Relazione annuale integrata 2025 – MM S.p.A.

MM S.P.A. Società Benefit
Sede in MILANO - VIA DEL VECCHIO POLITECNICO, 8
Capitale Sociale versato Euro 36.996.233
Iscritta alla C.C.I.A.A. di MILANO
Codice Fiscale e N. iscrizione Registro Imprese 01742310152
Partita IVA: 01742310152 - N. Rea: 477753

Lettere agli stakeholder 4
Highlights MM 2025 6
Relazione sulla Gestione al 31/12/2025 7
1.1 Struttura societaria e settori di attività 7
1.2 Struttura organizzativa 9
1.3 Organi di amministrazione e controllo 15
1.4 Aspetti normativi e regolatori 16
Quadro normativo di riferimento 16
Quadro regolatorio – Servizio Idrico Integrato (SII) 21
1.5 Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio 27
1.6 Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario 32
Definizione degli indicatori alternativi di performance 32
Risultati economici 32
Risultati patrimoniali e finanziari 34
Analisi della struttura finanziaria 35
Obiettivi gestionali assegnati alla Società dal Comune di Milano 37
Analisi per aree strategiche d'affari 44
Servizio Idrico Integrato 46
Ingegneria 50
Casa 69
Gestione Impianti e Immobili 71
Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture (DMOI) 72
Gestione Verde 73
1.7 Evoluzione prevedibile della gestione 74
1.8 La composizione del personale 75
1.9 Gestione dei rischi 79
1.10 Relazione sul Governo Societario 84
1.11 Ambiente 101
1.12 Sedi secondarie 101
1.13 Rapporti con ente controllante ed imprese controllate, collegate e consociate 102
Rendicontazione di Sostenibilità 104
2.1 Informazioni generali 104
2.1.1 Criteri per la redazione 104
2.1.2 Strategia e aree di attività 107
2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità 118
2.1.4 Governance di sostenibilità 124

2.2 Informazioni ambientali ... 134
2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE ... 134
2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici ... 148
2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento ... 173
2.2.4 Gestione della risorsa idrica ... 185
2.2.5 Biodiversità ... 195
2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare ... 201
2.3 Informazioni sociali ... 209
2.3.1 Le persone di MM ... 209
2.3.2 Lavoratori nella catena del valore ... 238
2.3.3 Comunità interessate ... 243
2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali ... 261
2.4 Informazioni di governance ... 298
2.4.1 Condotta d'impresa ... 298
2.5 Appendici ... 313
Destinazione del risultato d'esercizio ... 336
Schemi di Bilancio MM SpA al 31.12.2025 ... 337
Note esplicative sul bilancio chiuso al 31/12/2025 ... 342
Struttura e attività della Società ... 342
Approvazione del Bilancio ... 342
Dichiarazione di conformità ai principi internazionali ... 342
Principi contabili e schemi di bilancio ... 343
Criteri di valutazione ... 345
Gestione dei rischi ... 360
Note alle poste dello Stato Patrimoniale ... 372
Attivo ... 372
Patrimonio Netto e passività ... 380
Note alle poste del Conto Economico ... 387
Altra informativa ... 395
Destinazione del risultato d'esercizio ... 398

Lettere agli stakeholder

Gentili Stakeholder,

il 2025 ha rappresentato per MM S.p.A. un passaggio di particolare valore simbolico e sostanziale: la nostra Società ha celebrato i suoi primi settant'anni di attività al servizio della Città di Milano. Dal 1955 ad oggi, MM ha accompagnato lo sviluppo urbano, infrastrutturale e sociale della metropoli, operando come partner tecnico e industriale dell'Amministrazione comunale e come presidio pubblico di competenze, responsabilità e visione.

Questo anniversario non è soltanto un momento di memoria, ma un'occasione per riaffermare il senso profondo del nostro agire: contribuire in modo concreto e continuativo alla qualità della vita dei cittadini, alla cura del territorio e alla sostenibilità delle infrastrutture che sostengono la città nel tempo. In un contesto segnato da cambiamenti climatici, tensioni economiche e trasformazioni sociali, il ruolo di una società in house come MM assume un significato ancora più rilevante per la Città di Milano.

Nel corso dell'anno, MM ha rafforzato il proprio impegno verso il bene comune, anche attraverso l'evoluzione del proprio assetto statutario che ha formalizzato la qualifica di ***Società Benefit****. Una scelta che esprime in modo chiaro la volontà di integrare stabilmente, accanto agli obiettivi economici, finalità di carattere sociale e ambientale, con particolare attenzione al miglioramento delle condizioni dell'abitare pubblico, alla mitigazione degli effetti dei cambiamenti climatici e alla promozione di pratiche sostenibili.*

Le attività svolte nell'anno confermano questa direzione: dalla gestione del Servizio Idrico Integrato, essenziale per la sicurezza e la resilienza della città, alla cura del patrimonio di edilizia residenziale pubblica; dalla progettazione e realizzazione di infrastrutture strategiche per la mobilità, alla manutenzione diffusa di scuole, strade, impianti e spazi verdi. Ambiti diversi, accomunati da un'unica responsabilità: operare con competenza tecnica, attenzione al lungo periodo e rispetto delle comunità servite.

In questi settant'anni MM ha saputo evolversi, ampliando il proprio perimetro di attività e adattando le proprie competenze alle esigenze della città che cambiava. Oggi questa capacità di trasformazione si fonda su una base solida di valori: servizio pubblico, integrità, professionalità e dialogo costante con gli stakeholder. Valori che trovano espressione quotidiana nel lavoro delle persone di MM, che desidero ringraziare per l'impegno, la dedizione e il senso di appartenenza dimostrati.

Questo 2025 si conclude simbolicamente con l'avvio dei lavori sul prolungamento a Baggio della Linea M1 della metropolitana cittadina, la stessa da cui tutta la storia di MM è partita: guardando al futuro, MM rinnova il proprio patto con Milano, forte della propria storia e consapevole che le sfide che attendono la città richiedono visione, collaborazione e continuità di azione. Con questo spirito affrontiamo i prossimi anni, orientati a generare valore duraturo per la collettività e per le generazioni future.

Cordiali saluti,

Elio Franzini
Presidente
MM Spa

Gentili Stakeholder,
il 2025 ha rappresentato per MM un anno di intenso lavoro, segnato da risultati di grande rilievo e da una crescita del perimetro di attività che ha consolidato il nostro ruolo di società in house del Comune di Milano e di operatore di servizi pubblici. In un contesto macroeconomico complesso, MM ha dimostrato solidità gestionale, capacità di adattamento ed una governance orientata alla creazione di valore sostenibile nel tempo. Un esempio concreto e visibile sul territorio cittadino è dato dagli oltre duecento cantieri aperti contemporaneamente a Milano nell'anno in cui celebravamo i 70 anni della Società.
I risultati economico-finanziari dell'esercizio confermano la robustezza e sostenibilità del modello industriale della Società. L'andamento positivo dei ricavi, con un'ulteriore leggera crescita della marginalità e una struttura finanziaria sempre più equilibrata consentono a MM di continuare a investire, sostenendo un ampio programma di interventi nei settori strategici in cui operiamo per il miglioramento dei servizi ai cittadini. Tali risultati sono il frutto di una gestione attenta, orientata all'efficienza e della fiducia rinnovata dall'Azionista e dalle istituzioni con cui collaboriamo.

Sul piano operativo, il 2025 ha visto un forte impegno di MM in tutte le principali aree di business nell' attuazione della strategia delineata nel nostro Piano Industriale ed in uno sviluppo sostenibile sotto il profilo ambientale, sociale ed economico.

Nel Servizio Idrico Integrato sono proseguiti gli investimenti per il rinnovo delle reti, il miglioramento della qualità tecnica e la resilienza del sistema, anche in risposta agli eventi climatici estremi che hanno interessato il territorio. Il tasso di perdite al di sotto dell'11% unitamente ad una delle tariffe più basse d'Italia fanno di MM un benchmark nazionale.

In ambito ingegneria, MM ha continuato a svolgere un ruolo centrale nella progettazione e nella realizzazione di infrastrutture strategiche per la mobilità e il patrimonio pubblico (i prolungamenti di M1 ed M5, la Metrotranvia Interquartiere Nord, la riqualificazione di scuole, impianti sportivi e musei cittadini ne sono tangibile testimonianza).

La Divisione Casa ha proseguito il percorso di rafforzamento dei servizi agli inquilini e di riqualificazione del patrimonio ERP, con attenzione alla dimensione sociale e alla qualità dell'abitare. Parallelamente, nel corso dell'anno si è consolidata la gestione del verde pubblico cittadino, un ambito in cui MM ha assunto un ruolo sempre più rilevante e diretto, ampliando il perimetro operativo e sviluppando nuove competenze organizzative e tecniche.

Il 2025 è stato anche un anno di cambiamenti interni. Il progressivo rafforzamento organizzativo e l'istituzione del Management Committee testimoniano la volontà di dotare la Società di strumenti adeguati ad affrontare le sfide future. Centrale resta il ruolo delle persone di MM: il capitale umano rappresenta il principale fattore abilitante dei risultati raggiunti e il fondamento della nostra capacità di creare valore nel tempo. In linea con l'evoluzione normativa e con le aspettative degli stakeholder, MM ha rafforzato il proprio impegno sui temi della sostenibilità, della trasparenza e della governance, integrando tali dimensioni nei processi decisionali e operativi. La trasformazione in Società Benefit rappresenta, in questo senso, un passaggio coerente con una visione industriale che coniuga responsabilità economica e impatto positivo sulla comunità.

Guardando al futuro MM intende continuare ad investire per una Milano più sostenibile e innovativa. Vogliamo essere un punto di riferimento affidabile per ogni cittadino, offrendo servizi di qualità e risposte concrete ai bisogni della città che cambia.

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno contribuito ai risultati del 2025: i dipendenti, i partner, il Comune di Milano e l'insieme degli stakeholder che quotidianamente interagiscono con la nostra Società. Su queste basi affrontiamo il futuro con fiducia, consapevoli delle responsabilità che il nostro ruolo comporta e determinati a continuare a servire Milano con competenza, affidabilità e spirito pubblico.

Cordialmente,

Francesco Mascolo
Amministratore Delegato
MM Spa

Highlights MM 2025

Economics

370 mln €
Ricavi di cui 64 mln € ricavi per lavori su beni in concessione

99 mln €
Margine Operativo Lordo

36 mln €
Risultato Netto

78,5 mln €
Investimenti di cui 68 mln € relativi al Servizio Idrico Integrato

142 mln €
Posizione Finanziaria Netta

326 mln €
Patrimonio Netto

Tassonomia

	Ricavi	Capex	Opex
eleggibili	80,7%	73,7%	43,1%
allineati	25,4%	42,9%	23,6%

Temi Ambientali

927 MWh
energia rinnovabile autoprodotta senza ricorrere a combustibili

98%
Energia certificata da fonti rinnovabili

234,9 mln mc
Prelievo idrico di cui 205,4 mln mc da pozzi ad uso idropotabile

1.928 km
di rete acquedottistica sottoposta a ricerca perdite

21%
scarichi idrici destinati a **riutilizzo irriguo in agricoltura**

100%
Dei **fanghi biologici** espressi come SST **inviati a recupero o riutilizzo in agricoltura**

38.749 ton CO_2eq di **emissioni di Scope 1**

34.017 ton CO_2eq di **emissioni di Scope 2 location-based**

103.042 ton CO_2eq **di emissioni di Scope 3**

Temi Sociali

1.573
dipendenti di MM al 31.12.2025

283
nuove assunzioni, di cui il **21%** con età inferiore a 30 anni

-3,14%
gender pay gap

30%
dei dipendenti nella categoria di **dirigente** sono **donne**

39.038
ore di formazione erogate (+41% rispetto al 2024)

ZERO
infortuni sul lavoro con gravi conseguenze

Governance

ZERO
Casi di corruzione

65
N. di giorni (in media) impiegati dall'impresa per pagare una fattura

162
Ore di formazione in materia corruzione

Relazione sulla Gestione al 31/12/2025

1.1 Struttura societaria e settori di attività

MM SpA nasce nel 1955 come società di ingegneria interamente partecipata dal Comune di Milano, di cui è partner industriale, con l'obiettivo di realizzare l'intera rete metropolitana della città.

