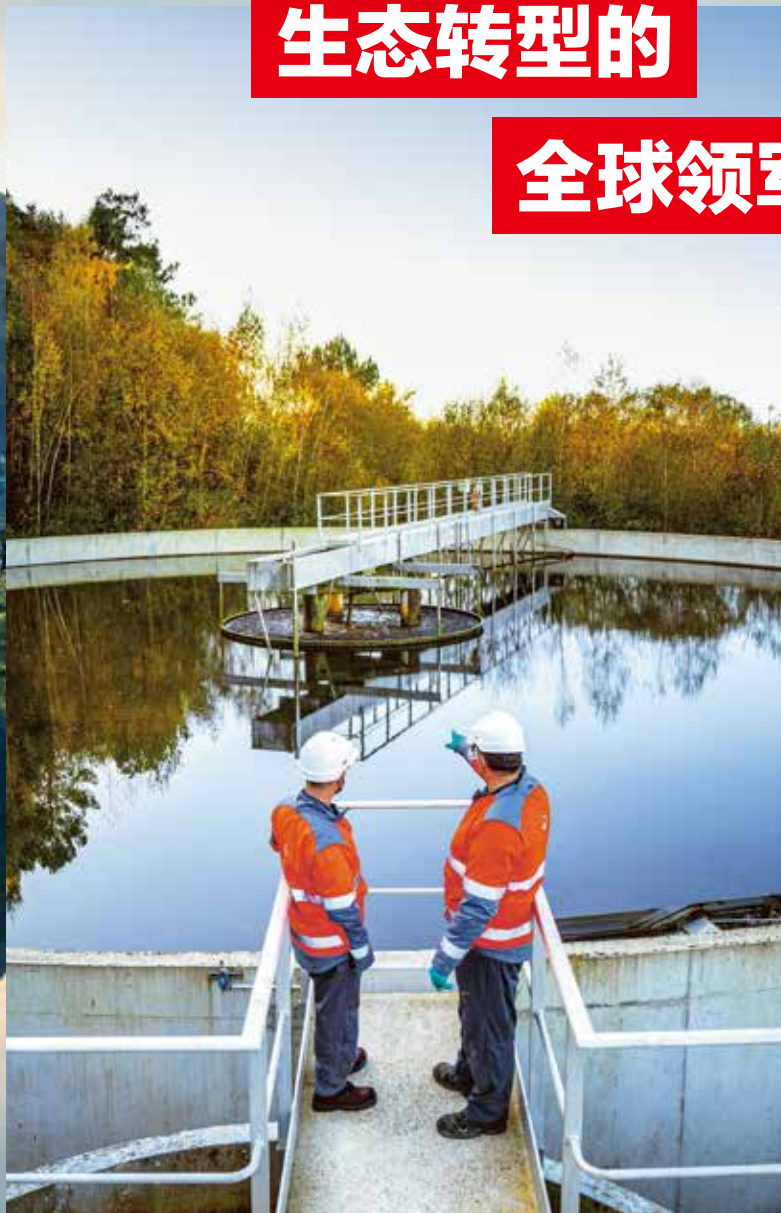


威立雅
致力于成为

生态转型的

全球领军企业



2021-2022 年度综合报告



2021, 高光纪事
第2页

全力加速

生态转型
第9页

欣欣向荣的经济形势
Antoine Frérot和Estelle Brachlianoff的联合采访
助力生态转型定制治理方案
对应风险管理

积极扩大

影响力
第25页

商业模式, 为所有人创造价值
加强我们的市场定位
生态创新, 扭转环境危局
让整个员工团体参与进来

奋力实现

多维度绩效
第41页

人力资源绩效: 保持持续增长的员工敬业度
商业绩效: 为我们的客户创造最大影响力
经济和财务绩效: 实现可持续增长
社会绩效: 为各大区域提供有力支持
环境绩效: 应对重大挑战

生态转型是我们的 立世之本

事态紧急

生态转型从未像现在这般迫在眉睫,
它对整个社会的影响也从未像现在这般显而易见。
气候变化、资源枯竭、生态多样性的崩溃
以及多种形式的污染: 严峻的生态现状警示我们,
仅靠“温和过渡”已经远远不够了。

我们必须马上行动

我们不能再拖延了, 必须逐渐调整自己的行事方式。
生态转型的时代已经到来, 需要相应做出明确的、结构化的决定。
作为生态转型的咨询服务类公司,
我们致力于加速推进和大规模部署现有的解决方案,
同时在研究和创新领域加大投资, 预测全球的未来需求并积极应对。

能够扭转危局的解决方案

只有深入转型, 生产方式和消费方式才能真正大规模变革。
我们设计并实施具体的解决方案, 以加快生态转型,
实现有益的循环经济, 保护地球和人类的未来。

与利益相关者同在

我们与工农行业、地方和国家当局、非政府组织、
个人和公民等利益相关者携手合作,
并坚信必须将经济、环境、社会和社区作为一个整体,
放在同一责任链中加以考虑。

我们怀揣着远大的雄心, 同时还有坚毅不挠的决心。

2021 高光纪事

比利时

在安特卫普港，威立雅通过首个有机废弃物沼气厂Upgrade Bio Energy生成甲烷，并利用有机废弃物生成的沼气为热电厂供能，帮助一家当地企业实现了100%绿色能源供给。Upgrade Bio Energy可以从各种不适合人类与动物使用的固体和液体有机废弃物中获得供给。



法国

雷诺、威立雅和索尔维合力推动电车电池使用寿命终结时的金属闭环回收。其目的是对至少95%的钴、镍和锂进行重复利用，用以制造新的电池。此举关系重大：全球目前的路面电车数量为1,000万辆，而到2030年，该数量预计将增至1亿辆。保障来源可靠的原材料获取是欧洲面临的一项战略挑战。

三

南非

安塞乐米塔尔钢铁厂，位于范德拜尔帕克，是全球最大的内陆钢铁厂之一，也是撒哈拉以南的非洲地区扁钢产品的主要供应商，威立雅成功与该厂续签三年合约，继续为其提供运营与管理处理服务。服务重点在于发挥威立雅在优化污水排放管理和厂内水资源循环再利用方面的专业性，实现环境保护。



作为世界领先的SIM卡制造商泰雷兹的合作伙伴，威立雅致力于生态设计，使用废弃冰箱回收的树脂制造这类小型科技产品。通过使用这种回收材料，泰雷兹每年的油基树脂使用量可以减少5,000公吨，同时减少15,000公吨的二氧化碳排放。

四



威立雅基金会 刚果民主共和国

今年3月，法国开发署与威立雅基金会延续合作，继续推进在卡莱米与乌维拉的十年霍乱抗疫斗争。坦噶尼喀湖的这一区域是刚果主要的污染源，当地与国际组织均在竭尽全力地治理。威立雅则在乌维拉与当地运营商一道携手修复、保护和推广饮用水基础设施。伦敦卫生与热带医学院（LSHTM）对这种多领域协作的方式表示了赞赏，该机构负责监测评估洁净水可及性的提升对于健康的影响。

南非

Engen集团选择由威立雅负责其位于德班夸祖鲁-纳塔尔省的炼油厂的危险废弃物进行完整管理——包括收集、运输与处理。作为该国历史最悠久、体量第二大的炼油厂，它将被改造成石油产品进口接收站与储存库。

法国

铝制胶囊回收联盟（ARCA）创始单位Nespresso（法国）、雀巢（法国）和Jacobs Douwe Egberts（法国）共同携手威立雅将胶囊回收活动转移到了位于上法兰西大区波弗斯的Valopôle工厂。威立雅通过调整设备功能，实现从咖啡渣中筛选分离出铝，即可对法国收集的胶囊进行去功能与回收处理。经过压实后，金属铝将被送到精炼厂，而占回收胶囊90%重量的咖啡渣则与果蔬废弃物一同进入堆肥过程，生成有机肥料。

五

秘鲁

4月13日，威立雅（秘鲁）与秘鲁国家石油公司Petroperú签署协议，负责该公司位于秘鲁西北部港口城市塔拉拉的新炼油厂的硫酸生产设施运营与维护。该协议中要求每天为炼油厂处理其在酸性气体处理过程中产生的560公吨98%浓度的硫酸，价值近9,600万欧元。



六月

意大利

Siram威立雅与瓦雷泽政府签订了一份为期20年的合同。通过PPP合同约定，对110栋建筑（其中74%为学校，11%为办公楼，15%为体育设施、图书馆和仓库等）进行特许经营能源合规改造与管理。该合同还包括应用Hubgrade进行能源监测和安装探头以监测室内空气质量在内的创新服务。本项目将带来以下方面的能源节约：

- 电力：30.57%；
- 热能：11.69%；
- 减少二氧化碳排放：508吨/年。



法国

道达尔能源与威立雅联手，一同加速了基于二氧化碳的微藻生产研究。双方发挥专业所长，在La Mède生物精炼厂（普罗旺斯-阿尔卑斯-蔚蓝海岸地区）开展了为期四年的研究项目。该项目由道达尔能源运营，以生产生物能源为最终目标。通过测试平台这一项目比较了不同的创新微藻培育系统，从而找到效率最高的一种。几个月后，即2022年2月2日，双方就从威立雅在超过15个国家运营的废弃物与废水处理厂中回收生物甲烷签署协议。

七月

美国

作为内华达州Rhyolite Ridge锂硼项目的一部分，矿业集团Ioneer与威立雅就应用HPD®蒸发与结晶技术，为提纯、回收与干燥无机化合物系统提供技术设计和供应签署协议。威立雅还进行了实验室测试和包括高纯度氢氧化锂溶液生产在内的模拟关键单元操作。实验结果证实了该项目切实可行，预计在未来30年内，每年可生产20,200公吨碳酸锂和173,000公吨以上的硼酸。

全球

在马赛召开的**国际自然保护联盟 (IUCN)**大会吸引了来自160个国家的1300名成员单位、15,000名专家，以及20,000名参会人员亲临现场。这项旗舰盛事每四年一届，主旨在于提高公众意识，应对气候变化与生物多样性损失两大需求。在开幕式上，仅由各大企业负责人参加的CEO峰会中，安东尼·弗雷罗分享了威立雅如何创新与实施各种解决方案，从而保护自然、生物多样性与自然资源。其中的一个例子就是利用废弃物的生物转化，生产饲养动物所需的蛋白质。

九月

巴西

威立雅正在巴西兴建三座全新的发电厂，分别坐落于圣保罗州和圣卡塔琳娜州的废弃物回收中心。它们可利用有机废弃物中分解产生的沼气，生产出总计12.4兆瓦的可再生电力，相当于巴西42,000人的电力与供暖需求。



乌兹别克斯坦

趁着该国经济开放进入中亚主要市场的契机，威立雅计划为其**首都塔什干的供暖系统**进行现代化改造，包括为所有家庭配备单独的仪表，并将热水与供暖回路分开。这项合同确立了为期30年的政府和社会资本合作关系，累计收入预计将达到134亿欧元。



十月

全球

威立雅连续五年入选道琼斯可持续发展指数 (DJSI)，该排名旨在评选出可持续发展表现最为出色的企业。威立雅得分为82/100，在综合公共事业与水务公司领域的34家企业中名列第二。



11月9日，安东尼·弗雷罗在COP26期间的马拉喀什全球气候行动伙伴关系行业行动圆桌大会上发表了讲话，该会议由世界可持续发展商业理事会 (WBCSD) 组织，主题为“展望行业未来，强化行业行动，实现2050年净零目标，提高适应气候变化能力”。会上，安东尼介绍了包括塑料和电池回收，以及甲烷收集等在内的多种解决方案。

十一月

八月

澳大利亚

凭借着成功运营Gerringong-Gerroa 污水处理计划长达20年的辉煌经历，威立雅新南威尔士州水务团队最近新签订了一份为期14年的运营与维护（O&M）合同。Gerringong-Gerroa污水处理计划包括一间先进的污水处理厂、50公里的管道与12个泵站。经过处理的废水重新用于当地农场灌溉，而污水处理厂生产的生物固体则通过土壤注入处理或堆肥进行有益的再利用。污水处理设施中包含三级过滤、生物活性炭过滤器，微滤与紫外线消毒等。



法国

威立雅与EDF携手创立了合资企业Waste2Glass，研究如何将有害的核废料转化为坚固而稳定的材料，即GeoMelt®玻璃化技术。由于这项技术的性质与成本问题，处理高放射性废物是它迄今为止的唯一用途，而我们的想法则是将它扩展到更多方面。这项技术还于12月在巴黎举行的2021年世界核工业展览会上获得表彰，那是世界上最大的民用核电贸易展览会。威立雅还在大型企业-产品与服务类别荣获奖项。

全球

威立雅与欧莱雅联手减少化妆品包装的碳足迹。威立雅将在全球范围内为欧莱雅提供高品质再生塑料，与标准包装瓶相比可减少50%至70%的二氧化碳排放量。这些再生塑料来自经过特殊筛选的消费者包装（瓶子与扁瓶等），可确保材料纯度。这种新型再生塑料符合食品行业要求与认证，可最大程度保证消费者的健康安全。为了满足国际认证需求，威立雅生产的超高质量塑料颗粒使用了消除有机化合物的创新技术。

沙特阿拉伯

威立雅增加了位于沙特阿拉伯的战略合作伙伴与合同数量：

- ◆ 代表国家水务公司为首都利雅得及22个边远城市（合900万人口）提供饮用水供应管理和废水处理服务（合约期为7年，价值8,260万欧元）。
- ◆ 与投资部、水资源运输和技术公司携手，为供水部门的运营、能源和商业绩效提供支持。
- ◆ 与阿美集团签署合作备忘录，成立联合公司处理工业废弃物。



日本

日本2018年水法修正案首次向私营企业开放了水行业：威立雅签署合约，负责宫城县饮用水设施的管理、运营与现代化改造，成为包括日本领军企业Metawater在内的九家当地合作伙伴组成的财团之首。这项为期20年的特许合约，也是第一份包括饮用水生产内容的特许合约，预计将带来7.19亿欧元的累计收入。

**回顾
一次代表性的收购行动**

始于2020年7月31日ENGIE集团抛售所持有的苏伊士集团股份，以及威立雅于2020年10月收购苏伊士集团29.9%的股份。

向苏伊士董事会提交报价草案，每股18欧元（含股息）。
2021年1月7日

威立雅与苏伊士集团宣布，双方就合并意向达成一致。
双方签署合并协议，并与Meridiam、GIP和法国信托投资局/法国国家人寿保险等投资财团签署合作备忘录。
2021年4月12日

两家集团与Meridiam、GIP和Caisse des Dépôts/CNP assurance组成的投资者财团签署了一份合并协议和一份合作备忘录。
2021年5月14日

法国金融市场管理局（AMF）发布合规通知。
2021年7月20日

2021年12月14日

威立雅获得欧洲反垄断相关机构对于拟议合并的批准。法国金融市场管理局（AMF）就相关批准给予回复，将本次收购行为的截止日期定于2022年1月7日。

苏伊士集团巴黎拉德芳斯总部的大约300名员工搬迁至威立雅位于奥贝维利耶的总部。
2021年1月19日



**威立雅研究院
非洲**

2021年12月9日，“非洲，从拉巴特到开普敦，二十世纪的可持续大陆”大会在巴黎日报《法国世界报》的总部举行。这是在拉巴特、阿比让和巴黎举行了一系列共三场大型辩论的最终场，属于由《法国世界报》的“非洲与城市”专栏和威立雅研究所合作开展的“明天的非洲城市”行动的一部分。此次合作旨在和不同的利益相关者讨论我们的经济模式应当如何发展，确保非洲的水、废弃物与能源基础服务可以持续。参加本次闭幕会议的代表有来自法国开发署（AFD）、全球城市基金、萨赫勒俱乐部、非洲循环经济网络、非洲地方民选妇女代表网络、巴黎王妃大学和Urbaplan等多个合作伙伴的大量专家，建筑师，城市规划师和地理学家等等。本次巡回辩论是威立雅研究所前期工作的延续，此前工作还包括该研究所在2021年第22期杂志《事实报告》中发表文章《水、废弃物与能源：非洲基础服务的前景》。





全力加速

生态转型



生态与监管背景

欣欣向荣的经济形势

环境危机从未如此严峻。多个国家的复苏计划都将应对环境危机作为重要目标，证明这一领域仍有巨大发展潜力。这是打造生态转型全球领军企业的历史性机遇。

自1901年以来，海平面上升了**20厘米**；而在最坏的情况下，会在2100年到来时上升1米

自1950年以来，世界上**50%**的珊瑚礁已经消失

到2050年，每年自然资源的消耗量将**翻一番**

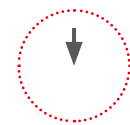
地球上**33%**的土壤正在退化

45%的年轻人表示，气候焦虑对他们的日常生活产生了负面影响

(资料来源：《柳叶刀》⁽¹⁾)

各种危机叠加，加速了生态危机...

气候变化
生物多样性崩溃
自然资源枯竭
环境风险增加
生态焦虑加重



九个需要被关注的地球边界(2)

一旦突破，将危及全人类的九大边界：气候变化、生物圈完整性、土地利用变化、淡水利用、生物地球化学通量、海洋酸化、气溶胶空气污染、平流层臭氧损耗以及新化学物质的释放。

• 人类已经跨越四个边界：气候、生物圈完整性、生物多样性和营养物。

• 人类正在跨越两个边界：海洋酸化和淡水。地球最后的边界——臭氧层——是希望的源泉。自20世纪80年代以来，臭氧层遭受的破坏引发了各方一致的政治行动。因此，它正在逐渐恢复。

(1) 资料来源：发表于2021年《柳叶刀》上的《年轻一代对气候焦虑、政府背叛和道德伤害的看法：一个全球现象》一文。

(2) 资料来源：斯德哥尔摩恢复力研究中心的罗克斯特伦发表的《地球边界》一文。

复苏法国对资源的依赖计划

该计划于2021年9月启动，旨在促进绿色、社会和区域复苏，提供了前所未有的机遇：

加速向碳中和的过渡，优化建筑和基础设施的性能，加速数字化以改造生活和工作环境。

欧洲绿色协议

该协议旨在促进欧盟经济可持续发展。欧盟的目标是截止2030年，将温室气体排放量减少55%，借此塑造成功生态转型的典范。9.83亿欧元的预算将主要用于清洁和循环经济、生态系统和生物多样性的恢复、对抗环境污染，特别是有毒污染。

美国/1.2万亿美元的基建计划

这一巨额基建投资计划为桥梁、道路、电动车充电站、水管等的改造或建设提供资金支持。从宣布的翻修规模、投资金额和工期（跨越一代人）来看，该计划与20世纪30年代的罗斯福新政相当。

日益增多的法案

法国
“法国复苏”计划 + 气候复苏草案
欧洲
“下一代欧盟”计划 + 绿色协议 + “FIT FOR 55”一揽子计划
美国
重建更好未来计划
中国
碳达峰行动方案

COP26和格拉斯哥气候公约

COP26峰会坚定了改善全球气候的目标，并最终敲定了于2015年起草的《巴黎协定》，196个缔约方大多将目标定在了2030年以后，承诺将升温幅度控制在1.5°C以内。于COP26闭幕时签署的《格拉斯哥气候公约》重申，必须在当前的十年里再度采取全球气候行动。

中国/2023年前碳达峰行动方案

中国国务院发布了一项行动方案，目标是在2030年前达到二氧化碳排放峰值。届时，非化石能源消费比重将达到25%左右，单位GDP二氧化碳排放量比2005年下降65%以上。



联合采访

↓
ANTOINE FRÉROT
董事长兼首席执行官

↓
ESTELLE BRACHLIANOFF
首席运营官

集团历史上的 新篇章

**2021年可谓多事之秋，
你们都有哪些收获呢？**

Antoine Frérot

你可能会说2021年是反常的一年——这话当然没错——但对于威立雅而言，首先，这是具有历史意义且十分特殊的一年。在每年都有反常之事发生时，什么才是所谓的正常年份呢？在某种程度上，我们通过一个杰出的项目克服了新冠疫情造成的特殊困境：威立雅与苏伊士的合并，威立雅的操作规模也扩大至前所未有的程度。

今年有一件事让我记忆犹新：在收购苏伊士期间的法律和金融博弈中，我们就生态转型进行了大规模的公众讨论。这次讨论意味着我们终于能够展示这个工业项目的主要优势，与我们的利益相关者——员工、民选官员、工业客户、公民社会团体代表——进行认真的讨论，并说服他们。

Estelle Brachlianoff

这同样也是一个机会，证明在这个合并项目的背后，有一个团队始终相信它，并愿意为之付出一切使其成为现

实。此外，2020年和2021年有一点始终未变：即使疫情当前，我们依然坚定团结，不畏逆境。集团里的所有团队在坚守原本岗位之余，抓住了难能可贵的机会，释放能量投入到下一场收购苏伊士的战斗中。我们知道自己可以做到，且不必担心任何内部动荡。

对我来说，印象深刻的是在2021年，我和当时即将加入我们的苏伊士团队进行了第一次交流探讨：我能感觉到我们迅速了解了彼此，希望我们也赢得了对方的些许支持。我们发现彼此颇有共同语言，对企业抱有相同的愿景，而且未来能够共同成就一番伟业。

**现在做初步评估还为时尚早，
但或许你们可以分享一下
合并过程中的感受。**

E.B.

进展很顺利。毕竟我们准备得非常充分，每个人从一开始就在各尽其职。◆◆

“我们通过和苏伊士合并这一杰出项目克服了新冠疫情造成的特殊困境。”

ANTOINE FRÉROT

尽管威立雅在过去已经有过多次收购经验，但由于这次的规模前所未有的庞大，因而绝不容许有任何纰漏。为了一举成功，我们需要确保将所有合适的底牌都紧握手中：我们建立了一个准军事组织，这和我们平时的行事方式大相径庭，因此让我们拥有了更多的主动权。前期准备工作没有白费：组织架构确立分明，团队紧密合作，信息循环共享，所有过程无缝衔接。我们将在半年内完成此次合并。这已经是最快的速度了。

A.F.

时至今日，我仍然对合并协议签署后集团所展现的活力印象深刻。当然，每位员工都发挥了各自的作用，对此我十分感谢。但是，Estelle，是你在一个小团队的帮助下让这个项目付诸实施。这可不简单，毕竟有4万人加入了威立雅。现在我们期待着从这次合并中获益，因为这个正在形成的全新实体拥有无限的发展潜力。

这一次的成功也是缘于
在您执掌12年后，
威立雅能保持如此良好的状态。

A.F.

是的，我们集团做得很好。有以下几个原因：战略的相关性和执行质量，团队的强烈参与意愿，以及他们的专业知识和创新能力。此外还有一个原因：威立雅给自己定下了一个目标。因此，它明白为什么、为了谁以及如何才能对利益相关者负责；它知道自己的野心能带领它走多远，并且集中力量以这样的方式实现它的目标。最终的结果也表明，这是实现长远利益的重要因素。从这个角度来看，2021年是表现出色的一年：我们收入为285亿欧元，比上一年增长了9.6%，比2019年增长了6.5%，而2019年已经是创纪录的一年。同样的趋势也可以在我们的EBITDA中看到，它增长了16%，达42亿欧元之巨。

多年来，我们的商业模式聚焦于最具活力的行业：我们让集团组织更加灵活，响应更加迅速，同时也为自



身产品和服务提升更多附加值。而结果就是，我们在2021年再度取得大量商业性成功。例如，与乌兹别克斯坦的塔什干签订了130亿欧元的合同，运营和维护其供热网络；获得为日本宫城县的200万人口供水的特许权，累计收入近8亿欧元；管理南非第二大炼油厂Engen；签订10年合同，运营秘鲁塔拉拉炼油厂的硫酸回收设施；以及与意大利帕尔马大学签订的15年能效合同。这些成绩表明，我们的集团正在全速前进，保持着商业发展的势头，同时积极准备与苏伊士的合并。

E.B.

威立雅能有这个目标，首先要感谢你，安东尼。没有人比你更了解要推动这个项目得下多大的决心，先是董事会、执行委员会和净友委员会，然后是整个公司。基于我们的目标，你发起了一场深刻的智能、战略和管理革命。我们的目标尤为重要，特别是对加入的年轻人来说。等他们领会这一目标时，他们会对自己说：“这是一家有灵魂的企业；它值得为之付出。”

安东尼·弗雷罗正准备将接力棒交到你手中，你的承诺也是基于这些成绩的鞭策吗，Estelle？

A.F.

我补充一下，这些成绩也有Estelle的功劳，这三年半以来，她作为首席运营官一直在兢兢业业地协助我。

E.B.