Da allora **accompagna lo sviluppo della metropoli lombarda** progettando infrastrutture e opere per la mobilità pubblica, compresi i riassetti viabilistici urbani ed extraurbani, i parcheggi e le aree di interscambio. Le prestazioni offerte da MM coprono l'intero ciclo della progettazione (progetti di fattibilità tecnica ed economica, progetti definitivi ed esecutivi), la gestione degli appalti, la direzione lavori, il coordinamento della sicurezza, le attività di collaudo e di supporto al RUP, erogando anche servizi in forma "on demand" attivabili a chiamata sulla base delle esigenze del Comune di Milano.

Successivamente, **MM ha diversificato il proprio business ampliando il campo di intervento**, grazie alle competenze maturate e alle professionalità cresciute al suo interno.

Nel 2003 il Comune di Milano affida a MM la gestione del Servizio Idrico Integrato (SII) della città e di alcuni Comuni limitrofi fino al 2037. La gestione comprende tutte le fasi del processo: dal prelievo dell'acqua direttamente dalla falda acquifera al trattamento di potabilizzazione e controllo della qualità dell'acqua prima della distribuzione alle utenze; dal collettamento delle acque reflue nella rete fognaria alla depurazione presso gli impianti a servizio della Città, fino alla restituzione della risorsa idrica all'ambiente. Dal periodo regolatorio 2020-2023, la gestione del SII di MM include la pulizia delle caditoie stradali la gestione di infrastrutture di drenaggio stradale delle acque meteoriche e di pozzi di prima falda a uso irriguo di proprietà comunale.

Dal 1° dicembre 2014 MM gestisce il patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) di proprietà del Comune di Milano, occupandosi delle attività amministrative, contabili e tecnico-legali, dei rapporti con l'utenza e della manutenzione ordinaria del patrimonio. Dal 30 giugno 2015, il Comune ha confermato l'affidamento su base trentennale; inoltre, nel 2018 decide di affidare a MM anche le attività propedeutiche all'assegnazione degli alloggi del patrimonio abitativo gestito, fermo restando che la funzione di assegnazione dell'alloggio rimane di competenza del Comune.

Negli anni seguenti MM incorpora con atto di fusione:

nel **2015** la **società M.I.R. Srl**[1], che detiene alcuni beni mobili e immobili di proprietà pubblica strumentali alla gestione del servizio di igiene ambientale locati ad Amsa SpA, gestore pro tempore del servizio, a fronte del pagamento di un canone annuo;

nel **2017** avviene la fusione per incorporazione le società controllate **Metro Engineering Srl** e **Napoli Metro Engineering Srl**, costituite nel 2009 per occuparsi di attività extra moenia.

A partire dal 2019, MM ha sviluppato **ulteriori servizi per il gruppo comunale** nell'ambito delle ***Field Operation***:

Da settembre 2019, MM svolge l'attività di direzione lavori, direzione operativa e coordinamento sulla sicurezza per il ***facility management*** **degli edifici scolastici** del Comune di Milano. A fine

[1] La fusione per incorporazione della società M.I.R. S.r.l. in MM è stata deliberata dal Comune di Milano nell'ambito del processo di razionalizzazione delle partecipazioni possedute dagli Enti locali.

dicembre 2021 è stato sottoscritto con il Comune l'affidamento di tale servizio di gestione integrata, **secondo il modello *global service***, per una durata di 25 anni

Da novembre 2019, MM è di supporto al Comune di Milano nella **gestione e** nel **risanamento dei sottopassi della città**,con interventi sulle pompe e sui quadri di comando e controllo, oltre a quelli di pulizia e spurgo delle vasche di raccolta.

Da febbraio 2020, MM ha in carico la **gestione e** la **manutenzione degli immobili ospitanti gli impianti sportivi** di proprietà comunale affidati in gestione a Milanosport; il servizio comprende interventi di manutenzione ordinaria, periodica, programmata e pronto intervento degli Impianti; oltre alla conduzione degli impianti termici e all'efficientamento energetico degli impianti tecnologici.

Nel 2021 è stata **avviata la gestione del verde attinente il patrimonio ERP**: MM si occupa della manutenzione ordinaria e straordinaria del verde ERP, delle attività di Pronto Intervento (PI), della manutenzione e aggiornamento del censimento del patrimonio verde ERP.

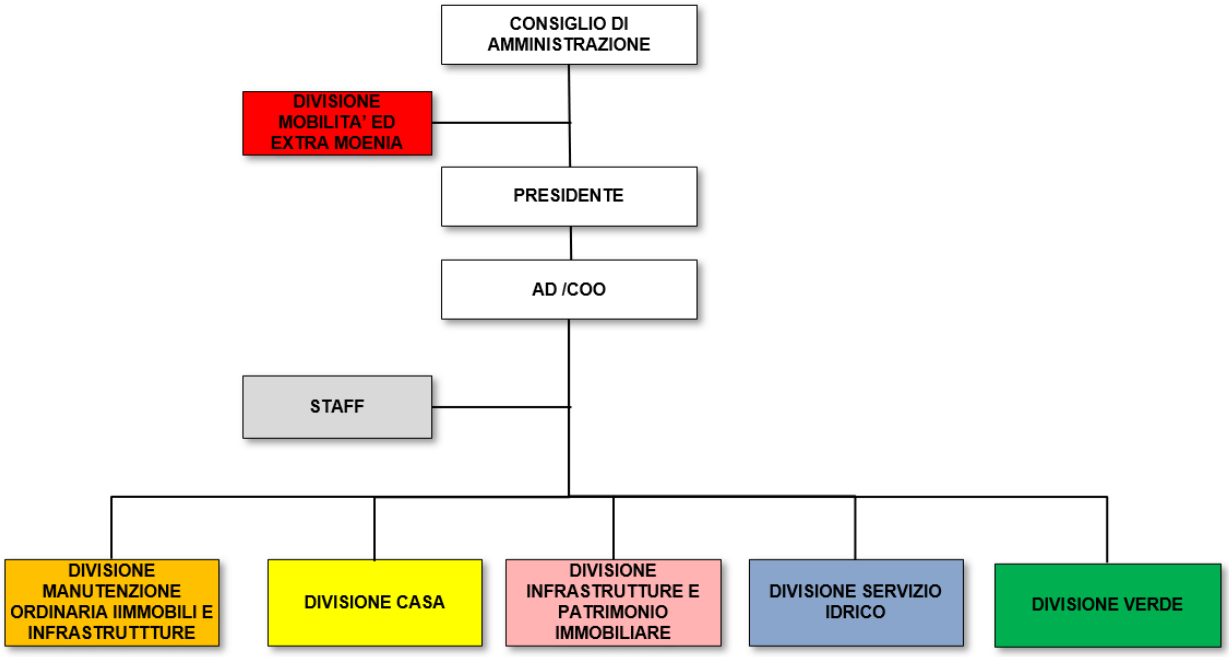
Dal 1° gennaio 2023, MM SpA ha inoltre assunto la **gestione del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica** di proprietà del **Comune di Bergamo**, con la conduzione amministrativa e la manutenzione di un patrimonio pari a circa 1.000 unità immobiliari.

Nel corso del 2023, MM ha inoltre avviato le attività di gestione amministrativa della fase esecutiva per gli appalti di **manutenzione ordinaria di strade, segnaletica e ponti** precedentemente gestiti dal Comune di Milano.

Dal 1° ottobre 2024, MM SpA ha avviato il servizio di **Manutenzione del patrimonio pubblico a verde del Comune di Milano**, inizialmente tramite subentro nella gestione del contratto con l'attuale appaltatore e dal 1* ottobre 2025 integrando l'intera gestione.

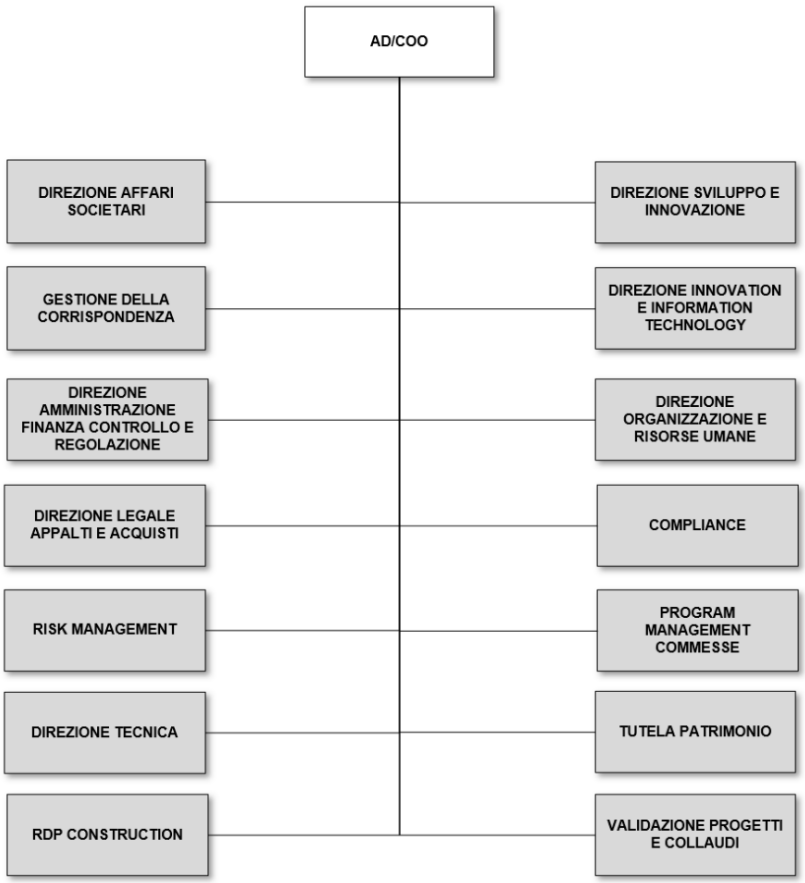
1.2 Struttura organizzativa

Si riporta l'organigramma aziendale di MM al 31 dicembre 2025.



Nel 2025 la Società, in coerenza con l'evoluzione del proprio portafoglio di business e per rispondere alle proprie esigenze operative, è stata interessata da alcuni interventi di revisione organizzativa di seguito sintetizzati.

Direzioni e Funzioni di Staff



Nel corso dell'anno, nell'ambito della Direzione Innovation e Information Technology (DICT), è stato conferito al Direttore DICT il ruolo di punto di contatto ai sensi del D.Lgs n° 138/2024 di recepimento della Direttiva NIS 2 sulla Cyber Security e istituito il Gruppo di Lavoro in materia di Cybersicurezza.

Nell'ambito della Direzione Organizzazione e Risorse Umane (DORU), le attività e le ownership in materia di organizzazione e compensation sono state assegnate alla funzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (OSR). A settembre 2025, il responsabile della funzione HSE Salute, Sicurezza ed Ambiente (HSE) è stato nominato Energy Manager di MM.

E' stata inoltre riorganizzata la Direzione Tecnica (DT), con la costituzione di una nuova funzione BIM Office (BIMO). Nella Direzione Tecnica sono state allocate le attività su espropri e catasto e topografia.

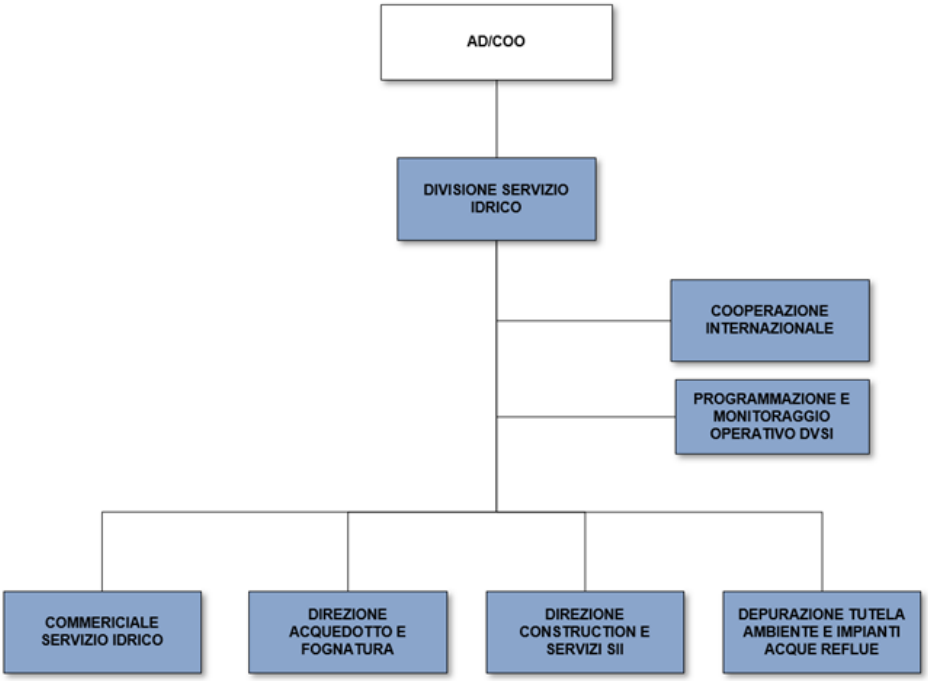
Il Consiglio di Amministrazione tra aprile e giugno 2025, nell'ambito dell'approvazione del nuovo modello organizzativo aziendale adottato in esecuzione della delibera dell'Assemblea dei Soci del 17.12.2024 di autorizzazione del Piano Industriale 2024 – 2028 della Società, ha attribuito all'ing. Francesco Mascolo le mansioni di *Chief Operating Officer* (COO), direttamente dipendente e con specifico vincolo di subordinazione gerarchica e disciplinare dal Consiglio di Amministrazione.

A settembre 2025 è stato istituito il Management Committee come organo di coordinamento operativo e strategico aziendale che avrà il compito di collaborare con l'Amministratore Delegato per garantire l'attuazione degli obiettivi strategici e degli indirizzi assegnati dal Comune di Milano e dal Consiglio di Amministrazione, esaminando, discutendo e valutando casi gestionali multidisciplinari relativi al governo societario e a temi trasversali delle diverse funzioni aziendali.

Da ottobre 2025, il Direttore Amministrazione Finanza Controllo e Regolazione è stato nominato Responsabile di Impatto, ai sensi e per gli effetti della normativa in materia e di quanto previsto dall'art. 18.7 bis dello Statuto Sociale di MM S.p.A.

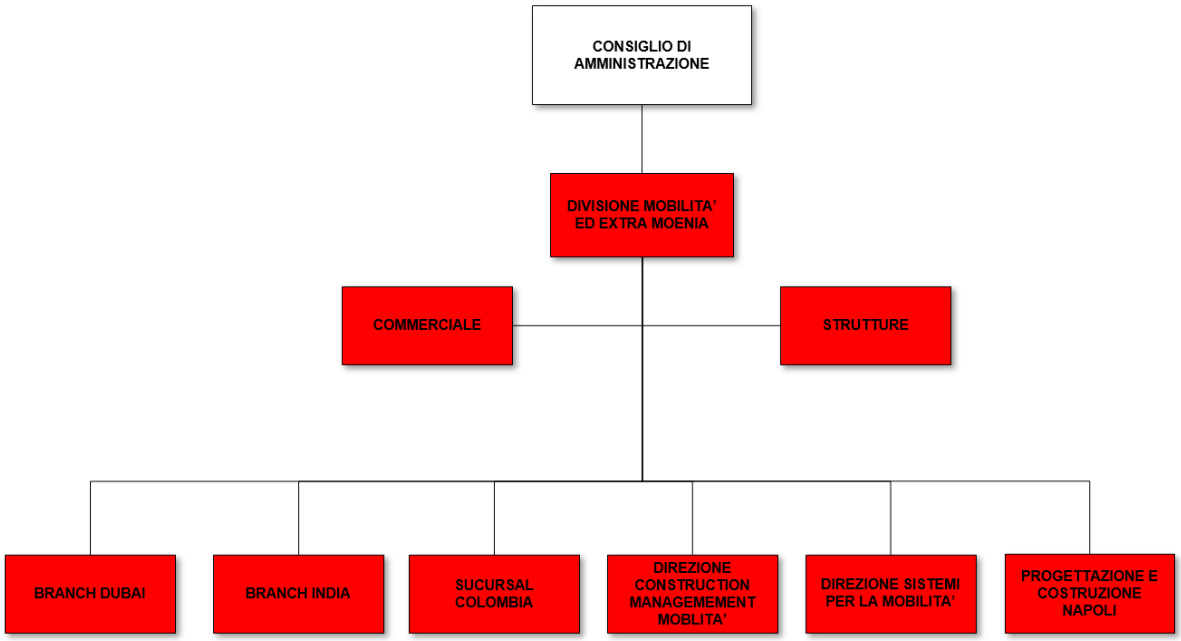
Nell'ambito della Direzione Legale Appalti e Acquisti (DLAP) è stato individuato un nuovo responsabile per la funzione Legale e Supporto al Responsabile di Progetto (LSR); la funzione Servizi Assicurativi (SAS) è stata assegnata alla medesima Direzione.

Divisione Servizio Idrico



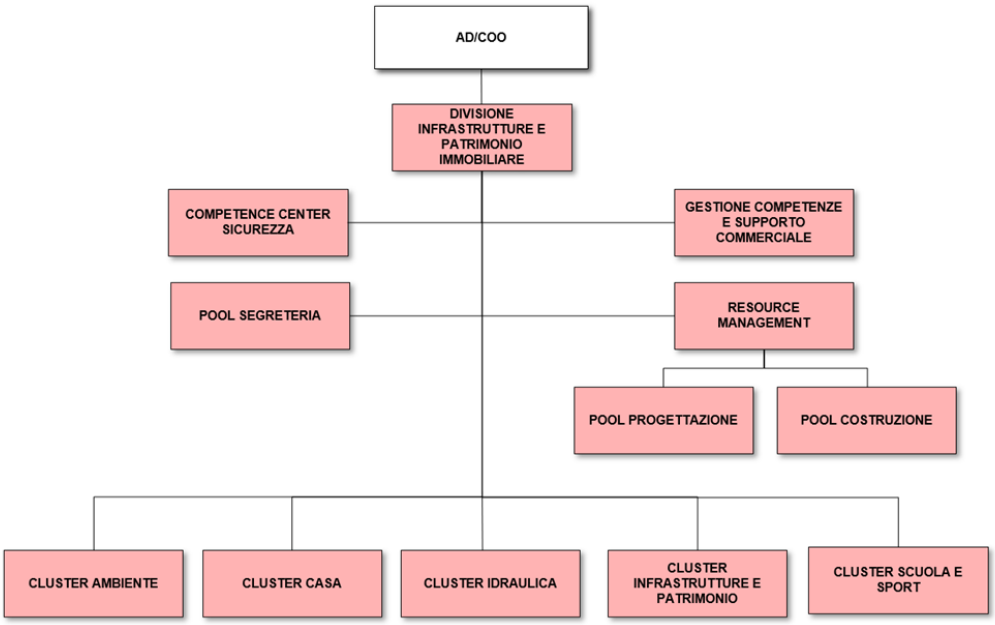
Nell'ambito della Divisione Servizio Idrico (DVSI) non sono intervenute nel corso dell'anno variazioni di rilievo nell'assetto organizzativo. Da ottobre 2025, la Direzione della Divisione Servizio Idrico (DVSI) è stata affidata ad interim all'Amministratore Delegato.

Divisione Mobilità ed Extra Moenia



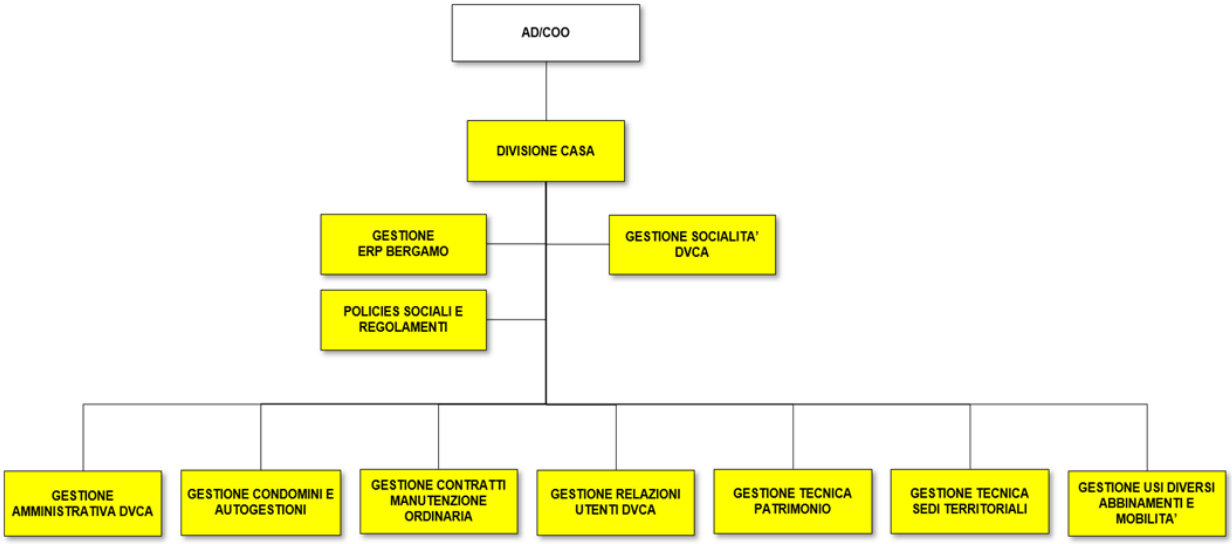
Nel corso dell'anno, è stata creata la funzione RdP Commesse Sistemi per la Mobilità (RMO), che è stata posta in staff alla Direzione DSMO. Le attività di Project Manager Commesse Sistemi per la Mobilità sono state attribuite alla Direzione di DSMO.

Divisione Infrastrutture e Patrimonio Immobiliare



Nell'ambito della Divisione Infrastrutture e Patrimonio Immobiliare (DVIP) non sono intervenute nel corso dell'anno variazioni di rilievo nell'assetto organizzativo.

Divisione Casa

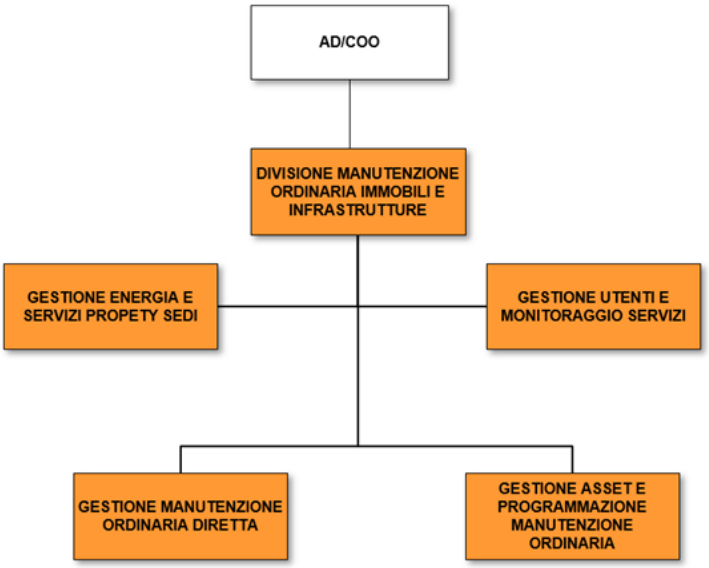


Con riferimento alla Divisione Casa (DVCA), nel corso dell'anno è stata costituita, in staff alla Direzione, la funzione Policies sociali e Regolamenti (PSR), con il compito di progettare le pratiche e le strategie di sviluppo e gestione delle relazioni con gli stakeholder del patrimonio ERP gestito.

E' stata costituita la funzione Gestione Contratti Manutenzione Ordinaria (GCM) al fine di focalizzare le attività di direzione dell'esecuzione dei contratti, mentre la funzione Gestione Amministrativa Patrimonio (GAP) ha cessato di esistere.

E' stata inoltre costituita la funzione Gestione Amministrativa DVCA (GAD), al fine di definire una gestione univoca delle attività amministrative divisionali; al suo interno sono state costituite le funzioni Gestione Morosità DVCA (GMA), Gestione Bollettazione e Documentazione DVCA (GBD) e Gestione Amministrativa Sedi Territoriali (GAT).

Divisione Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

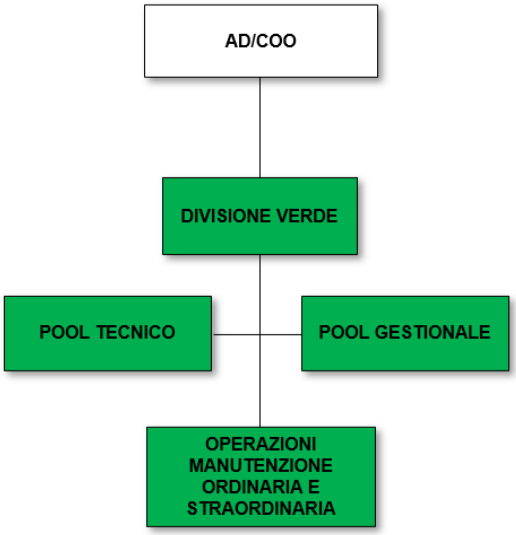


Da marzo 2025 La Divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture ha assunto la nuova denominazione Divisione Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture (DMOI).