你必须承认你把标准定得很高。在我接手威立雅时，我会回顾过去12年集团取得的成绩，这样就能从中汲取灵感，在威立雅即将开始的历史上书写崭新一页：打造生态转型的全球



“如果我们想要威立雅继续保持行业领先地位，我们就必须对当今时代有更高的敏锐度，预见并满足利益相关者的期望。”

ESTELLE BRACHLIANOFF

领军企业。安东尼和他的所有员工凭借强大自信和敏锐直觉，逐渐建立起了一个更强大、更成功、更有创造力、更具有盈利性的威立雅。我亲眼见证了它和我们所有人的成长。我想借这番话表明我对它有多么依恋，以及想让它继续成长的意思有多么坚决。 ◆◆◆

但除此之外，我相信你留给我们最大的财富就是威立雅背后这个团结热忱的集团。无论内外，都上下一心。我的任务之一就是维护这个集体，让它继续存在，去面对需要应对的挑战，也要满足合作伙伴的愿望。如果我们想要威立雅继续保持行业领先地位，我们就必须对当今时代有更高的敏锐度，预见并满足利益相关者的期望。这是我们即将启动的项目之一，以推进我们的下一个战略规划。

就像你一开始说的，我们现在还不清楚该如何定义“正常”。从这个角度来看，2022年似乎也是如此……你们如何看待威立雅今年的表现呢？

E. B.

鉴于自2020年以来接连发生的危机，我们不能再认为，过去几十年里，我们生活得相对稳定是理所当然的。2022年，地缘政治以一种戏剧性的方式重新回到我们的日常生活中：首先，我们的一些员工及其家人直接受到了在乌克兰发生的残酷冲突的影响，而我们所有人同样正在承受间接后果，只不过以不那么悲惨的方式，特别是能源价格的上涨。这场危机证实了我们多年来为客户以及自身做出的战略选择是正确的，即减少我们对化石燃料和全球供应链的依赖，因为这不仅有助于环保，也能让我们自给自足，不受牵制。

A. F.

威立雅有能力协助客户从根本上改变生产和生活方式，因为这就是我们的业务所在！

E. B.

这就是为什么我毫不怀疑，2022年将是威立雅又一个丰收年。尽管乌克兰正发生冲突，我们仍旧宣布了EBITDA有机增长4%-6%的目标。并且我们已经开始受益于与苏伊士集团合并所产生的协同效应。

与此同时，我们仍在进行中长期的规划，以便更好地满足客户及合作伙伴的需求。我们已拨出1.5亿欧元用于加速推出节能增产方案：通过与客户合作，我们有望在两年内实现能耗降低5%，产量提高5%。如此一来，我们就能逐渐减少对化石燃料的依赖。废弃物和废水中蕴含着大量能源，随着油价飙升以及减少二氧化碳排放的需求，如果不加以利用，那将没有任何经济和生态意义。

这种方式并不局限于能源领域。我们正努力发明或改进各种工艺，以便提取废弃物和废水中即时可用的资源加以利用，并就地从中提取或生产保证现代经济顺利运转所需的所有原料。例如，回收塑料和废水再利用；从电池、电脑和手机中回收稀土和贵金属；回收有机废弃物和污水污泥作为农用肥料；从有机废弃物中生产能用于喂养动物的粉状饲料等等。

此外，我们的研发团队也在努力研究其它课题。



“我会回顾过去12年集团取得的成绩，这样就能从中汲取灵感，在威立雅即将开始的历史上书写崭新一页。”

ESTELLE BRACHLIANOFF

这似乎是威立雅的未来路线图。

A. F.

没错，事实上，从今年开始，我们将起草威立雅的下一项战略规划，并将于2024年正式启动。与当前的“影响·2023”一样，董事会将监督通过后的战

略方向及其实施情况，同时也会密切监察合并的执行情况及目标管理。作为集团的指南针，我们的立世之本是一个向导，确保集团忠于自己的使命，满足利益相关者对集团的期望。

E. B.

也就是说，我们将继续携手奋进。



助力 生态转型定制 治理方案

威立雅董事会在2021年表现出了高度的工作使命感，所有董事会成员都特别参与了与苏伊士的合并，以及围绕公司治理变化的讨论。

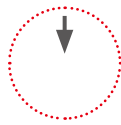
正如2020年是一个艰难的年份一样，2021年面临的挑战之大引发了董事会内部的多次讨论。由于每位董事会成员的参与程度未受影响，所以各位成员的参会率仍然很高，超过了94%。董事会在集团的战略思考以及与苏伊士集团的合并过程中发挥了重要作用，并且在多个方面进行了紧张的筹备工作。

敲定与苏伊士的合并计划

双方于2022年1月19日正式完成最终合并，整个谈判过程历时16个月之久。在2020年10月5日收购了苏伊士集团29.9%的股份以及2021年5月14日与苏伊士签署协议后，苏伊士董事会于6月29日向威立雅提出了公开收购要约。威立雅于9月份启动了25亿欧元增资计划为此次收购提供了部分资金，增资计划的高认购率表明这项计划取得了真正的成功。最终，在2021年12月14日获得欧盟反垄断监管机构的批准后，此次收购行动进入最后阶段，并于2022年1月7日成功完成。

职位分离

2022年7月1日，威立雅董事会主席和首席执行官的职位将分离。考虑到安东尼·弗雷罗担任集团负责人的丰富经验以及他对集团业务的深入了解，董事们一致希望他继续担任董事会主席。为此，将在2022年6月15日举行的股东大会上向股东提交延长其董事会主席任期的提议。此外，根据任命委员会的提议，董事会已决定由Estelle Brachlianoff于2022年7月1日接替安东尼·弗雷罗担任威立雅首席执行官。她加入董事会的决议也需经股东大会批准。威立雅采用处于现代实践前沿的企业治理体系，将专注于全新战略方向的董事会主席和专注于推进企业整合的综合管理层职位分离开来。



11名
董事

2名
董事会员工代表

62岁
董事平均年龄

55,5%
女性董事比例55.5%

98%
参会率98%

2名
非国籍董事

成立立世之本委员会

为了培育企业目标并加强全体员工对企业目标的参与度，威立雅于2021年成立了一个特设委员会。该委员会每年至少召开两次会议，其目的是使董事会处于最佳位置，以评估威立雅的立世之本在所有利益相关者（员工、客户、供应商、股东、合作伙伴）以及集团运营地区中的推行情况，使他们了解立世之本的意义并参与其有效应用。

全新环境、社会和治理实践

环境、社会和治理实践标准是威立雅作用的标志之一。例如，2021年，集团管理层决定加强应对气候变化的承诺，在此之前，全球气候变化的目标是将全球变暖限制在2度以内。在格拉斯哥举行的第26届联合国气候变化大会的准备阶段，威立雅签署了一份宣言，宣布加入由科学碳目标倡议支持的“企业雄心助力1.5°C限温目标行动”。同时，为了让员工参与到公司的发展和价值创造中来，考虑到红杉资本员工持股运作的成功，威立雅决定修改公司章程，允许在2022年任命一名代表员工股东的董事（任命须经股东大会批准）。

董事会委员会

会计和审计委员会
4名成员

提名委员会
4名成员

薪酬委员会
4名成员

研究、创新和可持续发展委员会
5名成员

立世之本委员会
6名成员

董事会成员及其主要专业领域⁽¹⁾

Antoine Frérot
董事会主席兼首席执行官
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Pierre-André de Chalendar
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Pavel Páša
董事会员工代表
◆◆

Louis Schweitzer
董事会副主席
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Isabelle Courville
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Nathalie Rachou
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Maryse Aulagnon
高级独立董事
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Clara Gaymard
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Guillaume Texier
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Marion Guillou
◆◆◆◆◆◆◆◆◆◆

Franck Le Roux
董事会员工代表
◆◆

董事专业领域

- ◆ 国际经验
- ◆ 行业
- ◆ 威立雅业务经验
- ◆ 数字化
- ◆ 银行与金融业
- ◆ 企业社会责任
- ◆ 研发
- ◆ 公共事务

(1) 根据截至2022年4月21日向法国金融市场管理局提交的2021年通用注册文件。

执行委员会

新的管理层阵容

执行委员会迎来了5名新成员,其中包括来自苏伊士集团⁽¹⁾的4名成员,这体现了集成管理的力量。通过运用集团量身打造战略,成功实现生态转型。

执行委员会的架构及角色

执行委员会是讨论、咨询和决定企业发展总体政策的机构,其作用是负责引导集团战略方向的实现。其成员如下⁽²⁾:



Antoine FRÉROT
董事会主席兼首席执行官



Estelle BRACHLIANOFF
首席营运官



Isabelle CALVEZ
人力资源高级执行副总裁



Sébastien DAZIANO
战略与创新高级执行副总裁⁽¹⁾



Gavin GRAVESON
北欧高级执行副总裁



Philippe GUITARD
中欧和东欧高级执行副总裁



Helman LE PAS DE SÉCHEVAL
法律总顾问



Christophe MAQUET
亚太地区高级执行副总裁



Jean-François NOGRETTE
法国和欧洲特殊废料高级执行副总裁



Eric HAZA
首席法务官



Azad KIBARIAN
意大利和非洲/中东高级执行副总裁



Claude LARUELLE
首席财务官



Laurent OBADIA
首席利益相关者和宣传官兼董事长顾问



Ángel SIMÓN
伊比利亚和拉丁美洲高级执行副总裁



Frédéric VAN HEEMS
北美地区高级执行副总裁

执行委员会成员眼中的生态转型

Isabelle Calvez, 人力资源高级执行副总裁

“对于我而言,亲身感受生态转型比给它下定义更容易!对我来说,它是我们决策过程的核心,指导我们重新思考我们的活动。它将帮助我们解决地球面临的一些重大挑战,并使人和经济发展与进步相协调。经济的每一个领域都受到了影响,近年来,各行各业的企业都在其商业模式中加入了这一概念,这很能说明问题。”

Azad Kibarian, 意大利和非洲/中东 高级执行副总裁

“生态转型是要以新的眼光看待我们的人类社会和生物圈之间的每一种关系。这是因为没有社会就没有经济发展,而不尊重生物圈就不会形成社会。这意味着我们的行为以及我们身为公民、消费者和专业人士的方式要做出快速而深远的改变。”

Gavin Graveson, 北欧高级执行副总裁

“对我来说,生态转型是为了找到可持续的资源以及面向未来的解决方案,并教育后代如何维持我们生态系统的平衡。毫无疑问,这是我们能留给后人的最伟大的遗产,也是我们能为整个社会做出的最重要的贡献。”

Ángel Simón, 伊比利亚和拉丁美洲 高级执行副总裁

“在其他方面,生态转型包括改变我们的消费和生产方式,从线性经济模式转变为循环经济模式,在公私合作的支持下迎接具有竞争力的脱碳经济。这种范式转变对地球的可持续性以及每个生活在地球上的人都至关重要。”

有关集团治理的详细信息,可访问 veolia.com 查阅2021年通用注册文件

(1) 须经英国反垄断当局批准。
(2) 2021年通用注册文件提交之时执行委员会的组成情况。

创立协调体系 对应风险管理

风险和风险管理是威立雅所有业务的重要组成部分，
并与公司的战略有着紧密联系。
这是在团队中实现前瞻性思维和风险管理文化的先决条件。

良好的风险管理需要发现风险、衡量其影响和当前的风险控制水平，以确定和实施必要的强化行动。因此，风险管理涉及到公司所有的利益相关者，由风险和内控部门负责协调，并由执行委员会监督。

从发现风险到管理风险

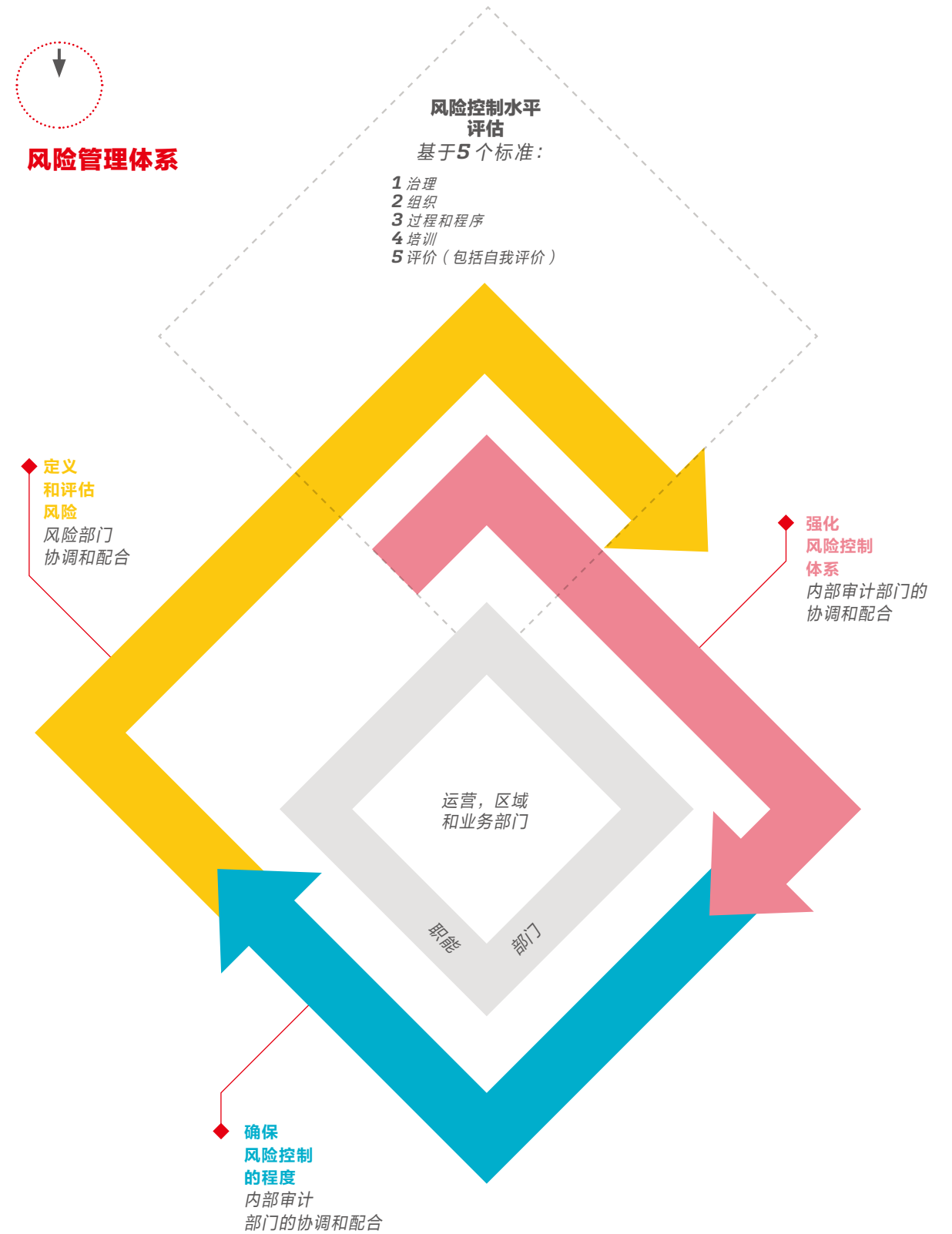
在威立雅，风险管理包括在员工的日常活动中调动积极性。风险管理网络以及区域和业务部门的内部控制人员，以及业务人员每年对其最关键过程的控制情况进行自我评价，是该体系获得全面成功的关键因素。