Le funzioni Gestione Energia e Servizi (GES) e Facility Sedi (FAS) hanno cessato di esistere. All'interno della DMOI sono state costituite le funzioni Gestione Energia e Servizi Property Sedi (GEP) e Gestione Utenti e Monitoraggio Servizi (GUS).

La funzione Gestione Utenti e Programmazione Manutenzione Ordinaria (GUP) ha assunto la nuova denominazione di Gestione Asset e Programmazione Manutenzione Ordinaria (GUP) a cui sono assegnate le seguenti attività relative alla manutenzione ordinaria delle sedi:

Funzione Verde ERP



Da luglio 2025 è stato nominato un nuovo responsabile per la funzione Verde (VER). Da ottobre 2025, la funzione Verde (VER) ha assunto la nuova denominazione Divisione Verde (DVER). Sono stati costituiti al suo interno un Pool Tecnico (POT), per le attività di progettazione e di riqualificazione monitorando lo stato di mantenimento del patrimonio verde, e un Pool Gestionale (POG), per le attività di CRM e amministrative.

La funzione Gestione Operativa Verde (GVE) ha assunto la nuova denominazione di Operazioni Manutenzione Ordinaria e Straordinaria (OPM); alla funzione sono assegnate tutte le risorse con un ruolo operativo presso i diversi municipi del Comune di Milano occupandosi della manutenzione del verde urbano.

1.3 Organi di amministrazione e controllo

Consiglio di Amministrazione[2]

Presidente	***Simone Dragone***
Amministratore Delegato	***Francesco Mascolo***
Consigliere	***Roberta Di Vieto***
Consigliere	***Giuseppina Lanza***
Consigliere	***Marco Plazzotta***

Consiglio di Amministrazione[3]

Presidente	***Elio Maria Franzini***
Amministratore Delegato	***Francesco Mascolo***
Consigliere	***Marco Plazzotta***
Consigliere	***Maria Chiara Roti***
Consigliere	***Pier Carla Delpiano***

Collegio Sindacale

Presidente	***Vittorio Grazi***
Sindaco Effettivo	***Ilaria Moretti***
Sindaco Effettivo	***Andrea Parolini***

Società di revisione **EY S.p.A.**

[2] in carica fino all'approvazione del Bilancio d'esercizio al 31.12.2024 deliberata dall'Assemblea dei Soci del 25.06.2025;
[3] in carica a seguito di atto di nomina avvenuto con Decreto del Sindaco di Milano Prot. 12.06.2025.0311653.I del 12.06.2025 e con successiva presa d'atto dell'intervenuta nomina da parte dell'Assemblea degli Azionisti del 25.06.2025;

1.4 Aspetti normativi e regolatori

Quadro normativo di riferimento

I principali interventi legislativi emersi nella parte conclusiva del 2025 che hanno avuto e avranno ripercussioni sulla società nel corso 2026 sono i seguenti:

* * *

D.M. 24 NOVEMBRE 2025 (GAZZETTA UFFICIALE 03.12.2025) DEL MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA RELATIVO AI NUOVI CRITERI AMBIENTALI MINIMI (CAM) PER L'AFFIDAMENTO DEI SERVIZI DI PROGETTAZIONE E AFFIDAMENTO DI LAVORI PER INTERVENTI EDILIZI, IN VIGORE DAL 02.02.2026

Con il D.M. 24 novembre 2025, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 3 dicembre 2025, il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ha adottato i nuovi Criteri Ambientali Minimi (CAM) per l'affidamento dei servizi di progettazione e direzione lavori di interventi edilizi, servizi di manutenzione, esecuzione di lavori, includendo interventi di costruzione, ristrutturazione manutenzione e adeguamento.

Il decreto entra in vigore decorsi 60 giorni dalla pubblicazione trovando applicazione a partire dal 2 febbraio 2026.

Quando si applicano i nuovi CAM

L'entrata in vigore del decreto pone una serie di quesiti sull'applicazione dei nuovi CAM che dipende dal tipo di affidamento e, soprattutto nei lavori, dalla validazione del progetto posto a base di gara.

Per i servizi di progettazione e direzione lavori, i nuovi CAM si applicano ove le procedure di scelta del contraente siano state avviate dopo l'entrata in vigore del decreto. I nuovi CAM si applicano, quindi, ai bandi e agli avvisi pubblicati da quella data in poi oppure, nelle procedure senza bando, agli inviti a presentare offerta trasmessi successivamente.

Per attività di manutenzione e lavori, inclusi i contratti congiunti di progettazione esecutiva e lavori, il criterio è, invece, legato alla documentazione progettuale: i nuovi CAM si applicano quando la procedura è indetta sulla base di un progetto validato nel periodo di vigenza del decreto; la validazione diventa lo spartiacque che orienta l'intero impianto dei requisiti in gara.

Lo stesso principio vale anche quando la progettazione è svolta internamente dalla Stazione Appaltante: anche se l'incarico è precedente, se alla data di entrata in vigore il progetto non è ancora validato, l'applicazione dei CAM segue il nuovo regime.

Il regime transitorio e responsabilità operative

Per garantire continuità operativa, il decreto disciplina un periodo transitorio limitato.

Nei casi in cui l'appalto integrato sia basato su un PFTE validato nel precedente regime, oppure i lavori siano basati su un progetto esecutivo validato nel precedente regime, la disciplina previgente continua ad applicarsi solo se la procedura di affidamento è avviata entro tre mesi dalla validazione del progetto. Un errato inquadramento del regime applicabile può tradursi in documenti di gara incoerenti e in offerte impostate su requisiti non più pertinenti.

Il nuovo assetto rafforza inoltre le responsabilità dei soggetti coinvolti. La Stazione Appaltante deve integrare esplicitamente i CAM nel Documento di Indirizzo alla Progettazione, con particolare attenzione ai profili tecnici e prestazionali individuati dal Codice.

Il progettista è tenuto a dimostrarne l'applicazione tramite una specifica Relazione CAM (criterio 2.1.1.), che diventa strumento centrale di verifica della conformità.

Abrogazioni e gestione dei capitolati "storici"

Con l'entrata in vigore del nuovo decreto risultano abrogati il D.M. 23 giugno 2022 n. 256 e il relativo correttivo del 5 agosto 2024. Per imprese e Stazioni appaltanti ciò implica la necessità di riallineare capitolati, schemi prestazionali e allegati tecnici, evitando il riuso automatico di clausole e mezzi di prova riferiti al precedente impianto.

La relazione CAM (criterio 2.1.1.): da documento descrittivo a strumento di tracciabilità

La principale novità operativa del nuovo impianto è la centralità della Relazione CAM, prevista come clausola contrattuale obbligatoria. Si tratta di un documento strutturato che dimostra, criterio per criterio, l'applicabilità, le soluzioni progettuali adottate, i rimandi agli elaborati e i mezzi di verifica. La Relazione CAM deve essere coerente con il livello di approfondimento del progetto (PFTE, definitivo-esecutivo, esecutivo) e consente a RUP, verificatori e DL di ricostruire in modo univoco il percorso di conformità.

Il modello di relazione CAM di progetto (versione 02.02.2026): perché è un documento utile anche in gara

La pubblicazione del Modello MASE (Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica) fornisce una traccia applicativa per redigere la Relazione CAM richiesta dal criterio 2.1.1.. La struttura proposta integra: quadro normativo, sintesi delle strategie ambientali di progetto e un sistema di allegati.

Il cuore metodologico è la tabella di applicabilità, con gestione motivata dei casi "*non applicabile*" o "*parzialmente applicabile*", e le schede per singolo criterio con obiettivi, requisiti, evidenze e rimandi agli elaborati.

Per le imprese, il modello è uno strumento di lettura della gara: consente di anticipare le evidenze richieste e di impostare in modo coerente la filiera dei fornitori.

Dalla relazione CAM di progetto alla relazione CAM dell'impresa (criterio 3.1.1): continuità in esecuzione

Il nuovo impianto prevede che l'impresa aggiudicataria rediga e aggiorni una Relazione CAM in fase esecutiva, finalizzata a rendicontare l'attuazione dei criteri applicabili ai lavori. In termini di gestione di commessa, questo documento collega scelte di approvvigionamento, procedure di cantiere e controlli (inclusi i flussi sui rifiuti da Costruzione e Demolizione "*C&D*") alle prescrizioni della Relazione CAM di progetto e agli atti di gara.

LEGGE 2 DICEMBRE 2025, N. 182 RELATIVA ALLA RIDUZIONE A SEI MESI DEL TERMINE PER L'ANNULLAMENTO D'UFFICIO EX ART. 21-NONIES L. 241/1990

È stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 281 del 3 dicembre 2025 la Legge 2 dicembre 2025, n. 182, entrata in vigore il 18 dicembre 2025, recante le "*Disposizioni per la semplificazione e la digitalizzazione dei procedimenti in materia di attività economiche e di servizi a favore dei cittadini e delle imprese*".

Tra le novità di maggior rilievo vi è la modifica dell'art. 21-nonies della legge 7 agosto 1990, n. 241, in materia di annullamento d'ufficio dei provvedimenti amministrativi.

La legge interviene, in primo luogo, sul comma 1 dell'art. 21-nonies, riducendo da dodici a sei mesi il termine entro il quale le amministrazioni possono esercitare il potere di annullamento d'ufficio dei propri provvedimenti illegittimi. Tale disposizione disciplina, in via generale, l'autotutela decisoria, subordinando l'eliminazione del provvedimento favorevole alla sussistenza di un interesse pubblico concreto e attuale, alla valutazione degli interessi dei destinatari e al rispetto di un termine ragionevole, a tutela della certezza del diritto e dell'affidamento legittimo dei privati.

LEGGE 30 DICEMBRE 2025, N. 199 SULLA DISCIPLINA EMERGENZIALE LEGATA ALL'AUMENTO DEI PREZZI NEI CONTRATTI PUBBLICI

È stata pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 301 del 30 dicembre 2025 la Legge 30 dicembre 2025, n. 199, entrata in vigore entrata in vigore il 1° gennaio 2026, ad eccezione delle disposizioni di cui ai commi 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 335, 371, 397, 460 e 766, primo periodo dell'art. 1 entrate in vigore il 30 dicembre 2025, recante le "*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028*".

La novità più importante è contenuta nel comma 487, il quale prevede la creazione di un "*Prezzario nazionale*" "*recante il costo dei prodotti, delle attrezzature e delle lavorazioni relativi agli appalti di lavori*", da definire con decreto del MIT, di concerto con il MEF (con parere della Conferenza Unificata) entro 180 giorni dall'entrata in vigore della legge, quale strumento di supporto per la definizione dei prezzari regionali (ai sensi dell'art. 41, comma 13, del D.Lgs. n. 36/2023) e dei prezzari speciali adottati dalle stazioni appaltanti.

I commi 488 e 489 istituiscono presso il Dipartimento per le opere pubbliche e le politiche abitative del MIT un Osservatorio sui prezzari, deputato allo svolgimento di "*attività di raccolta, analisi e confronto dei dati relativi ai costi dei prodotti, delle attrezzature e delle lavorazioni, nonché delle dinamiche di mercato che incidono sulla determinazione dei prezzi nei diversi ambiti territoriali, al fine di promuovere metodologie omogenee di formazione e aggiornamento dei prezzari, nonché di monitorare, a campione, la relativa applicazione ai contratti di cui al comma 490 di importo superiore a 100 milioni di euro*"

Il comma 490 introduce una disciplina transitoria relativa ai lavori affidati con normativa previgente al D.Lgs. 36/2023, le cui offerte siano state presentate entro il 30 giugno 2023. Con riferimento a tali contratti al 1° gennaio 2026 e fino alla data di fine lavori, i SAL saranno adottati applicando i prezzari annuali predisposti dalle regionali e dalle provincie autonome in deroga alle clausole contrattuali e agli indici di aggiornamento inflativo previsti dalla normativa applicabile. Nello specifico, saranno riconosciuti - qualora derivanti da questa applicazione - dei maggiori importi "*nella misura del 90 per cento per i contratti con termine finale di presentazione delle offerte entro il 31 dicembre 2021 e nella misura dell'80 per cento per i contratti con termine finale di presentazione delle offerte compreso tra il 1° gennaio 2022 e il 30 giugno 2023*".