根据风险部门定义的通用方法，风险管理群体发现可能阻碍集团实现其目标的事件，并根据五个标准（治理、组织、过程和程序、培训和评价）评估该体系的控制水

平。内部控制部门协调和支持职能部门和业务部门控制可能影响集团活动的关键过程和重大风险。内部控制是除财务和事务流程外，一个更加广泛被运用以管理所有活动的方法，它体现了一种持续改进的业务方法。最后，内部审计部门确保了对集团运营的控制程度。由风险、内部控制、合规、内部审计和多维度绩效部门组成的委员会通过相互协调，以控制与威立雅活动相关的风险。为了支持所有员工，风险和内部控制部门有助提高工作流程效率，支持多维度绩效考核并加强集团实现目标的能力。

聚焦 《关键信息手册》

为了进一步解释集团的基本规章制度，在大家的共同努力下，我们于2021年出版了《关键信息手册》，其中包括《威立雅组织模式》指南。本手册便于员工了解集团的运营要求以及如何应对重大风险。在与苏伊士集团合并的大背景下，这份文件非常实用，并且值得赞赏。





积极扩大

影响力



商业模式⁽¹⁾

为所有人创造价值



(1) 截至2021年12月31日。
(2) 不包括收购苏伊士集团的影响。

经济和财务数据

- 收入285.08亿欧元
- 归属于公司所有者的当期净利润: 8.96亿欧元
- 税后使用资本回报率: 8.2%
- 自由裁量性投资的自由现金流: 17.197亿欧元
- 未计利息、税项、折旧及摊销前的利润为42.344亿欧元
- 2021财年每股分红1欧元
- 5年股东总回报: +148.75%

员工

- 根据一项独立调查, 员工忠诚度为87%
- 误工工伤率6.65
- 平均每位员工每年接受21小时培训
- 自2020年以来, 集团前500名高管中女性比例达到30.4%
- 女性管理者占比29%
- 全球签订了1,259份关于劳动关系的集体劳动合同

社会

- 有670万人受益于威立雅提供的全面解决方案, 获取水务或卫生服务 (比2019年增加17.5%)
- 在52个国家共创造1,033,623个就业岗位, 创造了490亿欧元的财富 (对GDP的贡献)
- 在敬业度调查中, 正面回答占到了84%:
- “威立雅的价值观和道德规范是否在我所在的项目得到实施?” (前5,000名以及25个业务部门中的所有员工)
- 90.5%的支出用于本地再投资
- 供应商数据库中88%的合同包含集团企业社会责任条款

环境

- 到2030年欧洲淘汰煤炭能源的投资计划完成17%
- 1,140万吨二氧化碳当量: 每年对减少温室气体排放的贡献
- 威立雅回收工厂回收了47.6万吨塑料
- 旨在改善对敏感地区自然环境和生物多样性影响的行动计划方面完成30%
- 饮用水管网效率达到75.6%
 - 循环经济收入60亿欧元
 - 甲烷捕获率达到56.3%

商业

- “液体和危险废弃物处理和回收”部门合并收入30.6亿欧元
- 在至少10项已签署的合同中包含6项创新
- 使用净推荐值方法计算的客户满意率=43, 覆盖72%的收入
- 多维度绩效指标

威立雅在所有17个联合国可持续发展目标中都有不同程度的参与。
其中, 集团在13个可持续发展目标中发挥着重要作用, 这些发展目标直接与企业目标一致。



加强我们的 市场定位

我们在全球拥有近220,000名员工，
贴近客户的需求，作为生态转型的全球领军企业，
我们正在扩大规模，以更好地帮助
地区和企业实现其发展目标。

更广泛的国际业务布局



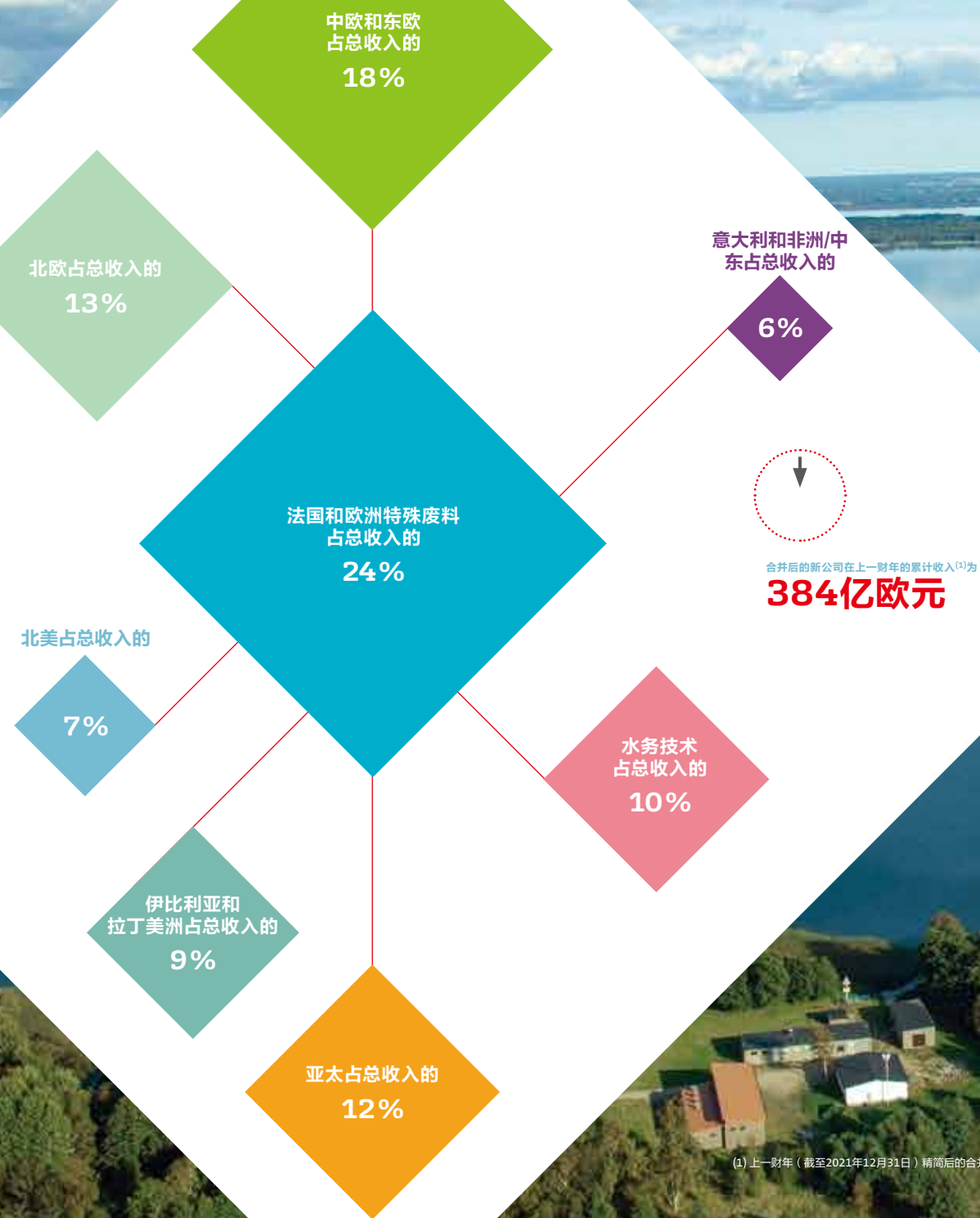
2022年合并后的新公司将拥有
220,000名员工

威立雅正在扩大其业务布局范围，特别是在欧洲以外的市场。这些地区生态转型进度缓慢，拥有非常高的增长潜力。对于公司来说，这意味着更强大的地域布局和更好的平衡。在拉丁美洲，威立雅在墨西哥和哥伦比亚更为活跃，而苏伊士集团则在智利更为活跃。在亚洲，双方的优势可以在中国和东南亚这样的巨大市场中结合起来。例如，威立雅在日本、韩国、马来西亚和新加坡的业务更加成熟，而苏伊士则重点在泰国的业务布局。在欧洲大陆，威立雅在中欧、东欧和英国的市场定位尤其稳固，而苏伊士的传统业务遍布南欧和比荷卢三国。

解决方案和 技术组合互补

两个集团原本沿着各自方向研发的专业知识，现在将实现完全互补：水循环优化、塑料或危险废弃物的处置和固化、建筑和工业生产过程的能源效率、当地能源循环以及绿色能源生产。◆◆

资料来源：《法国回声报》，2021年12月15日。

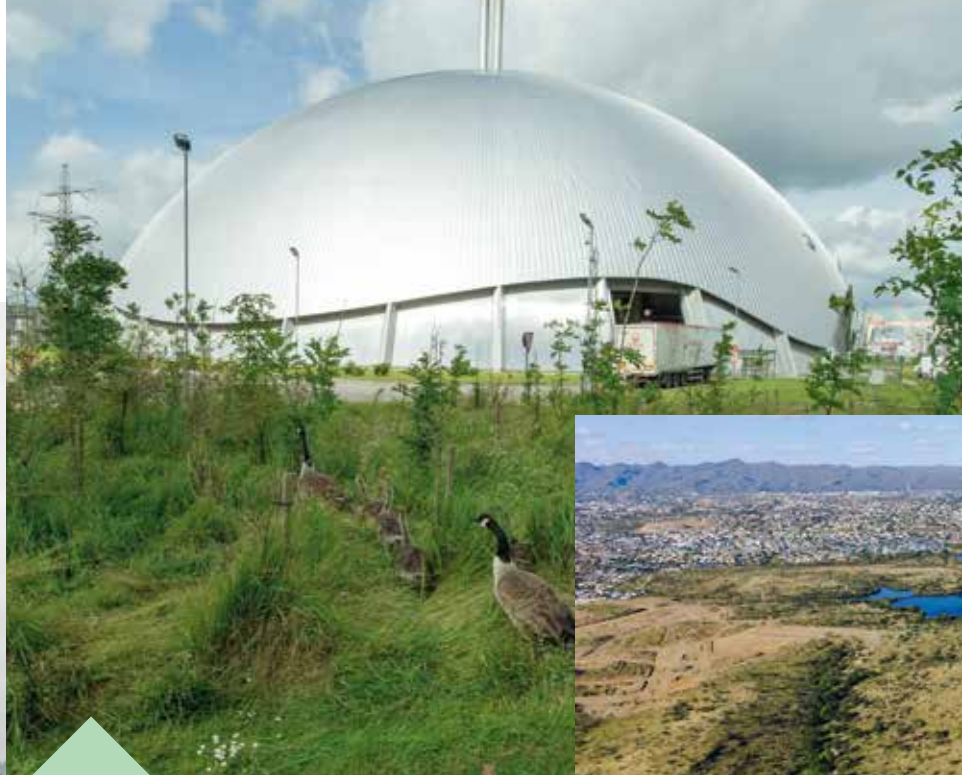


(1) 上一财年（截至2021年12月31日）精简后的合并利润表。

北美



北欧



法国及欧洲危险废弃物业务



意大利和非洲/中东

伊比利亚和拉丁美洲



在废弃物管理方面，无论是焚烧发电还是垃圾填埋气发电，威立雅在优化向电网出售电力方面占据先发优势，而苏伊士则在垃圾填埋气（一种有趣的绿色气体来源）回收利用方面具有丰富的专业知识。

对于减少对化石燃料依赖至关重要的固体回收燃料领域，威立雅和苏伊士的技术是完美互补的。

此外，威立雅在危险废弃物的处置方面非常活跃，特别是在回收（不仅是处置）方面，苏伊士则擅长修复退化土壤或被重金属或有机化合物污染的土壤。两个集团互补的专业知识与其地区业务布局相匹配。

法国和欧洲特殊废料

例如，在西班牙，苏伊士在市政水务领域发挥了重要作用，而威立雅则主要活跃在能源领域，并为工业和第三产业客户提供服务。

在比利时，威立雅占据着与上述相同的市场，而苏伊士则在废弃物管理方面更为活跃。

另一个例子是北美，威立雅在工业服务和危险废弃物处置方面更活跃，而苏伊士在市政水务领域更活跃。在阿拉伯半岛，威立雅在能源和水资源方面拥有成熟业务，苏伊士在废弃物处理方面备受好评。

在水务技术领域也是如此：苏伊士水务技术公司在北美和拉丁美洲实力雄厚，而威立雅水务技术在欧洲和非洲/中东的业务更强。

这些市场互补对威立雅来说是一种补强，结合客户的产品组合可以实现规模经济、效率、协同效应以及经验的分享和翻倍。◆◆◆



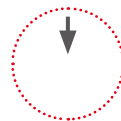
中欧和东欧



水务技术



亚太



**为我们的客户
创造更多价值**

**提高
创新能力**

威立雅目前在加速科技、金融、商业和社会创新方面拥有更广阔的空间。这始于对未解决方案的研究：碳捕获与使用、电动汽车电池的回收、室内空气质量、废弃物的生物转化处理等。另一个推动因素是将两个集团已开发并部署的技术结合起来，特别是在处理全氟化合物等新型水污染物或污水处理厂能源自给方面。最后，威立雅打算充分利用数字化技术的潜力，依靠数据来节约资源，限制供水管网的泄漏，并减少楼宇的能源消耗。因此，威立雅65个Hubgrade智能能效中心和苏伊士Optimatics算法的结合将提供一个扩展的数据库。

**可实现营利的
协同效应**

两个集团相关工业和第三产业大客户的组合将形成新的战略伙伴关系。在市政水务和废弃物管理方面，将有可能为全球众多城市带来行之有效的经验，特别是通过数字化技术优化网络管理能力。与苏伊士不同的是，威立雅更多涉足的是能源领域，它将为苏伊士现有的客户提供有关能效和当地能源方面的专业知识——包括降低城市能源消耗，帮助它们迅速实现能源自给自足，以及在工业厂房实现脱碳生产。

**威立雅的优势
部分例子**

**苏伊士的优势
部分例子**

创造的价值

	威立雅的优势 部分例子	苏伊士的优势 部分例子	创造的价值
市政水务	客户管理 污泥回收利用 危机管理	网络数字化管理	对当地政府和民众来说是一个最佳选择
水处理	活性炭技术	臭氧化技术	更有效处理全氟化合物(PFAS)的组合
废水回收利用	拥有工业和生活废水领域的经验	拥有农田污泥应用的经验	丰富了所有废水再利用可能途径的专业知识
工业用水	使用蒸发和结晶的处理手段	膜处理	工业企业在缺水地区开展业务的可能性
塑料回收	“食品级”塑料回收，主要是PET和HDPE	PVC回收利用和LDPE复合材料实验	应对市场对回收塑料不断增长的需求
危险废弃物处理	生态位恢复及处理	污染土壤和场地的处理	为处理各种污染提供更合理的报价
甲烷	回收和净化	用于卡车车队	业务遍及整个价值链

生态创新 扭转环境危局

威立雅正通过生态创新，携手为所有利益相关者服务，积极准备迎接生态转型带来的挑战：气候变化、资源枯竭、生物多样性灭绝、粮食安全威胁等等。

对于威立雅而言，现有的生态解决方案已经存在，但面向未来的生态解决方案还有待研发。这就是公司加大创新力度，通过推出三个时间维度的解决方案，以期对气候和环境带来越来越积极的影响：

通过创新，在短期内修复生态负债带来的影响：清理污染、回收废弃物、恢复生物多样性等。

通过创新，在中期内适应极端气候条件，并预测适应性解决方案（比如电动汽车的兴起）将可能导致的平衡破坏。

通过创新，转变我们的经济和社会模式，确保其长期的零净影响：生态设计、生物转化、二氧化碳捕获和储存等。

为了可持续地应对资源稀缺，威立雅正在四个优先领域为新材料循环做准备。

◆为了将各种废弃物转化为资源，公司正在开发新的生态设计工艺，回收制造副产品，提高产品的可循环性（如锂电池），推动污水回用等。

◆为了应对气候变化，确保在长期温室气体排放的情况下持续获得能源，威立雅正在设计低碳、高效且具有弹性的新能源服务。



以昆虫为基础进行的生物转化

生物转化可100%回收农业的有机废弃物，整个过程零废弃物产生，并将其转化为动物饲料和土壤营养。蝇幼虫以有机副产物为食并生长。然后，它们会被清洗、脱水、粉碎，转化为油脂和蛋白质浓缩物，尤其可用作动物饲料。自2016年以来，威立雅一直在与马来西亚的Entofood和法国的Mutatec这两家初创企业开发这一解决方案。

◆为了保护人类健康不受到水和空气中新型污染物（生物污染物等）的影响，我们正在积极寻求各种解决方案，从而确保提供清洁的水资源和高品质的室内空气（详见第46页）。

◆为了应对人口结构方面的挑战，威立雅正在寻找新的食物链模型（如生物转换）和适应气候变化带来的影响的方法。

此外，威立雅正在推动专业知识共享，以共同构建集团未来创新。例如，威立雅于2021年5月推出了开放式创新平台Open Playground，该平台汇集了致力于地球发展并有能力在国际范围内开展工业设计试点的初创企业。这样做的目的是响应全球业务部门提出的业务挑战，并为客户提供具有高增长潜力的新服务。

回收废旧电池

随着电动汽车行业的蓬勃发展，数以百万计含有剧毒化学物质的动力电池将在几年内耗尽寿命。威立雅在其位于法国摩泽尔的工厂中，通过对电池成份中的关键金属（铜、镍、钴，锂正在开发中）的提取、选择性分离和精炼，威立雅负责管理所有阶段

的工艺处理流程。由此，这些过去只能以冶金的形式进行回收的金属将很快被重新用来制造新电池。



一项人文计划

邀请整个员工团体参与进来！

在两家企业合并的过程中，文化因素至关重要。威立雅非常清楚这一点，从而展现出“以人为本”的人文关怀。与苏伊士合并所带来的协同效应，不仅体现在运营方面，还体现在其它多个层面。

威立雅和苏伊士是两家企业文化非常相似的公司，这是因为两家企业拥有相同的核心业务，并且都拥有法国背景。两家公司的文化、价值观、专业技术以及富有雄心的战略计划共同推动了此次成功合并。正是本着这种精神，以及相互了解的愿望，威立雅于2021年春季启动了一项文化与变革管理计划。目标是创建一个共同的企业文化，并确保2022年公司合并后加入的新员工们将从这套价值观中受益。下面我们来回顾一下为合并所做的准备工作，这些工作是合并取得成功的关键，首先是在人性化层面上。

第一步：管理文化

在2021年5月收购要约生效之前，威立雅已经考虑更新其“行为准则”，以跟上企业和社会的发展。公司通过对全球5000多名威立雅管理者的深入调查，对其管理文化进行了审视。当被问到诸如“你的DNA是什么？”、“你向往什么？”、“你想改变什么？”等问题时：57%的受访经理提出了他们的愿望和建议，这些答案有助于完善集团企业文化的基础。



62%

涉及两家公司
整合计划的企业
实现了各自的投资回报率目标

资料来源：Wavestone——2019年研究



一所生态转型学校

2021年，威立雅在创建一所生态转型学校之前开展了一项研究，其目标有两个：在环境安全界限和可持续发展方面，推广具有重大影响的生态转型解决方案和与其密切相关的评估工具。

- ◆ 为不同资质水平的人员提供有关生态转型的各种技能和职业培训，特别是为长期失业或从业人员提供再培训课程。
- ◆ 该项目在试点地区开展，旨在将一批合作伙伴、企业、公共就业和培训机构以及社会合作伙伴联合起来。其目的是找出最佳解决方案、项目推广手段及其对就业的影响，并提供适当培训。

工作小组及研讨会

2021年5月中旬，一支与Estelle Brachlianoff密切合作的管理团队在集团范围内启动了一项大规模项目。在准备企业合并的过程中，威立雅划分了大约30个工作流程，并按照职能或业务类别（“反垄断和其他监管授权”、“沟通”、“人力资源”、“创新”、“信息技术”等）或按照地理区域对工作小组进行划分。项目包括：准备协同效应、未来组织以及在合并首日落实到位的工作流程。

在这些工作小组中，文化和变革管理工作流程（详见第39页采访）迅速绘制成一份路线图，为威立雅和苏伊士的文化融合做准备，一旦合并获得相关反垄断机构的批准，这些流程就会实施。

融合工作

从一开始，对于专门工作小组的每一位负责人来说，通过合作来定义企业文化的愿望变得显而易见。团队开始讨论并分享“文化”优势，同时注意到两家企业可能存在的差异。随着对许多话题的讨论不断深入，大约有700人通过15人左右的“文化焦点小组”加入了讨论。他们的目标是共同努力，创建一个共同的企业文化基础，然后将其传递至威立雅的各个层级。





传播渠道”在企业总部和各地区间传播。此外，管理人员还将获得一套“企业文化变革”工具包。文化与变革管理工作将延伸至包括苏伊士员工在内，这将确保所有这些信息传递至企业的各个层级。为此，工作小组打算对这一做法进行初步评估，然后用至少两年时间，通过开展关于合并的小型调查来监测这一进展情况。

共同的文化认同

为了在2022年1月19日之前形成一个共同的文化基础，企业在2021年的最后阶段对内部工作产生的所有材料进行了详细的研究：包括威立雅的管理平台和资源再生达人之声；苏伊士在美国开展的一项具有代表性的意见调查“塑造苏伊士2030”；以及“文化焦点小组”的结论。从这些分析当中，两家企业的文化形成了六大基本支柱。尽管成熟度有所不同，但这些支柱贯穿了企业的整个未来战略：目标、客户文化、人文关怀和分散化/集中化的自主权、实现承诺的创新，以及合作减少集团内部“孤岛”的数量。

推行并衡量效果

这一共同的文化认同将于2022年在集团内部推行，并根据当地实际情况进行调整。在此基础上，人力资源总监制定了一份关键行为的“章程”，解释了企业文化的六大基本支柱以及坚持这些章程的价值。它将通过文化和变革管理通讯员、宣传和人力资源网络提供的“

在兼容度领域中

威立雅和苏伊士近年来进行的重组使它们比以往任何时候都更加兼容：业务线的整合；按照区域界限组织管理，注重扎根当地和接近客户；以及对对应于相同职能和运营逻辑的跨

部门支持服务。它们的目的是相互一致的，在客户利益方面引用了类似的特点和类似的承诺。它们的战略计划——威立雅的“影响·2023”和苏伊士的“塑造·2030”——都聚焦于具有高增长和创新潜力的国际市场。



三个问题，采访...

DINAH LOUDA (1)

文化与变革管理工作流程负责人



“两家企业的价值观存在明显的相似之处，这表明了合并的相关性。”

文化与变革管理工作流程如何促进与苏伊士的谈判？

Dinah Louda

文化是并购成功的主导因素，威立雅必须确保企业文化不会在理念或方法上出错。因此，我们创建了这个工作流程来定义必要的文化变革并给予支持。起初，我们团队内部的合作十分紧密，有一名咨询顾问牵头召开每周的头脑风暴和讨论会议。然后，我和苏伊士同事的联系更加密切，他正在领导自己的工作小组为合并做准备（前提是获得反垄断部门批准）。我们第一次联合会议进行得很顺利，双方均表示将共同努力。

你们是如何建立起共同的文化认同的？

D.L.

我们查阅并分析了两家企业关于价值观的所有文件。结果显示，对于企业文化的看法，双方文化的共同性要比差异性多得多。企业目标、以客户为中心、人文关怀和员工激励水平都非常相似。我们在“文化焦点小组”中与员工志愿者一起工作，深入研究了构成我们各自企业DNA的因素，以及需要加强的方面。这个小组的主要目标是在威立雅内部建立一个跨职能的“文化变革”模块。

这个模块对企业文化融合有什么贡献？

D.L.

从根本上说，它有助于两家企业相互了解，并基于双方的共同看法开展建设性对话。

最初几次尝试确实将双方的距离拉得更近了。当他们各自观看对方的“企业目标”介绍视频时，他们发现两家企业的价值观存在明显的相似之处，这种方式很有意义，这证明了双方合并的相关性。在相互了解之后也会有一些体会，展示出我们需要重点考虑的一些看法：例如，威立雅通常被认为是一家以商业为导向的企业，而苏伊士则更具创新性。事实上，双方都认为对方在商业上更加进取，而且善于沟通。既然我们关于共同文化认同的提议已经得到了验证，我们就可以继续开展本土化文化结合和适应项目了。在2022年及以后，我们将与人力资源和沟通部门密切合作，推广提高企业文化意识的工具。我们对此动力十足，满怀好奇且迫不及待。

(1) Dinah Louda担任威立雅研究所所长、威立雅董事长及首席执行官国际关系顾问。



奋力实现

多维度绩效

多维度绩效

将多维度平衡作为终极目标

作为深入转型的强大驱动力，威立雅致力于实现多维度的绩效目标，在经济、社会和环境需求之间达成平衡。这一概念是公司组织和运营的核心。



有关多维度绩效评估表及其相关目标和指标，请参见第57页。

这一宗旨已在威立雅的核心政策深深体现，并作为指南针指引公司战略的发展。由董事会、执行委员会、管理委员会和一个专门的督导委员会等公司最高层领导。我们将定期征求由独立专家组成的净友委员会的建议，旨在为公司带来挑战并帮助其保持正常发展。与2023年18个进展目标相关的19项绩效指标，显示了威立雅多维度绩效的具体进展。每个目标都由配对的一位执行委员会发起人和一名集团目标经理管理。这些指标每年均由独立机构进行审计。

- 有多项流程已经整合了多维度的绩效方法：
- ◆ **承诺委员会**负责确保在评估一个项目时，对每个维度均给予适当的关注。
 - ◆ 在计算本集团高级管理人员的可变薪酬时，将参考**多维度绩效标准**。
 - ◆ 某些职能部门的**路线图**已明确转向多维度绩效，以采购职能部门为例，该部门已围绕变革管理制定了路线图。

咨询体系：“+1，生态转型在行动”