Il comma 491 prevede, relativamente ai contratti per i contratti del gruppo Ferrovie dello Stato e di ANAS S.p.A., una proroga delle misure speciali previste dall'art. 26, c. 12, D.L. 50/2022 "*fino all'adozione dei nuovi prezzari … e comunque non oltre 31 dicembre 2026*", introducendo, inoltre, rispetto ad alcuni contratti esclusi, un meccanismo di adeguamento con un tetto massimo del 35% a partire dal 1° gennaio 2026.

Il comma 492 prevede che, ferma restando l'applicazione del Fondo per l'avvio di opere indifferibili (c.d. FOI), le Stazioni Appaltanti devono coprire i maggiori oneri attingendo, in ordine, a: *i)* Risorse per imprevisti nel quadro economico (fino al 70%), fatte salve le somme relative agli impegni contrattuali già assunti, e le eventuali somme a disposizione della medesima stazione appaltante e

stanziate annualmente relativamente allo stesso intervento; *ii)* Somme derivanti da ribassi d'asta, se non diversamente vincolate.

Il comma 493 introduce un meccanismo per il quale quando le somme disponibili per la revisione prezzi risultano utilizzate o impegnate per l'80% o più, la stazione appaltante deve attivarsi "*in tempo utile*" per reintegrarle "*anche attraverso una riduzione delle opere inserite nella programmazione triennale, nonché nell'elenco annuale dei lavori o del contratto di programma sottoscritto con il Ministero concedente o ricorrendo alle economie derivanti dalle varianti in diminuzione del medesimo intervento*".

FINANZA DI PROGETTO E DIRITTO DI PRELAZIONE: IL DIRITTO DI PRELAZIONE VIOLA LA DIRETTIVA 2014/23/UE ED IL PRINCIPIO DI PARITÀ DI TRATTAMENTO (CGUE, II, 5 FEBBRAIO 2026, C 810/24)

Con la sentenza del 5 febbraio 2026, C 810/24, la Corte di giustizia dell'Unione Europea, pronunciandosi sulla questione pregiudiziale sollevata dal Consiglio di Stato sez. V con ordinanza n. 9449425 del 25 novembre 2024, si è espressa riguardo alla compatibilità con il diritto dell'Unione Europea del diritto di prelazione, riconosciuto al promotore nella finanza di progetto, previsto dall'art. 183, comma 15, del previgente Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 50/2016). Tale diritto è stato successivamente riprodotto all'articolo 193, comma 8, del nuovo Codice (D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36) ed è stato confermato anche dal c.d. "*Decreto correttivo*" al comma 12 del medesimo articolo.

Tale disciplina sulla prelazione consente al promotore, non risultato inizialmente aggiudicatario, di adeguare la propria offerta a quella del concorrente migliore (primo in graduatoria) e di divenire comunque affidatario, rimborsando le spese sostenute dall'aggiudicatario originario entro il limite massimo del 2,5% del valore stimato per l'investimento.

Il Consiglio di Stato, se pur ha evidenziato nell'ordinanza di rinvio argomenti a sostegno della legittimità dell'istituto della prelazione (considerando n. 68 e articolo 41 della Direttiva 2014/23/UE), rammentando che l'obiettivo primario del diritto dell'Unione in materia di contratti pubblici è la massima apertura alla concorrenza, ha anche rilevato una possibile sproporzione dell'istituto. In particolare, ha osservato come possano essere ipotizzati strumenti alternativi idonei a incentivare l'iniziativa del promotore con un impatto meno invasivo sull'equilibrio concorrenziale, quali l'attribuzione di un punteggio premiale o l'utilizzo di moduli procedimentali flessibili (ad esempio, il dialogo competitivo).

Alla luce di tali considerazioni, il Consiglio di Stato ha sottoposto alla Corte di Giustizia la seguente questione pregiudiziale: "*se i principi di libertà di stabilimento e libera prestazione di servizi di cui agli artt. 49 e 56 TFUE, nonché la direttiva n. 2014/23/UE, interpretati alla luce dei principi di proporzionalità, buona amministrazione ed efficienza, l'art. 12 della direttiva n. 2006/123/CE, per il caso in cui la Corte lo ritenga applicabile, osti alla disciplina nazionale della prelazione, contenuta nell'art. 183 comma15 d.lgs. n. 50/2016*".

La Corte ha dichiarato che l'art. 3, par. 1, Direttiva Concessioni 2014/23/UE, in combinato disposto con gli artt. 30 e 41 della medesima e con l'art. 49 TFUE, "*osta a che uno Stato membro riconosca al promotore di una procedura di finanza di progetto un diritto di prelazione che gli consente, nell'ipotesi in cui il contratto di cui trattasi non gli sia stato inizialmente aggiudicato, di adeguare la sua offerta a quella dell'aggiudicatario inizialmente prescelto e di ottenere così l'aggiudicazione di tale contratto, a condizione di rimborsare le spese che l'aggiudicatario iniziale ha sostenuto per preparare la sua offerta, senza che tale rimborso possa superare il 2,5% del valore stimato dell'investimento atteso dall'aggiudicatario a partire dal progetto di fattibilità posto a base di gara*".

Sul piano motivazionale, la Corte ha affermato che il meccanismo di prelazione viola il principio di parità di trattamento e quello di concorrenza effettiva sanciti dalla direttiva 2014/23/UE, perché consente al solo promotore di modificare la propria offerta dopo la chiusura della gara, rimettendo in discussione la graduatoria e attribuendogli un vantaggio selettivo.

L'aggiudicazione non è più determinata dall'offerta economicamente più vantaggiosa presentata nei termini, ma dal potere del promotore di allinearsi *ex post* alle condizioni dell'aggiudicatario. La Corte esclude che la flessibilità procedurale riconosciuta agli Stati membri dalla Direttiva o le eccezioni relative alle "soluzioni innovative" possano giustificare deroghe a tali principi.

La Corte qualifica, inoltre, il diritto di prelazione come una restrizione alla libertà di stabilimento di cui all'art. 49 TFUE, poiché in grado di dissuadere gli operatori di altri Stati membri dal partecipare alle procedure di finanza di progetto. Le finalità indicate dal giudice nazionale (valorizzazione dell'iniziativa privata, sussidiarietà orizzontale, efficienza amministrativa, stimolo alle imprese) non rientrano tra i motivi di ordine pubblico, sicurezza o sanità pubblica idonei a giustificare la restrizione e, pertanto, non sono ammissibili basi di legittimazione ai sensi del diritto primario dell'Unione.

Quanto agli effetti della pronuncia della Corte di Giustizia occorre distinguere gli stessi in relazione alla disciplina applicabile *ratione temporis*.

È prevedibile un impatto particolarmente rilevante sulle procedure soggette al Codice previgente (D.lgs. 50/2016) e a quelle disciplinate dal Codice vigente (D.lgs. 36/2023) nella versione anteriore al c.d. "*Decreto correttivo*" – e dunque sulle procedure avviate prima del 31.12.2024, essendo difficilmente immaginabile l'esercizio del diritto di prelazione senza l'insorgere di un contenzioso.

Più articolata appare, invece, la valutazione con riferimento all'assetto normativo attualmente vigente. Come sopra anticipato, l'articolo 193 del D.lgs. 36/2023 è stato modificato dal c.d. "*Decreto correttivo*" anche al fine di rispondere ai rilievi sollevati dalla Commissione europea, introducendo una fase competitiva già al momento della presentazione delle proposte di *project financing*.

La previsione di un confronto concorrenziale in una fase procedimentale antecedente alla nomina del promotore potrebbe, in ipotesi, far considerare legittima la previsione del diritto di prelazione. Tuttavia, tale modifica non sembra, di per sé, idonea a superare una delle criticità centrali individuate dalla Corte di Giustizia con riferimento al quadro normativo previgente, ossia il fatto che l'esercizio della prelazione consente di rimettere in discussione la graduatoria stabilita dall'amministrazione aggiudicatrice all'esito della procedura di gara, autorizzando di fatto il promotore a modificare la propria offerta al fine di allinearla a quella dell'aggiudicatario. Una simile facoltà si pone, infatti, in contrasto con il principio di immodificabilità dell'offerta, che la giurisprudenza UE qualifica da tempo come uno dei cardini delle procedure di evidenza pubblica, strettamente con-nesso ai princìpi di parità di trattamento e di trasparenza

La questione è aperta e non è escluso che vi sia un ulteriore intervento del legislatore, tenuto conto che anche con riferimento al "*Decreto correttivo*" la Commissione ha avviato una procedura di infrazione. In particolare, si eccepisce che le modifiche apportate all'art. 193 del D.lgs. 36/2023 non sarebbero sufficienti a superare le criticità rilevate in precedenza, giacché la previsione del diritto di prelazione continuerebbe a porsi in contrasto con l'obbligo di valutare le offerte in condizioni di concorrenza effettiva, non discriminazione e parità di trattamento. In tale prospettiva, secondo la Commissione, la gara per l'affidamento della concessione prevista dalla normativa italiana rischierebbe di ridursi a un adempimento meramente formale, il cui esito dipenderebbe essenzialmente dalla scelta unilaterale del promotore di esercitare la prelazione

Quadro regolatorio – Servizio Idrico Integrato (SII)

La regolazione nazionale

Nel corso dell'anno 2025 l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARE-RA) ha proseguito l'attività di regolazione del settore con l'emanazione dei seguenti provvedimenti che assumono una particolare rilevanza per il Servizio Idrico Integrato. L'elencazione dei medesimi è di seguito rappresentata per categoria tematica e, in ciascuna categoria, in ordine cronologico.

Regolazione della Qualità Contrattuale del Servizio Idrico Integrato

- Con **Comunicato operatori *"Raccolta dati: Qualità contrattuale del SII - anno 2024"*** del 6 febbraio 2025, l'Autorità ha reso noto che a partire dal 6 febbraio 2025 è stata aperta ai gestori e agli Enti di governo dell'ambito la raccolta dei dati e delle informazioni relativi alla qualità contrattuale del servizio idrico integrato con riferimento al periodo 1° gennaio 2024 – 31 dicembre 2024, ai sensi dell'articolo 77, comma 77.1, della regolazione della qualità contrattuale del SII, di cui all'Allegato A alla deliberazione 655/2015/R/idr.
  La presente raccolta ha previsto, altresì, la trasmissione dei dati relativi all'erogazione degli indennizzi automatici previsti nei casi di cui all'articolo 10 della regolazione della morosità nel SII (REMSI) di cui all'Allegato A alla deliberazione 311/2019/R/idr.
- Con **Delibera n.203/2025/R/idr del 13 maggio 2025**, l'Autorità ha approvato la nota metodologica che illustra le risultanze istruttorie preliminari nell'ambito del procedimento per le valutazioni quantitative, relative al biennio 2022-2023, previste dal meccanismo incentivante della RQSII, avviato con deliberazione dell'Autorità 37/2024/R/idr.

  La delibera, con il suo relativo allegato, ripercorre le logiche seguite da ARERA nella definizione dell'ammissibilità delle singole gestioni al meccanismo incentivante sui singoli indicatori e livelli di premialità. La fase istruttoria ha riguardato:
  - la completezza dei dati e della documentazione inviata;
  - la coerenza delle modalità di calcolo dei macro-indicatori;
  - la verifica in ordine alla coerenza e alla consistenza dei dati forniti;
  - la verifica della sussistenza di casi di esclusione – totale o parziale – dall'applicazione del meccanismo incentivante.
- Con **Delibera n.277/2025/R/idr del 24 giugno 2025**, l'Autorità ha approvato gli esiti dell'applicazione del meccanismo incentivante relativamente al biennio 2022-2023.

  MM ha ottenuto premialità per **0,8 mln€** suddivise come segue:
  - MC1 – *Avvio e cessazione del rapporto contrattuale* - € 619.628
  - MC2 – Gestione del rapporto contrattuale e accessibilità del servizio - € 215.239
- A seguito del processo di consultazione avviato con il **Documento per la consultazione 469/2025/R/idr** "*Orientamenti in materia di aggiornamento della regolazione della qualità contrattuale del sii, ovvero di ciascuno dei singoli servizi che lo compongono (RQSII)"* del 28 ottobre 2025, l'Autorità è giunta a promulgare la **Deliberazione 579/2025/R/idr** del 23 dicembre 2025 "*Aggiornamento della regolazione della Qualità Contrattuale del SII ovvero di ciascuno dei singoli servizi che lo compongono"*, con la quale ha aggiornato la disciplina RQSII includendo tra l'altro le richieste scritte di rettifica di fatturazione nella disciplina dei reclami, aggiornando la disciplina dei canali di contatto con l'utenza a partire dai servizi

telefonici, rivedendo la ponderazione e le classi dei due macro-indicatori di qualità contrattuale MC1 e MC2.