为了鼓励集团利益相关者之间的对话，推动生态转型，威立雅与Usbek & Rica期刊和由“Comité 21”（法国可持续发展行动者网络）支持的La Recyclerie合作，推出了“+1组织”——该组织由来自集团利益相关者（员工、客户、股东、社会、地球）的约50名代表组成。组织成立

的目的是以具体且分工的方式共同努力，向生态转型过渡。我们在2021年举行了三次工作会议，专门听取意见、制定决策并进行培训。会议流程和交付成果已在威立雅官方网站共享。2022年，“+1组织”将再次召开数次工作会议。



人力资源绩效 保持持续增长的 员工敬业度

威立雅的一项首要任务就是：
技能和职业道路的发展以及对员工的认可，
同时尊重员工的多样性。团队的参与程度
及其归属感证明了这一点。

“资源再生达人之声”， 已咨询100,000名员工

2021年的“资源再生达人之声”调查显示，在新冠疫情持续存在、计划与苏伊士集团合并以及业务布局范围扩大（比2020年增加20,000名员工及新增地理区域）的背景下，调查结果高度稳定，证实了本集团的实力。员工参与度保持在87%的高水平。最新调查包括“多样性和包容性”指标。

性别多样性和职业平等

在性别多样性层面，为人力资源绩效所选择的指标之一是女性在威立雅500名高级管理人员中所占的比例，目标是到2023年每两人中任命一位女性。我们针对2021年制定了“性别多样性和职业平等”行动计划。具体而言，其目标是每年在管理层招聘35%的女性员工。2021年3月8日，威立雅启动了首个“**YesWeDo周**”，在30个国家开展了100多项活动。2022年，我们已在社交网络上推出一系列播客，让致力于性别及职业平等的女性（客户、员工、足球运动员等）发声。

培训、健康与安全， 持续增加！

吸引和留住人才是成功的关键因素之一。因此，当务之急是发展技能和职业道路。集团采取了一项雄心勃勃的政策，到2021年，每名员工的平均培训时长将达到21小时。在健康和安方面，我们一整年为所有员工（不仅仅是项目现场员工）进行了电子学习培训。其目标是继续减少工作场所事故的发生频率（2021年为6.65起），到2023年降低至5起。



勤工俭学， 双赢的机会

学徒制一直是首选招聘方式，这种理念也已刻进了威立雅的文化基因中。对于某些短缺的工作岗位，公司计划开发专门针对这些活动的特定技能，特别是通过招聘学徒来实现。到2021年底，威立雅已有3,301名勤工俭学的学生，这一数字还在上升。法国和澳大利亚仍然是主要贡献国，其次是三个欧洲国家（英国、德国、西班牙）及拉丁美洲国家（哥伦比亚、厄瓜多尔、巴西）。

三个问题，采访...

LAURENT OBADIA

首席利益相关者和宣传官，
董事长顾问；执行委员会的员工敬业度项目发起人



“心怀为生态转型全球领军企业做出贡献的雄心壮志，是所有人积极参与的动力之源。”

在威立雅，
你如何理解“参与”一词？

Laurent Obadia

这个词反映了员工对其作用的认知水平，特别是在提供基础服务方面。这一点在新冠疫情期间得到了最好的说明，当时他们不约而同地动员起来，参与抗疫。在这一背景下，我们服务的本质得到了大众的认可，这一点在团队中得到了充分体现。2021年“资源再生达人之声”的调查结果也反映了这一承诺的实现（比率为87%）和员工对该战略

的信心（81%）。该调查还证实了自2019年以来团队已确认的优势，如自主性、主动性、协作性、归属感等等。

我们如何在2022年鼓励新员工积极参与工作，以便我们能够再次实现2021年调查的显著成果？

L.O.

虽然我们的挑战在于建立共同文化——且内部开展的焦点小组[见第36至39页]表明我们是“表兄弟”——但我们也希望通过重大项目让新员工群体加入进来。

从未来2024-2027年战略计划开始，我们希望通过领导一个庞大的内部咨询体系，以共建形式来拓展并放大“影响·2023”的经验成果。此外，每个人都在自身层面心怀为生态转型全球领军企业做出贡献的雄心壮志，这是所有人积极参与的动力之源。

员工参与度如何成为
威立雅多维度绩效的关键？

L.O.

因为它呼应了我们对于有用性的概念定义和对我们利益相关者的积极影响。因此，除了社会层面，无论是环境、商业还是经济层面，员工的积极参与正是我们实现绩效的基石。积极参与工作是高层管理人员与该领域内专业且敬业的团队之间的纽带，保证了我们战略计划的实施。所有人都将受到这家意义重大的公司的激励。

商业绩效

为我们的客户 创造最大影响力

由于威立雅拥有本地化、创新、高效且适应性强的解决方案，我们可为客户，包括地方机关、工业和消费者等，提供影响最为广泛的服务：保护资源、减少环境足迹、处理污染、提高地区和经济活动的恢复力、环境健康等。



危险废弃物领域的 独特专长

由于危险废弃物领域充满商机，危险废弃物的处理和回收业务已成为本集团的重点业务。该业务在2021年达到30亿欧元，目标是到2023年达到40亿欧元。

商业绩效的关键， 是倾听客户和消费者的意见

净推荐值（NPS），即客户和消费者满意度指标，是提升集团商业绩效的另一项驱动因素。2021年，NPS将达到43，符合>30的目

标。目前已在49个国家（比2020年增加19个）实施，占收入的72%（2020年为57%），提前实现了为2021年底设定的65%的目标。其目的是通过对收集到的海量数据进行详细分析，继续扩大NPS的营收范围，并实施具有更大影响的行动计划。

创新是绩效的驱动力

作为商业绩效的一部分，集团选择了至少10份已签署合同中所包含的创新数量作为指标。凭借2021年推出的六项创新项目——Vigie Covid-19（检测废水中的SARS-CoV-2及其变种）、Swarm（水质监测）、Verbatim（评估生态系统是否健康的生物多样性监测）、空气质量解决方案、Aquavista™-Hubgrade（水处理系统的智能管理平台）以及高密度聚乙烯树脂（HDPE）再生，威立雅已经超过了今年立下的五项创新目标。

空气质量解决方案

空气控制、空气能效和人体空气有助于确保楼宇的空气质量。该方案可作为独立解决方案为客户提供，如法国马赛的CMA-CGM大厦和中国上海市政工程设计研究总院（SMEDI）。该方案也可作为楼宇能源服务的附加服务提供，配备独立空气质量组件，如墨西哥的W酒店或法国奥弗涅-罗纳-阿尔卑斯大区的高中。



三个问题，采访...

JEAN-FRANÇOIS NOGRETTE

法国和欧洲特殊废料⁽¹⁾高级执行副总裁，
执行委员会液体和危险废弃物项目发起人



“通过创新解决方案
实现差异化，尤其是在
回收利用方面。”

您的路线图有哪些亮点？

Jean-François Nogrette

危险废弃物业务是集团的一大推动力，并将继续蓬勃发展。我们的挑战包括加强自身在亚洲、北美和欧洲的领导地位，巩固我们在其他业务地区（拉美、英国/爱尔兰、美国）的影响力，并通过创新的解决方案，使自己具有差异化优势，特别是在回收方面。

威立雅将在废旧电池回收层面
将扮演什么角色？

J.-F.N.

我们在法国摩泽尔地区的工厂已经有十年回收经验。我们通过湿法冶金技

术拆解和回收锂离子电池，这种工艺可以回收阴极中高达95%的金属。我们现在正在向包括中国在内的其他国家出口这种回收模式，威立雅正计划在中国将业务扩展至溶剂、电池和蓄电池领域。通过与雷诺集团和索尔维集团建立联盟，我们将更上一层楼，开始建立一个强大的循环经济圈。在低碳足迹工艺、高效回收材料和保护自然资源的基础上，我们将在该循环圈内生产高纯度的二级原料。这一合作关系使威立雅成为欧洲废旧电池回收领域的领军者，我们的目标是获得20%的市场份额。

威立雅与法国电力集团的
Waste2Glass（废物晶化）合资企业
将以何种方式发挥核心作用？

J.-F.N.

尽管核能在欧洲分类标准中被保留了下来，但其弱点仍然在于核废料处理。在法国电力集团的帮助下，我们将接受GeoMelt®玻璃化技术工业化推广的挑战，在复杂核废料处理领域取得更大进展。到目前为止，Geomelt®曾专为最高放射性核废料的处理而设计，现在则完全适用于中低水平的放射性核废料。鉴于此，我们已经计划在德克萨斯州开设一家销售站点。利用这项技术，我们已经处理了26,000公吨的放射性及危险废弃物。该业务主要在美国开展。我们已在法国利迈工厂进行了试点，但我们希望在四至五年内进入工业化阶段并建立一个专门站点。

(1) 自2022年2月1日起。

经济和财务绩效

实现 可持续增长

威立雅的繁荣建立在其对所有利益相关者均能满足有用性的基础之上。公司良好的经济和财务状况有助于保证其可持续性和为所有人谋福利的能力。

在历史性的一年中 取得破纪录的成绩

威立雅 2021 年的资产负债表显示了本集团创纪录的增长和成果：共 285 亿欧元，与 2020 年相比强劲增长了 9.6%⁽¹⁾。得益于这一优异绩效，威立雅将消除 2020 年危机的影响。公司利润 (EBITDA) 大幅上升至 42.34 亿欧元 (+16%⁽¹⁾)，自由现金流也大幅升至 13.4 亿欧元⁽²⁾。净收入达到 8.96 亿欧元，增长 133%。最后，已动用资本回报率 (ROCE) 提高至 8.2% (2020 年 C/W 为 6.4%)，使本集团重返 2019 年的分值 (8.4%)。

欧洲可持续 金融分类法

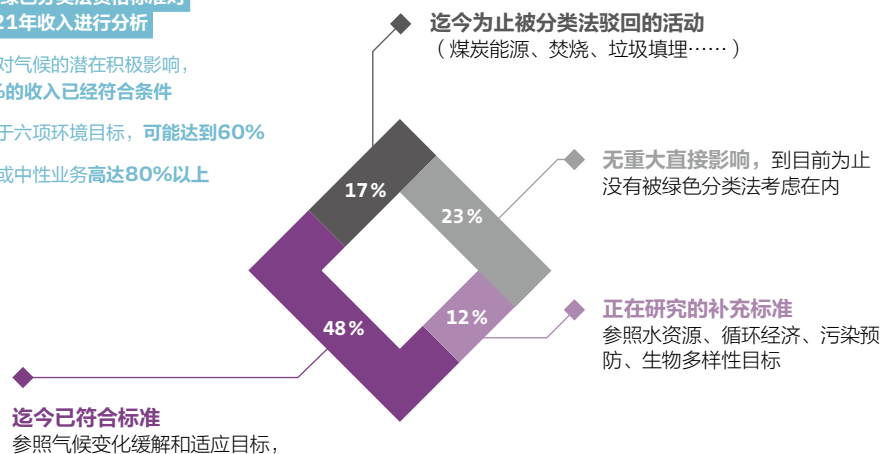
威立雅已向绿色分类法提交报告，根据六个环境目标，评估其符合可持续活动的收入、投资和支出比例。该报告义务从 2022 年 1 月 (2021 财政年度) 开始适用于以气候为中心的前两个目标 (缓解和适应)，然后从 2023 年 1 月 (2022 财政年度) 开始适用于其他四个目标 (向循环经济过渡，污染预防和控制等)。

红衫计划： 创纪录的认购

“红衫 2021 员工持股”计划取得圆满成功：150,690 名符合条件的员工中有 61,139 人选择认购。持股比例达到 40.58%，这在威立雅员工持股的历史上是前所未有的。投资金额约为 2.15 亿欧元，发行 9,745,281 股新股，占资本的近 1.4%。此次行动后，员工现已占公司资本的近 5%。这是一个对生态转型全球领军企业的未来充满信心的信号。

根据绿色分类法资格标准对 2021 年收入进行分析

由于对气候的潜在积极影响，**48% 的收入已经符合条件**
相对于六项环境目标，**可能达到 60%**
正面或中性业务高达 **80% 以上**



(1) 按固定汇率变动。
(2) 包括来自苏伊士的 1.22 亿欧元股息。

三个问题，采访...

CLAUDE LARUELLE

首席财务官，执行委员会经济和财务绩效项目发起人



“当势头出现时，成果通常会随之而来。”

威立雅 2021 年的
增长动力是什么？

Claude Laruelle

我认为主要有四个方面：危险废弃物，由我们的有机开发和本地能源循环推动，在捷克共和国和匈牙利的两项收购表现非常强劲。此外，由于能源价格上涨，商业和工业楼宇能源服务，以及客户对加速节约的需求增加。另一个增长动力是固体废弃物。由于经济复苏，其数量和价格都在飙升，尤其是可回收材料。除了这四项非常强劲的驱动因素之外，还有一项新的业务发展：由于基于法国委托公共服务模式的标志性合同的启动，两个水务特许经营项目将推动我们在日本的增长。

威立雅的业务
对欧洲绿色分类法有什么贡献？

C.L.

48% 的合格率使我们跻身顶级法国公司的行列。此外，欧盟委员会认为我们 23% 的业务没有起到积极影响——主要是针对工业和建筑业的服务——尽管我们认为它们是气候友好型的业务（节约用水和能源等）。我们的目标是继续与欧盟委员会合作，说服他们相信目前不符合条件的业务确实对环境有积极影响。

您对 2022 年的财务绩效有何预期，威立雅将特别关注哪些指标？

C.L.