Regolazione della Qualità Tecnica del Servizio Idrico Integrato

- Con **Comunicato operatori *"Raccolta dati "Qualità tecnica (RQTI) – monitoraggio" (RQTI 2025)"*** dell'8 aprile 2025, l'Autorità ha reso nota l'apertura della Raccolta dati "Qualità tecnica (RQTI) - monitoraggio" (RQTI 2025) - all'interno della raccolta denominata "Tariffe e Qualità tecnica servizi idrici", con cui i soggetti interessati dovranno provvedere alla trasmissione online dei dati richiesti ai sensi del comma 1.3 della deliberazione 637/2023/R/idr per l'anno 2024, previo accreditamento delle gestioni di riferimento presso l'Anagrafica Operatori.
  Rispetto alla precedente edizione della Raccolta Dati, è stata aggiunta una specifica maschera dedicata al caricamento di tutto il materiale integrativo di dettaglio, come specificato nello schema tipo di Relazione di accompagnamento - Qualità tecnica, allegato al punto 4 del comunicato operatori pubblicato in data 6 marzo.
- Con **Delibera n.181/2025/R/idr del 17 aprile 2025**, è stata approvata la nota metodologica che illustra le risultanze istruttorie preliminari nell'ambito del procedimento per le valutazioni quantitative previste dal meccanismo incentivante della RQTI per il biennio di valutazione 2022-2023, avviato con deliberazione dell'Autorità 39/2024/R/idr.
  La delibera, con il suo relativo allegato, ripercorre le logiche seguite da ARERA nella definizione dell'ammissibilità delle singole gestioni al meccanismo incentivante sui singoli indicatori e livelli di premialità. La fase istruttoria ha riguardato:
  - la completezza dei dati e della documentazione inviata;
  - la coerenza delle modalità di calcolo dei macro-indicatori, anche attraverso l'analisi delle relazioni di accompagnamento;
  - la coerenza interna dei dati inviati;
  - la corrispondenza tra i dati forniti e quelli risultanti dai registri tenuti dai gestori;
  - la valutazione delle eventuali istanze sottoposte.
- Con **Delibera n.225/2025/R/idr del 27 maggio 2025**, l'Autorità ha approvato gli esiti dell'applicazione del meccanismo incentivante relativamente al biennio 2022-2023.
  MM ha ottenuto un saldo tra premi e penalità pari a **5,8 mln€** come dettagliato in tabella:

Indicatore	Premio (€)	Penalità (€)	Saldo (€)
M1	3.123.295		3.123.295
M2	126.038	-	126.038
M3	370.785	-	370.785
M4	484.687	-	484.687
M5	1.694.022	-	1.694.022
M6		985	- 985
TOTALI	**5.798.827**	**985**	**5.797.842**

  Nel complesso, MM si è classificata al 6° posto a livello nazionale tra tutte le gestioni valutate nello Stadio V (Livello di Eccellenza).
- A seguito del processo di consultazione avviato con il **Documento per la consultazione 470/2025/R/idr** *"Definizione delle misure di completamento della regolazione della qualità tecnica previste dalla deliberazione dell'Autorità 637/2023/r/idr (RQTI)"* del 28 ottobre 2025,

l'Autorità è giunta a promulgare la **Deliberazione 581/2025/R/idr** del 23 dicembre 2025 "*Misure di completamento della regolazione della Qualità Tecnica previste dalla deliberazione dell'Autorità 637/2023/R/idr*, con la quale ha aggiornato la disciplina RQTI completando la definizione del macro indicatore M0 sulla Resilienza Idrica, adottando alcune modifiche parziali e fornendo chiarimenti applicativi per gli ulteriori macro-indicatori RQTI; aggiornando la disciplina per l'accesso al meccanismo incentivante, specie per gestioni di dimensione contenuta e introducendo infine la disciplina della verifica in pool da parte degli EGA nella valutazione dei risultati di qualità tecnica prevista dall'Autorità con cadenza biennale.

Disposizioni in materia di Bonus Sociale ed Integrativo

- Con **Comunicato operatori *"Raccolta dati: Bonus sociale idrico e bonus idrico integrativo"* del 28 febbraio 2025**, l'Autorità ha reso noto che, a partire dal 28 febbraio 2025, è stata aperta ai gestori la raccolta dei dati e delle informazioni di sintesi di cui ai commi 12.3 e 12.4 del TIBSI (disaggregate per ATO) relativamente all'annualità 2024.
  Con la presente edizione della raccolta è stato reso possibile, peraltro, riscontrare gli obblighi informativi e di comunicazione di cui alla deliberazione 651/2022/R/com previsti per il 2021 e il 2022, trasmettendo, altresì, i dati e le informazioni relativi al bonus sociale idrico 2023 (erogato e di competenza) nonché all'eventuale bonus idrico integrativo riconosciuto con riferimento alla menzionata annualità. Con riferimento all'annualità 2024, è possibile, inoltre, trasmettere anche i dati relativi al riconoscimento dell'agevolazione idrica nei casi di cui all'articolo 17, comma 3, dell'Allegato A alla deliberazione 63/2021/R/com.

Regolazione della Morosità nel Servizio Idrico Integrato

- Con **Comunicato operatori *"Raccolta monitoraggio morosità - relazione di cui alla delibera 311/2019/R/idr"* del 28 gennaio 2025**, l'Autorità ha aperto agli EGA la raccolta dei dati e delle informazioni relativi all'applicazione delle disposizioni del REMSI con riferimento al periodo 1° gennaio 2024 – 31 dicembre 2024, ai sensi dell'articolo 2, comma 2.1, lett. a), e comma 2.2 della deliberazione 311/2019/R/IDR; in continuità con la precedente edizione, si richiede agli EGA di fornire altresì i dati relativi alla morosità per le differenti tipologie d'uso (uso domestico e uso diverso dal domestico e relative sotto-tipologie ai sensi del TICSI), ai fini dell'acquisizione di ulteriori elementi utili all'attività di monitoraggio

Disposizioni in merito agli obblighi di Separazione Contabile

- Con Comunicato operatori *"Pubblicazione degli schemi relativi ai conti annuali separati – Esercizi 2024 e 2025"* del 20 febbraio 2025, l'Autorità ha pubblicato gli schemi per i settori elettrico, gas e idrico relativi al primo esercizio che si apre dopo il 31 dicembre 2023 (esercizio 2024) e quelli relativi al primo esercizio che si apre dopo il 31 dicembre 2024 (esercizio 2025), con evidenza delle modifiche ed integrazioni rispetto agli schemi delle edizioni precedenti.

Regolazione Tariffaria del Servizio Idrico Integrato

- A seguito del processo di consultazione avviato con **Documento per la consultazione 471/2025/R/idr** *"Orientamenti per il primo aggiornamento biennale delle predisposizioni tariffarie del SII, ai sensi del metodo tariffario per il quarto periodo regolatorio (MTI-4)"* del 28 ottobre 2025, l'Autorità è giunta a promulgare la **Deliberazione 582/2025/R/idr** del 23 dicembre 2025 "*Approvazione dei criteri per il primo aggiornamento biennale delle*

predisposizioni tariffarie del SII, ai sensi del MTI-4", con la quale ha determinato l'aggiornamento di alcuni parametri necessari alla revisione delle proposte tariffarie a partire dal biennio 2026-2027, in continuità con il metodo già esistente; sono inoltre state aggiornate le disposizioni per la determinazione dei costi operativi endogeni, accogliendo importi precedentemente classificati nella componente OpNew ed è stata confermata la disciplina degli incentivi introdotti nel biennio precedente in relazione al riuso irriguo e all'efficientamento energetico; l'aggiornamento della tariffa avverrà nel corso del 2026.

Altri provvedimenti ARERA

- Con il **Documento di Consultazione 123/2025/R/IDR** *"Definizione di uno schema tipo di bando gara per l'affidamento del Servizio Idrico Integrato. Orientamenti finali",* l'Autorità ha illustrato gli orientamenti per la definizione di uno schema tipo di bando di gara per l'affidamento del servizio idrico integrato.
- Alla consultazione precedentemente avviata ha fatto seguito la **Deliberazione 347/2025/R/idr** del 22 luglio 2025 con l'approvazione definitiva dello "*Schema tipo di bando di gara per l'affidamento del Servizio Idrico Integrato"*, contenente le *"Disposizioni sui contenuti regolatori minimi"* per la predisposizione dei bandi. Tale schema tipo dovrà essere applicato alle procedure di affidamento a evidenza pubblica avviate a partire dal 1° gennaio 2026.

La Regolazione Locale

Per quanto riguarda la regolazione locale, l'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, nel corso dei primi tre mesi dell'anno 2025, ha operato in coerenza con quanto previsto dalle disposizioni dell'ARERA, provvedendo tra l'altro a:

- prendere atto della Relazione semestrale ai sensi dell'articolo 3 comma 4 del Contratto di servizio;
- prendere atto di ulteriori interventi di uso-riuso di acque tecniche non convenzionali da inserire nel Programma degli interventi del Piano d'Ambito;
- approvare il Programma dei controlli scarichi in pubblica fognatura 2025 eseguiti dall'Ufficio d'Ambito e dai Gestori del SII per l'ambito tariffario Cap Holding SpA e MM SpA;
- approvare l'Obiettivo 4 Piano Performance 2024, step 3: Individuazione delle iniziative volte a promuovere l'uso razionale della risorsa idrica da poter finanziare anche per mezzo delle risorse derivanti dall'attività sanzionatoria operata dall'Ufficio d'Ambito.
- prendere atto della situazione delle non conformità alla direttiva 91/271/CEE relative agli agglomerati dell'ATO della Città Metropolitana di Milano e dello stato di avanzamento degli interventi programmati per la loro regolarizzazione, non ancora completati;
- prendere atto del Piano di Recupero delle perdite dell'acquedotto di Milano per l'anno 2025, trasmesso dal Gestore MM e contenente le attività che la società stessa intende attuare nell'anno corrente per raggiungere gli obiettivi introdotti dalla Regolazione della Qualità Tecnica, relativi al macro-indicatore M1 "Perdite idriche";
- approvare l'inserimento del valore residuo delle infrastrutture acquedottistiche posate dal Gestore MM SpA prima del 31.12.2022 nel territorio del Comune di Corsico all'interno del prossimo aggiornamento della tariffa del SII - ambito Cap Holding SpA (anni 2026-2027).
- approvare il raggiungimento degli obiettivi di qualità tecnica (RQTI) per l'annualità 2024.
- approvare il monitoraggio dei dati economico-patrimoniali di MM per le annualità 2022-2023.
- approvare il monitoraggio dei dati di qualità contrattuale (RQSII) per l'annualità 2024.
- approvare i dati rendicontati ad ARERA in ordine al Bonus Sociale Idrico e Bonus Idrico Integrativo per l'annualità 2024;
- accogliere favorevolmente la proposta avanzata da MM S.p.A. del Progetto relativo alla "Realizzazione di un sistema di affinamento delle acque reflue trattate dedicato al riutilizzo in alimento al bosco umido presso il depuratore di Milano Nosedo".
- approvare il risultato conseguito da MM in termini di investimenti realizzati nel 2024 rispetto all'ammontare previsto dal Programma degli Interventi (PdI) 2024-2029: grado di realizzazione delle opere pianificate pari a 98,7%;
- prendere atto dello stato di attuazione degli interventi inerenti all'uso di acque tecniche non convenzionali assentiti dall'Ufficio d'Ambito con specifici provvedimenti.
- adottare il bilancio previsionale 2026 e pluriennale 2026-2028 e il Piano Programma 2026
- Individuare delle iniziative volte a promuovere l'uso razionale della risorsa idrica, tra cui anche il "Progetto Scuole" proposta da MM da poter finanziare anche per mezzo delle risorse derivanti dall'attività sanzionatoria operata dall'Ufficio d'Ambito;

- Avviare un’istruttoria per l’unificazione al 2037 delle scadenze dell’affidamento del SII nella Città Metropolitana di Milano;
- Effettuare la ricognizione dello stato di attuazione del Programma degli Interventi nel 1° semestre 2025;
- Elaborare una proposta di contratto di rete comune a MM SpA e Cap Holding.