我们的投资者以及整个金融界将主要关注威立雅营收势头。当势头出现时，成果通常会随之而来。他们还将关注我们对息税折旧摊销前利润 (EBITDA) 增长 4% 至 6% 的年度承诺及其转化为自由现金流的情况。这是因为在这种情况下产生的自由现金流将使我们能够投资于生态转型，也将获得价值 1 亿欧元的预期协同效应援助。最后，他们将跟踪经常性业务的净收入，预计将超过代表集团历史水平的 11 亿欧元，这是我们致力于与苏伊士合并的强劲标志。集团正非常自信地迈向 2022 年，并相信我们有能力应对双重紧迫性问题——长期生态和与当前能源危机相关的短期经济挑战。

社会绩效

为各大区域提供有力支持

作为多维度绩效方法的一部分，威立雅致力于以负责任的方式支持区域发展。公司与所有当地利益相关者合作，促进就业和经济发展，为其提供并维护获得基本服务的机会，并促进尊重现行规则和法律的道德文化。

为地区创造就业机会和财富

自 2018 年以来，威立雅已委托法国咨询公司 Utopies 对其社会经济足迹进行年度研究，以量化和展示集团业务（采购、就业支持、负责任的税收等）。该研究最初在法国进行，到 2021 年已扩展至 52 个国家，现在覆盖了威立雅 98% 以上的收入。事实证明，这是公司在当地业务开展的强有力指标（参见第 53 页的采访）。

财政政策

在透明度方面，威立雅遵守了向法国税务机关提交各国业务报告义务，该报告涵盖了其在全世界建立的所有法律实体。随后，法国在适用公约框架内将该报告传递给其他国家的税务机关。最后，威立雅集团采用的税收政策，可在其网站上查阅，其中包括：

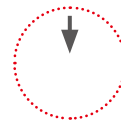
- ◆ 遵守所有适用的国际税法及条约；
- ◆ 缴纳正确的税款；
- ◆ 确保集团管理税务风险；
- ◆ 采用与我们业务的经济实质相一致的税收选项；
- ◆ 对税务机关采取负责的态度。

采购，实现多维度绩效的杠杆

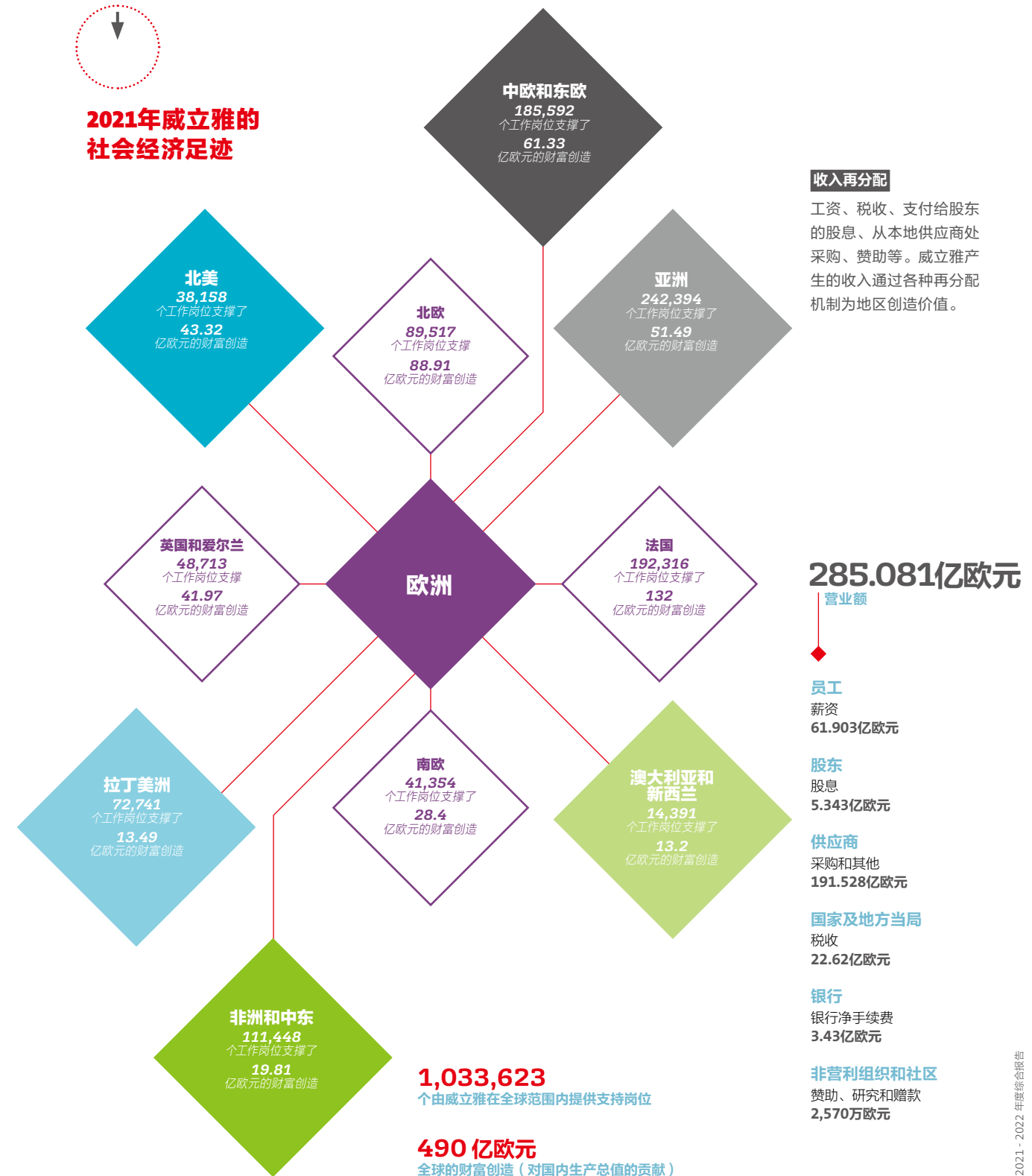
威立雅的采购部设定的目标不仅仅是经济绩效。负责任的采购计划系统地包含了生态转型的多种挑战。

该绩效基于四项标准：

- ◆ **去碳化**，选择低碳解决方案（低排放设备、能源效率、使用可再生能源的供应商等）；
- ◆ **循环经济**，现已纳入集团采购计划，以限制资源消耗和浪费，并促进内部再利用解决方案（回收塑料容器、办公用品等）；
- ◆ **创造区域价值**，集团非常多样化的本地业务使其能够丰富整个价值创造链（中小企业、中型公司、社会融合、受保护的就业部门和社区）；
- ◆ **人权和审慎义务**，以第三方风险监测和 360 度评估体系的形式纳入供应商选择。对于供应商，即“合作伙伴”来说，这也是一项制胜法宝，他们可以贡献其最具创新性的想法。



2021年威立雅的社会经济足迹



收入再分配

工资、税收、支付给股东的股息、从本地供应商处采购、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。

开发和维护获得基本供水和卫生服务的机会

威立雅致力于提供和维护对健康和人类发展至关重要的服务。通过其业务线、与当地社区的密切关系和强大的本地根基，公司为联合国的可持续发展目标做出了全球性贡献。这种区域覆盖程度及与地方问题的接近性，使开发适合具体情况的服务成为可能。考虑到这一点，威立雅在2021年与非政府组织1001 Fontaines、达能社区和埃森哲签署了战略合作伙伴关系。其目的是通过开发更具弹性和无碳的新一代饮用水供应亭，增加对农村地区的影响。该试点项目在柬埔寨启动，将有可能测试一种新式且更有效的模式，为2,000人提供用水。该微型工厂整合了一套完全由可再生能源驱动的处理工艺，并依靠数字解决方案来减少现场维护操作。最终，这个由10个饮水亭组成的项目将使10万人受益。

道德与合规，核心绩效价值观

威立雅已将道德与合规作为其社会绩效指标之一。2021年，在“资源再生达人之声”调查中，84%的受访者对“威立雅的价值观念和道德规范是否在我所在的项目中得到实施？”这一问题的回答为“是”。这表明，自2004年以来，本公司举办的许多有关该主题的课程是有效的。2021年，近25,000名员工受益于一项新的电子学习计划，该计划侧重于腐败、反竞争行为和审慎义务。



整合非正规部门

威立雅在印尼帕苏鲁安的 PET 回收厂致力于在2026年前实现原材料的完全可持续供应。然而，在印度尼西亚，这些塑料大部分来自非正规的废弃物回收中心。因此，威立雅、达能-制液、达能生态系统基金和非政府组织 YPCII 于2019年启动了该项目，以构建价值链并改进现有的 PET 回收中心，使其更高效、更具可持续性。该项目包括组织培训班，以提高非正规收集者的技能，分发装备，更广泛地说，即改善工作条件，并考虑实地工作人员的健康和安全隐患。与达能的这一联合项目的目标是开发10个可持续的回收中心，以保证供应链的可追溯性。到2021年，受益于该计划的社会和运营投入的 PET 回收中心的塑料将约占工厂需求的50%，该百分比自2020年以来显著提高（10%）。威立雅还致力于制定单独计划，以满足剩余需求。最终，这将有助于加强供应商关系，提高可靠性。

三个问题，采访...

HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL

威立雅法律总顾问，
执行委员会地区财富创造和就业项目发起人



“互补性将在许多地区创造额外的财富。”

您从2021年Utopies调查中得到的主要启示是什么？

Helman le Pas de Sécheval

这项研究量化了威立雅对其生态系统的贡献，以及它为其利益相关者创造的价值。这相当于169,957个直接工作岗位和1,033,623个间接和衍生岗位，也就是说，乘数系数为6.1。在价值创造方面，威立雅每生产1欧元的直接 GDP，供应商、分包商、地方政府等就会额外创造2.3欧元。该研究还表明，我们的支出大量再投资于我们开展业务的国

家：85.2%的采购是在当地进行的。最后，我们更详细地分析了我们在法国的采购情况。近4万家中小企业和中型企业（中等规模公司）从中受益，即占我们采购量的三分之二。

新实体如何加强威立雅业务在当地的根基？

H.P.S.

通过吸纳苏伊士的员工，威立雅的直接就业人数增加到22万人。如果我们将乘数系数应用于新实体，我们可以合理地统计出共130万个直接、间接和衍生工作岗位。互补性加强了我们的全球足迹，并将许多地区创造更多财富。

社区资源再生达人项目如何体现集团对各地区的承诺？

H.P.S.

该项目旨在鼓励员工参与社区活动，每年为他们提供一天时间，让他们将自己的时间或技能贡献给非营利项目。该倡议已在摩洛哥和法国的六个试点地区（包括位于奥贝维利耶的总部）启动，涉及5,000名员工。员工可以单独或以团队形式报名，与他们选择的当地非营利组织会面。该项目也已推广给葡萄牙和美国的各业务部门，他们可以参加定于2022年底举行的第二波活动。

环境绩效 应对 重大挑战

作为生态转型的全球领军企业，威立雅的理想定位是应对重大环境挑战：应对气候变化、保护环境和生物多样性、可持续资源管理和污染控制。

气候：帮助我们的客户适应变化

对于威立雅而言，成为生态转型的标杆企业意味着要减少自身业务的负面影响，不断超越，尤其是在碳排放方面（见采访）。作为减缓气候变化（可再生能源生产、沼气收集与回收、循环利用和循环经济解决方案）的主要参与者，公司还负责帮助城市和工业适应气候变化的后果（识别水压力的风险，以及循环利用水以限制资源压力等）。为了衡量其绩效，公司选择了两个与温室气体排放（GHG）相关的指标：减排（通过其到2030年逐步淘汰欧洲煤炭的投资计划的进展）和避免碳排放。



生物多样性：可测量足迹

威立雅选择监测其计划的进展情况，以改善其对敏感地点的环境和生物多样性的足迹影响。集团与生态学家和生命周期评估专家（包括国际自然保护联盟法国委员会）共同开发了一个专用工具——“环境和生物多样性”足迹。与碳足迹一样，该工具会从质量和数量上衡量一个地点的生物多样性问题。这些有价

值的数据将用于制定适应这些问题的行动计划，并指导监测工作。2021年，该工具在哥伦比亚靠近生态保护区和大众感兴趣的物种使用⁽¹⁾，哥伦比亚是世界上生物多样性第二丰富的国家。◆◆



三个问题，采访...

FRÉDÉRIC VAN HEEMS

北美地区高级执行副总裁，
执行委员会的气候项目发起人



“生态转型的紧迫性与减少气候变化影响的需求密切相关。”

生态转型的目标如何反映在气候变化的挑战中？

Frédéric Van Heems

气候是我们在集团所有地理区域和职能部门开展活动的核心。我们必须成为典范，才能让利益相关者相信我们值得信赖。威立雅的碳趋势尤其如此，这是在第26届联合国气候变化大会上宣布的坚定承诺。生态转型的紧迫性，与通过减少温室气体排放，或更明智地消耗自然资源来减少气候变化影响的需求密切相关。在北美的合并后首日，我们将“生态转型”定义为“绿色和包容性转型”：除环境之外，它包含了与我们所有利益相关者合作的重要性。

就本集团的业务概况而言，降低的主要杠杆在哪里？

F.V.H.