1.5 Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio

Fatti di rilievo riferiti alla Società

Con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 34 del 19 maggio 2025, sono state approvate dall'azionista unico di MM le modifiche allo Statuto Societario volte a

- Qualificare MM S.p.A. come "societa benefit" ai sensi della disciplina delineata in materia dalla Legge di Stabilità 2016 (L. 208/2015), identificando le finalità di beneficio comune da perseguire tra cui il miglioramento delle condizioni degli immobili di edilizia residenziale pubblica, la mitigazione degli effetti dei cambiamenti climatici (tramite il miglioramento delle infrastrutture energetiche e la creazione, il miglioramento delle infrastrutture verdi e dei sistemi di drenaggio urbano), la sensibilizzazione di utenti e portatori di interessi rispetto alle tematiche di tutela dell'ambiente;
- Prevedere la possibilità della gestione di impianti di generazione di energia da fonti rinnovabili funzionali o correlati ai propri ambiti di attività e dello svolgimento dell'attività di Energy Service Company (ESCo), incluso l'ottenimento delle necessarie abilitazioni e certificazioni, perseguendo iniziative di risparmio energetico, compreso lo svolgimento, nei confronti di terzi di attività di consulenza tecnica, amministrativa e progettuale in campo energetico, di servizi di ottimizzazione della gestione energetica e dei consumi complessivi e specifici di energia;
- Sviluppare le attività del proprio Organismo di Ispezione (struttura interna dedicata alle attività di verifica dei progetti, anche ai fini della relativa validazione) per esigenze di adeguamento al quadro normativo di riferimento e in una prospettiva di ampliamento del perimetro di attività dell'Organismo medesimo in favore di eventuali ulteriori committenti.

Tali modifiche statutarie sono state successivamente adottate dall'Assemblea degli Azionisti di MM S.p.A. tenutasi in seduta straordinaria il 25 giugno 2025.

Fatti di rilievo riferiti al Servizio Idrico Integrato

Al 31 dicembre 2025 sono stati erogati ai fini idropotabili 202,5 milioni di mc, volume superiore al volume erogato alla stessa data nel 2024, che era pari a 201,0 mln mc, e superiore a quanto previsto a budget per il 2025, pari a 199,2 mln mc. Gli indici di performance energetica hanno registrato un valore superiore al 2024 per effetto della diversa gestione dei pozzi e delle centrali, in funzione dei nuovi limiti previsti dal d.lgs. 102/2025 sulla qualità delle acque in distribuzione. Le pressioni registrate hanno mantenuto invece un trend costante, deducendo da ciò che l'incremento registrato è da attribuirsi ad una maggiore richiesta delle utenze a parità di condizioni di esercizio.

Per quanto concerne le precipitazioni anomale registrate diffusamente nel corso dell'anno, si è verificato un fenomeno estremo con tempo di ritorno sull'intero bacino del Seveso che ha superato i 500 anni (evento del 22/09/2025 – piena del torrente Seveso – allagamento nel quartiere di Niguarda) che ha impattato in modo critico sulla rete fognaria, sul sistema di smaltimento delle acque meteoriche stradali, dei sottopassi e della vasca di laminazione del Seveso. I successivi mesi autunnali sono risultati invece meno piovosi.

Relativamente alla fase di depurazione, le portate trattate dagli impianti di Nosedo e San Rocco al 31 dicembre 2025 risultano in diminuzione rispetto a quelle dello stesso periodo 2024, con una differenza pari al -5,6% e un valore totale pari a circa 242 milioni di mc. Gli indici energetici di processo del depuratore di Nosedo sono rimasti pressoché allineati a quelli dell'anno scorso, con

un minimo peggioramento per quelli legati al COD rimosso essendo questo parametro in diminuzione all'ingresso dei depuratori; per San Rocco si è avuto una minore performance, dovuta al fatto che nell'anno 2024 erano in corso interventi nel comparto biologico, che ha previsto una parzializzazione dei flussi, con una riduzione associata dei consumi energetici che invece nel 2025 sono ritornati nella norma.

A novembre 2025, MM ha sottoscritto con la Banca Europea degli Investimenti una nuova linea di finanziamento a lungo termine per 100 milioni di euro sostenuta dalla garanzia comunitaria InvestEU, programma dell'Unione Europea che riunisce sotto un unico quadro gli strumenti finanziari comunitari per promuovere investimenti sostenibili, innovazione e transizione ecologica. Il finanziamento è destinato a sostiene l'importante piano di investimenti 2025–2029 di MM volto all'efficientamento e allo sviluppo delle infrastrutture del Servizio Idrico Integrato della Città di Milano.

Fatti di rilievo riferiti alla gestione degli immobili di Edilizia Residenziale Pubblica

Il processo di ottenimento dei **CPI** nel 2025 è risultato in linea con l'action plan emesso. Nel 2025 è stato completato l'ultimo assessment ottenendo un quadro esigenziale completo. L'action plan al 31/12/2025 include queste risultanze e contiene la pianificazione completa di finanziamenti e attività.

Con riferimento alle proposte di partenariato pubblico privato (**PPP**) per l'efficientamento energetico del patrimonio ERP del Comune di Milano mediante ricorso alle misure PNRR Repower EU M7 – investimento 17 e Conto Termico 3.0, a dicembre sono state pubblicate quattro gare basate sulle sei proposte ricevute dalle ESCO per le quali il Comune di Milano ha dichiarato l'interesse pubblico.

E' stato consegnato al Comune un **piano straordinario di riatti** per il biennio 2026-2027 che prevede il riatto di circa 1.000 unità/anno e due bandi per case lavoratori da 750 unità l'uno. La finalità è di abbattere il numero di unità sfitte entro il 2027. I finanziamenti per i primi due bandi per accordi quadro sono stati approvati (21,0 mln €) e sono state avviate le relative gare.

E' proseguito il processo di riorganizzazione della gestione delle manutenzioni ordinarie mediante un controllo di gestione mensile dei costi extra canone e l'implementazione del nuovo software di gestione manutenzioni.

La funzione dedicata alla gestione della morosità ha proceduto nell'impostazione dei nuovi criteri di gestione della morosità mediante implementazione del nuovo software di gestione, sottomissione al comune dei crediti inesigibili per rinuncia all'eredità, impostazione della nuova reportistica, azioni per tutelare il credito ai fini dell'interruzione dei termini di prescrizione ecc.

Fatti di rilievo riferiti all'Ingegneria

Con riferimento alla business unit Ingegneria si segnala l'avvio della fase esecutiva della commessa riferita al prolungamento della Linea M1 della metropolitana di Milano verso Baggio. A ciò si aggiunge la prosecuzione del supporto al Comune di Milano nella realizzazione dei numerosi progetti finanziati dal PNRR, tra cui la Metrotranvia interquartiere Nord, il prolungamento della linea tranviaria 24 allo IEO. Sono proseguiti inoltre i numerosi interventi di manutenzione straordinaria o realizzazione in ambito edilizia, sia residenziale (es. via dei Giaggioli), sia di altri immobili di edilizia pubblica, quali il nuovo archivio di via Gregorovius e la ristrutturazione del Palazzo del Capitano. A livello di attività extra moenia, è proseguita l'attività di progettazione riferita alla Metro Line 1 di Tel Aviv da parte di MetPro DMY, general partnership cui MM prende parte unitamente ai partner israeliani Yaniv Zohar e Dana Engineering, nonostante lo sfavorevole contesto geopolitco.

Fatti di rilievo riferiti alla Gestione Impianti e Immobili

A seguito della stipula, avvenuta in data 27 settembre 2024, del nuovo Contratto di Locazione tra MM S.p. A. e Amsa S. p. A. per tutta la durata dell'appalto del servizio di gestione dei rifiuti urbani affidato ad Amsa per il periodo avente decorrenza dal 28/09/2024 e durata fino al 27/09/2031, la gestione della business unit nel corso del 2025 è avvenuta secondo la nuova disciplina contrattuale. Con riferimento alle pendenze relative al precedente contratto di locazione, a giugno 2025 è stato completato l'iter in ordine alla ricognizione degli importi da riconoscere ad Amsa per gli investimenti ultimati sino a settembre 2024, per un importo complessivo pari a 6.924.140,92 euro, al netto dei lavori che risultavano in corso alla data di stipula del nuovo contratto e che saranno oggetto di successiva ricognizione.

Fatti di rilievo riferiti alla Manutenzione Ordinaria di Immobili e Infrastrutture

Manutenzione ordinaria scuole – è proseguita la gestione della manutenzione ordinaria delle componenti edili e idrico-sanitarie del patrimonio di edilizia scolastica del Comune di Milano in forza della convenzione pluriennale (25 anni) sottoscritta in data 28.12.2021.

Manutenzione ordinaria impianti elettrici scuole il 01.10.2025 è stata avviata la cd. Fase a Regime per l'esecuzione dei servizi di facility e di gestione amministrativa dei contratti di appalto banditi da MM per la manutenzione degli impianti elettrici delle scuole su tutti i municipi della città di Milano. Come ampliamento dei servizi affidati a MM nell'ambito del Contratto di Facility scuole – nella cd. Fase Transitoria del servizio di manutenzione ordinaria negli edifici scolastici – sono stati formalizzati gli incarichi e sono in corso le procedure di affidamento verso operatori terzi per:

- Manutenzione preventiva e correttiva ed esecuzione di lavori sui sistemi automatizzati di chiusura (quali cancelli, sbarre, serrande ed affini) negli stabili scolastici di proprietà dell'Amministrazione Comunale;
- Manutenzione attrezzature antincendio negli edifici scolastici di proprietà del Comune di Milano, per la quale MM ha provveduto ad attivare una soluzione di emergenza prendendo in carico la gestione di tali presidi in anticipo rispetto alla conclusione della procedura di gara in ossequio alle richieste del Comune di Milano;.

Manutenzione ordinaria impianti sportivi Milanosport sono proseguite le attività di manutenzione ordinaria presso le strutture sportive di pertinenza in relazione al contratto sottoscritto nel 2023;

Manutenzione ordinaria sottopassi – sono proseguite le attività di gestione e manutenzione degli impianti di sollevamento delle acque meteoriche dei 28 sottopassi stradali della città di Milano; è stata attivata la proroga del contratto per un ulteriore anno, con individuazione del nuovo termine a settembre 2026.

Manutenzione ordinaria strade, segnaletica e ponti – sono continuate le attività operative di gestione dei contratti di appalto e di mantenimento/aggiornamento dei sistemi informativi di supporto, con particolare riferimento all'integrazione della base informativa del catasto strade digitale.

Tunnel tecnologici - a seguito della valutazione della documentazione delle infrastrutture ed impianti esistenti oltre ad eseguire gli opportuni sopralluoghi e verifiche per determinare lo stato di fatto e manutentivo di tali asset e gli eventuali interventi di ripristino e/o adeguamento normativo necessari, è stata formalizzata al Comune di Milano un'offerta per la gestione degli impianti tecnologici delle gallerie stradali San Giusto-Patroclo, via del Nord, Gattamelata, Cascina Gobba,

Boccioni. Tale attività verrà preceduta dalla progettazione ed esecuzione degli interventi di revamping e messa a norma a carico di Divisione Infrastrutture e Patrimonio Immobiliare (DVIP).

Manutenzione Ordinaria ERP – nel corso del 2025 è stata avviata la cd. “fase di consolidamento” dei servizi manutentivi da effettuarsi sulle parti comuni degli edifici di Edilizia Residenziale Pubblica relativi ai complessi di via fratelli Rizzardi n.22, via Pascarella n.18 e n.20, Via Cittadini n.2-Zoagli n.1, Via Cilea n.118 e n.120, Via Saint Bon n.6, Via Borsieri n.12 e n.14 e via Confalonieri n.3, Via Borsieri 5, Via Borsieri n. 2, n. 4, n.6, Via Zoagli n. 7, Via Labus n. 21.

A partire da marzo 2025, DMOI si è inoltre occupata della Manutenzione ordinaria delle sedi aziendali (estendendo il perimetro delle attività di facility management nella logica del Global Service), della Gestione Energia e Property delle sedi aziendali (gestione e razionalizzazione dei contratti di locazione; corretta tenuta della documentazione obbligatoria e necessaria per ciascun edificio; gestione degli spazi aziendali, pagamento oneri e tributi).

Sono state avviate, infine, le attività di analisi e verifica dei requisiti e dei fabbisogni preliminarmente alla definizione di un piano operativo da intraprendere - delineando attività, ruoli, organizzazione e tempistiche - correlato al processo di trasformazione di MM in Energy Service Company (ESCo), così come previsto nello Statuto di MM, di cui all’art. 4.1 lettera d).