威立雅在气候适应和减缓领域拥有众多杠杆。除了高附加值技术和专业知识——危险废弃物或微污染物的处理、室内空气质量、塑料回收、有机废弃物回收等，公司还必须在物质循环方面进行创新，例如，水资源再利用、电池回收、有机废弃物转化为生物肥料等。

碳汇将在集团活动中发挥什么作用？

F.V.H.

碳汇是人类面临的挑战，也是中和我们无法减少的剩余碳排放的根本解决方案。集团正通过威立雅碳清洁公司就这一主题来定位自身，该公司是与低成本碳捕获技术的世界领军企业碳清洁解决方案有限公司共同创建的。其获得专利的二氧化碳分离技术现已得到广泛应用。今年1月，我们赢得了塔塔钢铁公司的合同，负责运营和维护他们在印度的碳捕获工厂。这是一个建立行业模式的机会，最终将使威立雅在其业务范围内实现碳中和，并帮助我们的工业伙伴加速向低碳经济转型。

(1) 指那些被认定为濒危、易危、稀有以及地域特有的物种。



这些足迹使我们有可能评估它们对生态栖息地的积极和消极影响，并加强意识提升的举措和已经建立的地方伙伴关系。

新型塑料循环经济

威立雅为自己设定了通过循环经济增加收入的目标，并选择其加工厂的再生塑料数量作为绩效指标。例如，欧莱雅的“未来欧莱雅”（L'Oréal for the Future）计划旨在到2030年实现100%的可回收或生物来源包装，集团在2021年一直致力于回收适用于食品接触的高密度聚乙烯（HDPE）材料。此外，为了满足美国食品和药物管理局的严格标准，威立雅开发了一种带有消除有机化合物体系的颗粒生产技术，从而有可能获得与原始塑料相当质量的回收材料。与标准包装瓶相比，这种闭合循环可减少50%至70%的二氧化碳排放量。

废水再利用以节约水资源

在法国旺代地区，90%的饮用水来自地表水，该地区经常面临缺水问题，公用事业公司 Vendée 水务已经预料到了资源短缺的风

险。于是，作为约旦河项目的一部分，该公司在2021年选择了威立雅的废水再利用解决方案来生产高质量的水，这也是欧洲在此领域的首个项目。该方案的设想是以一种有计划及有监督的方式实现水资源的循环利用。具体来说，部分水资源最终并非流入大西洋，而是从废水处理厂回收并提炼。然后将其运输超过25公里，并排放到植被覆盖的地区，以恢复其自然状态。这些水将从那里重新汇入河流，缓慢地流经若那（Jaunay）水库。这些水在当地饮用水生产厂结束其循环，使其可供家庭消耗。除了每年提供100万至200万立方米的额外饮用水外，约旦河项目还打破了禁忌，带来了各方心态上的改变。

多维度绩效指标

目标和 相关指标	2019年 基准	2020年 结果	2021年 结果	2023年 目标
人力资源绩效				
◆ 员工承诺 通过独立调查衡量的 员工敬业度	84%	87%	87%	≥80%
◆ 工作场所安全 误工工伤率	8,12	6,6	6,65	5
◆ 员工培训和就业能力 每位员工每年的平均培训小时数	18 小时	17 小时	21 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%	30,4%	50%
商业绩效				
◆ 客户和消费者满意度 使用净推荐值评分方法计算的客户满意度	不适用	NPS = 41	NPS = 43	NPS > 30
◆ 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	6	12
◆ 危险废弃物处理和回收 “液体和危险废弃物处理和回收” 业务的综合收入	25.6亿欧元	25.3亿欧元	30.6亿欧元	>40亿欧元
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	285亿欧元	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	8.96亿欧元	10亿欧元
◆ 所采用的资本回报率 税后 ROCE（符合IFRS 16）	8,4%	6,4%	8,2%	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	17.20亿欧元	年度目标
社会绩效				
◆ 在地区内创造就业和财富 威立雅在集团运营 所在国家的业务的社会经济足迹， 包括支持的就业机会以及创造的财富	不适用	在51个国家内支持 1,105,388个工作岗位， 创造了510亿欧元的附加值	在52个国家内支持 1,033,623个工作岗位， 创造了490亿欧元的附加值	对威立雅在45个国家的 总体及各地区影响力 进行年度评估
◆ 道德与合规 针对“威立雅的价值观念和道德规范是否 在我所在的项目得到实施？”这一问题调查 收到肯定回答的比率	占前5,000名 的92%	占有受访者的83%	占有受访者的84%	≥所有受访者的80%
◆ 获得基本服务（用水和卫生服务） 在合同范围内受益于获得用水或卫生服务的 包容性措施的居民人数	571万居民	612万居民（+7%）	671万居民（+17.5%）	恒定范围内+12%
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 • 避免排放量：温室气体年度免排的贡献 （根据参照案例进行评估）	不适用	待实现投资的8.1%	待实现投资的17%	待实现投资的30% ⁽¹⁾
◆ 循环经济：塑料回收 威立雅塑料转化工厂的塑料回收量	350,000公吨	391,000公吨	476,000公吨 ⁽²⁾	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足迹的 行动计划的进展速度 ⁽³⁾	不适用	1,7%	30%	75%
◆ 水资源的可持续管理 饮用水管网效率 ⁽⁴⁾ （消耗的饮水量/生产的饮水量）	72,5%	73,4%	75,6%	>75%

(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12.74亿欧元。

(2) 自2021年起，该指标包括威立雅处理废弃电子电气设备的转化厂的塑料回收量，以及威立雅在该年度收购或出售工厂的回收量。

(3) 预测值（2019-2021年）。

(4) 为超过50,000名居民服务的管网。按恒定范围计算。

附加指标

环境绩效	2019	2020	2021
ISO14001认证（涵盖收入的百分比）	68	69	69
温室气体的直接排放量（范围1-百万公吨二氧化碳当量）	26,3	25,0	26,7
与能源购买相关的温室气体间接排放量（范围2-百万公吨二氧化碳当量）	5,2	5,0	3,8
温室气体的主要间接总排放量（范围3-百万公吨二氧化碳当量）	19,3	19,2	20,9
避免的温室气体排放量（百万公吨二氧化碳当量）（1） ⁽¹⁾	12,1	12,5	11,4
能耗（单位：百万兆瓦时）	110	114	118
消耗的可再生或回收能源的份额（%）	44,9	46,4	43,0
能源生产（热能和电能-单位：百万兆瓦时）	51,6	53,0	58,1
其中热能产量（单位：百万兆瓦时）	35,8	36,4	39,8
生产的可再生或回收能源的份额（%）	36,0	36,1	33,2
生产的可再生能源（单位：百万兆瓦时）	13,6	14,1	13,9
热电联产能源生产的能效（热和电-%）	73,0	74,2	74,8
生物质在能源生产厂能耗中的份额（%）	19	23	19
垃圾填埋场甲烷捕获率（2017-2021年预测值-%）	57,6	59,2	60,4
产能超过60,000立方米的水厂生产饮用水所消耗的电力（2017-2021年预测值-单位：瓦时/立方米）	269	252	259
污水处理用电量（2017-2021年预测值-单位：瓦时/立方米） ⁽²⁾	327	317	315
处理的废弃物吨数（单位：百万公吨）	49,8	47,3	48,4
从处理过的废弃物中回收的材料吨数（单位：百万公吨）	9,8	9,4	9,9
其中威立雅转化厂回收塑料吨数（单位：千公吨）	350	391	476
处理废弃物产生的热量（单位：百万兆瓦时）	3,4	3,3	3,8
产生的无害废弃物（单位：千公吨-所有活动） ⁽³⁾	2562	2584	3201
产生的危险废弃物（单位：千公吨-所有活动）	865	997	1018
具有重大生物多样性问题的站点比例，这些站点进行了诊断并部署了生物多样性行动计划（2015-2021年预测值-%）	72	73	已完结项目
计划已结束旨在改善敏感站点的环境和生物多样性足迹行动计划的进展率（2019-2021年预测值-%）	-	1,6	30
收集的污水量（单位：十亿立方米）	6,7	5,8	5,2
处理的污水量（单位：十亿立方米）	5,9	5,2	4,6
污水处理厂的DB05处理效率（%） ⁽²⁾	96,0	95,9	95,3
污水处理厂COD处理效率（%） ⁽²⁾	91,9	91,4	90,8
硫化物排放量（单位：公吨）	13 188	13 832	14 224
氮氧化物排放量（单位：公吨）	20 991	22 484	22 619
销量超过100千兆瓦时/年的废弃物焚化厂和热电厂的粉尘排放量（单位：公吨）	641	776	725
销量超过100千兆瓦时/年的热电厂氮氧化物排放量（单位：克/兆瓦时）	279	233	215
销量超过100千兆瓦时/年的热电厂硫化物排放量（单位：克/兆瓦时）	196	170	147
销量超过100千兆瓦时/年的热电厂的粉尘排放量（单位：克/兆瓦时）	12	12	11
抽取的总水量（单位：十亿立方米） ⁽⁴⁾	10,096	9,337	7,627
为公众生产的饮水量（单位：十亿立方米）	8,409	7,676	6,070
引入供水管网的饮水量（单位：十亿立方米）	9,136	8,448	6,802
诊断出存在严重水压力问题的站点比例（2016年范围-%）	96	已完结项目	已完结项目
计划已结束诊断出存在严重水压力问题的站点比例（2019年确定的新站点范围-%）	-	36	57
为超过50,000名居民服务的供水管网效率（2019-2021年预测值-%）	72,5	73,4	75,6

人力资源绩效	2019	2020	2021
截至12月31日的员工总数	178 780	178 894	176 488
年度全职员工人数	171 212	171 450	169 741
持有长期合同的员工比例（FTE）（%）	93,4	92,4	93,3
非管理人员总数（%）	87,8	86,7	85,6
人员流动率（持有长期合同的员工）	12,9	11,6	14,4
工伤频率	8,12	6,60	6,65
工伤重伤比例	0,45	0,43	0,43
至少参加过一次培训课程的员工百分比	80	82	86
每位员工每年的平均培训小时数	18	17	21
员工承诺率（%）	84	87	87
管理人承诺率（%）	92	94	94
社会对话机构覆盖率（%）	88	86	87
女性员工百分比	21,1	21,4	21,7
管理层中女性百分比	27,3	28,2	29
残疾员工百分比	2,58	2,50	2,4

社会绩效	2019	2020	2021
本地再投资支出百分比	86,3	87,3	90,5
过去三年评估的战略供应商份额（%）	61	70	75
自2015年以来新获得饮用水的人口（单位：百万人）	5,1	5,6	6,7
自2015年以来新获得卫生设施的人口（单位：百万人）	1,9	2	2,4

- (1) 新型计算方法。
(2) 针对处理量超过10万人口当量的污水处理厂。
(3) 不包括回收的熟料、灰渣和污泥。
(4) 针对能源业务，范围限于超过100兆瓦时的制热及配热厂。

威立雅的综合报告旨在为本公司所有利益相关者提供。第五版综合报告重点展示了打造生态转型全球领军企业的项目是如何在威立雅集团的战略支持下成为我们长期愿景的一部分, 及如何致力于实现多维度绩效。在 IIRC 提出的参考框架启发下, 本报告由本集团各部门共同编撰。其制作由宣传与沟通部和可持续发展部共同完成。本综合报告对威立雅的业务及其价值创造战略进行了全面总结。有关2021财年的更完整信息, 请参阅通用注册文件。

(veolia.com/en/veolia-group/finance)



通过气候联合行动, 本册报告所产生的碳足迹与由非营利组织 Pur 项目在法国和秘鲁组织的环境保护及农林业项目抵消。

本文件由威立雅宣传与沟通部门及可持续发展部门筹备。

- **发起人:** 集团秘书长。
- **共同监督:** 宣传与沟通部门及可持续发展部门。
- **综合讨论委员会和撰稿人:**
 - 战略与创新部;
 - 业务支持和绩效部;
 - 人力资源部;
 - 法务部;
 - 财务部;
 - 风险与保险部;

首席宣传官: Laurent Obadia.

编辑与统筹: Tania Kieffer, Armelle Perrin-Guinot, Arthur Thoux.

图库: Laure Duquesne.

图片来源: Marti E. Berenguer, Aglaé Bory, Marc Dick, Getty Images (Youssef Ait El Bouhati/EyeEm, Marco Bottigelli/Moment, Dufrenoy/Moment, LorenzoT81/iStock/Getty Images Plus, skynesher/E+, Terroa/iStock/Getty Images Plus, Westend61, Yifan Zhang/Moment), Justin Grainge, François Guichard, David Plas, Rémi Portier, Isabelle Serro. Médiathèque Veolia ES Limited – Chris George, Médiathèque Veolia : Salah Benacer, François Berthemet, Christophe Daguét, Alexis Duclos, Alexandre Dupeyron, Rodolphe Escher, Olivier Guerrin, Julien Muguet, Hugo Infante/Polaris/Interlinks Image, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguimbert, Julien Muguet, Jean-Marie Ramès, Jérôme Sevrette/Andia, Bryan Spear.

设计与制作: HAVAS PARIS

Impression : STIPA.



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.com www.veolia.cn

威立雅2021-2022年度综合报告