Fatti di rilievo riferiti alla business unit Verde

A seguito della sentenza del Consiglio di Stato del 2024 che ha sancito la legittimità dell’affidamento per la gestione del servizio di manutenzione del verde pubblico, l’anno 2025 ha visto MM avviare l’attività a pieno titolo della gestione del verde del Comune di Milano, assumendo il ruolo di stazione appaltante del contratto ricevuto, precedentemente affidato al raggruppamento temporaneo di imprese AVR. Sono stati progressivamente avviati i servizi di manutenzione delle aree a verde tramite gestione diretta con personale di MM a partire dalle pertinenze degli edifici scolastici (1° gennaio 2025), del Municipio 8 (1° aprile 2025) e, successivamente, dei restanti Municipi (1° ottobre 2025), attraverso l’organizzazione delle risorse umane, la definizione degli spazi per la logistica, la programmazione degli acquisti e la gestione dei sistemi informatici.

Oltre alla gestione ordinaria del verde pubblico del Comune di Milano, durante l’anno si sono realizzati circa 50 interventi di manutenzione straordinaria, che consistono nella riqualificazione di piccole aree gioco e parchi di quartiere, sostituzioni di attrezzature ludiche complesse e semplici, riqualificazioni di aree scolastiche e rinnovo di arredi urbani e panchine.

E’ proseguito il servizio di manutenzione ordinaria, controlli periodici e manutenzione straordinaria per interventi di urbanistica tattica denominati “Piazze Aperte” con prosecuzione del servizio di manutenzione ordinaria e straordinaria fino a tutto il 31.12.2025 per il Comune di Milano. Nel periodo di riferimento sono stati portati a termine gli interventi di urbanistica tattica ex-novo in piazza Bruzzano e piazza Bettini.

Tra i servizi svolti dalla Divisione Verde è compreso il monitoraggio della conformità normativa dei giochi ed attrezzature ludiche; tali ispezioni periodiche e ricorrenti più volte nell’arco dell’anno sono alla base della sicurezza di tali strutture dedicate al gioco ed allo sport dei cittadini più giovani.

L’attività della Divisione Verde include l’aggiornamento del censimento arboreo ed il controllo e la verifica della stabilità biomeccanica degli alberi. Annualmente è prevista la verifica di circa 10.000 alberi classificati a potenziale rischio di cedimento ed in base alle ispezioni visive e strumentali sono rimossi i soggetti considerati non governabili per rischio di propensione al cedimento. Il servizio di

controllo degli alberi del Comune di Milano, di cui sono censiti circa 300.000 soggetti riveste anch'esso, come per i giochi, un elevato grado di importanza.

La divisione Verde è impegnata nel completamento dell'Organico del personale e delle attrezzature per l'esecuzione del servizio per la completa gestione del patrimonio verde comunale. Inoltre, ha avviato un supporto tecnico e progettuale per le aree verdi nell'ambito di attività delle altre divisioni di MM come il Servizio Idrico e l'Ingegneria (es. progettazione e verifica delle aree verdi per M5 e tramvia Milano-Limbiate, nonché progetti di riqualificazione di aree verdi storiche della Città.

E' inoltre proseguito il servizio di manutenzione del patrimonio a verde di pertinenza dei giardini dei condomini di Edilizia Residenziale Pubblica per conto della Divisione Casa, nonché il servizio di manutenzione del patrimonio a verde di pertinenza delle Centrali dell'Acquedotto, sinergico alle altre attività già in gestione relativamente alla manutenzione del verde delle sedi del Servizio Idrico e dei depuratori;

1.6 Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario

Definizione degli indicatori alternativi di performance

EBITDA: si ottiene sommando al risultato operativo, desumibile dal Conto Economico, gli ammortamenti, gli accantonamenti e le svalutazioni (anch'essi classificati in una voce dedicata del Conto Economico).

Investimenti netti: sono la somma degli investimenti in immobilizzazioni materiali, attività immateriali al netto del FoNI (Fondo Nuovi Investimenti) così come disciplinato dalla regolazione tariffaria del Servizio Idrico Integrato.

Immobilizzazioni nette: sono la somma di immobilizzazioni materiali, immobilizzazioni immateriali, partecipazioni, attività e passività fiscali differite.

Capitale circolante netto: è calcolato come somma di rimanenze, crediti e debiti commerciali, crediti e debiti per imposte correnti, altre attività e altre passività correnti.

Fondi: sono la somma di "Trattamento di fine rapporto e altri benefici" e "Fondi per rischi ed oneri".

Capitale Investito netto: è calcolato come somma delle Immobilizzazioni nette, del Capitale circolante netto e dei Fondi.

Indebitamento Finanziario netto: tale indicatore è la somma delle voci di attività finanziarie correnti e non correnti, disponibilità liquide e mezzi equivalenti, passività finanziarie correnti e non correnti, quota corrente e non corrente di attività e passività per strumenti finanziari su tassi.

Fonti di finanziamento: sono la somma di Indebitamento finanziario netto e del Patrimonio Netto.

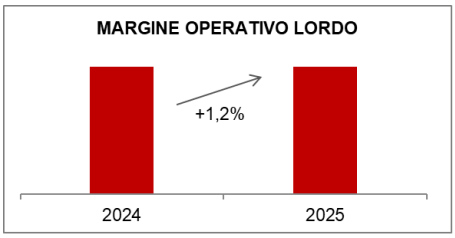
Risultati economici

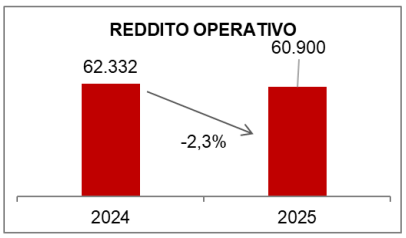
I **principali indicatori di MM** per l'anno 2025 mostrano un incremento della marginalità economica rispetto all'esercizio precedente; in particolare, si registra un aumento dell'EBITDA del 1% che porta ad un risultato netto di 36.402 migliaia di euro.

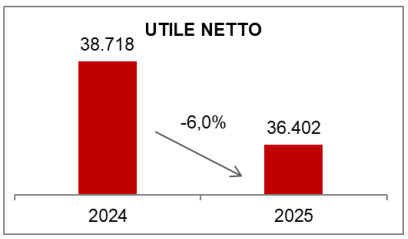
Lo schema di conto economico recepisce l'applicazione del principio contabile Ifric 12 "Accordi per servizi in concessione"; pertanto, in relazione al Servizio Idrico Integrato, tra i costi e i ricavi sono allocati i lavori di investimento. Tale rappresentazione non comporta variazione nei risultati.

Il **confronto tra l'esercizio 2025 e il 2024** viene presentato nella tabella seguente:

Conto Economico *(€/000)*	2025	*Inc. %*	2024 Restated	*Inc. %*	2024	*Inc. %*	Var. Ass.	*Var.%*
Ricavi	284.178	100%	248.857	100%	250.867	100%	33.311	*13%*
Ricavi per lavori su beni in concessione	63.842	22%	50.535	20%	50.535	20%	13.306	*26%*
Altri ricavi operativi	21.574	8%	19.030	8%	19.030	8%	2.544	*13%*
Materie prime e materiali	(10.169)	-4%	(9.501)	-4%	(9.501)	-4%	(667)	*7%*
Costi per servizi	(107.818)	-38%	(85.701)	-34%	(85.701)	-34%	(22.118)	*26%*
Altre spese operative	(5.527)	-2%	(3.488)	-1%	(3.488)	-1%	(2.039)	*58%*
Costi del personale	(83.967)	-30%	(74.332)	-30%	(74.332)	-30%	(9.635)	*13%*
Costi capitalizzati su beni in concessione	(62.032)	-22%	(48.808)	-20%	(48.808)	-19%	(13.224)	*27%*
Perdite per alienazioni e dismissioni di immobilizzazio	(433)	0%	(101)	0%	(101)	0%	(331)	*327%*
Margine Operativo Lordo	**99.648**	**35%**	**96.490**	**39%**	**98.500**	**39%**	**1.149**	***1%***
Ammortamenti e Accantonamenti	(38.749)	-14%	(35.225)	-14%	(36.167)	-14%	(2.581)	*7%*
Reddito Operativo	**60.900**	**21%**	**61.266**	**25%**	**62.332**	**25%**	**(1.433)**	***-2%***
Gestione Finanziaria	(7.057)	-2%	(8.373)	-3%	(8.373)	-3%	1.317	*-16%*
Utile prima delle Imposte	**53.843**	**19%**	**52.892**	**21%**	**53.959**	**22%**	**(116)**	***0%***
Imposte	(17.441)	-6%	(14.940)	-6%	(15.241)	-6%	(2.200)	*14%*
Utile netto dell'esercizio	**36.402**	**13%**	**37.952**	**15%**	**38.718**	**15%**	**(2.316)**	***-6%***







Nel 2025 si registra un **aumento dei ricavi** del 13% rispetto all'anno precedente; tale risultato è la sintesi di andamenti differenziati per singola Business Unit, come si evince dalla tabella seguente:

Ricavi *(€/000)*	31.12.2025	*Inc. %*	31.12.2024	*Inc. %*	Var. Ass.	*Var.%*
Servizio Idrico Integrato	190.324	67,0%	179.355	*71,5%*	10.969	*6,1%*
Ingegneria	44.123	15,5%	33.838	*13,5%*	10.285	*30,4%*
Casa	17.175	6,0%	17.574	*7,0%*	(399)	*-2,3%*
Gestione Impianti e Immobili	2.029	0,7%	2.038	*0,8%*	(9)	*-0,5%*
M.O. Immobili e Infrastrutture	14.333	5,0%	12.425	*5,0%*	1.908	*15,4%*
Verde	15.934	5,6%	5.488	*2,2%*	10.446	*190,3%*
Staff	259	0,1%	149	*0,1%*	110	*74,1%*
Totale	**284.178**	**100%**	**250.867**	***100,0%***	**33.311**	***13%***

Le prevalenti componenti in aumento sono riferite al Servizio Idrico Integrato (+10.969 migliaia di euro), alla BU Ingegneria (+10.285 migliaia di euro) e alla BU Verde (+10.446 migliaia di euro).

Gli **altri ricavi operativi** (21.574 migliaia di euro) presentano un aumento rispetto all'anno precedente (+13%); tale variazione è legata in particolare alle premialità correlate alla Qualità Tecnica del Servizio Idrico Integrato, non presenti a bilancio 2024.

I **costi per materie prime e materiali** aumentano rispetto al 2024 di euro 667 migliaia di euro.

I **costi per servizi** evidenziano un aumento di 22.118 migliaia di euro, con un aumento del 26% rispetto al 2024. Tale variazione deriva prevalentemente dall'aumento dei costi nella BU Verde e nella BU Moi.

Le **altre spese operative** risultano in aumento di Euro 2.039 migliaia rispetto al 2024 (+58%).

Il **costo del lavoro** presenta un aumento dell'13% rispetto all'anno 2024:

Costo del lavoro *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Servizio Idrico Integrato	30.934	28.827	2.106	*7%*
Ingegneria	22.961	20.539	2.422	*12%*
Casa	7.641	7.243	398	*5%*
M.O. Immobili e Infrastrutture	4.485	3.730	756	*20%*
Verde ERP	4.217	1.029	3.187	*310%*
Staff	13.729	12.964	765	*6%*
Totale costo del lavoro al lordo dei capitalizzati	**83.967**	**74.332**	**9.635**	***13%***

Rispetto all'anno precedente la variazione in aumento (+ 9.635 migliaia di euro) interessa principalmente la BU Servizio Idrico Integrato (+ 2.106 miglia di euro), la BU Ingegneria (+2.422 migliaia di euro) e la BU Verde (+3.187 miglia di euro).

Tenuto conto delle dinamiche sopra esposte, l'**EBITDA** 2025 si attesta a 99.648 migliaia di euro, a fronte delle 98.500 migliaia di Euro dell'esercizio precedente.

Gli **ammortamenti** e gli **accantonamenti** aumentano di 2.581 migliaia di euro.

Il saldo della **gestione finanziaria** migliora per euro 1.317 mila euro (-16%); l'incremento della componente di oneri finanziari come conseguenza della risalita dei tassi di interesse di riferimento risulta infatti compensato da un incremento della componente legata ai proventi finanziari.

L'**Utile Netto** dell'esercizio si attesta pertanto a **36.402 migliaia di euro**.

Risultati patrimoniali e finanziari

L'analisi e il **confronto per gli anni 2025 e 2024** vengono presentati nella tabella seguente:

Capitale Investito e Fonti di Finanziamento *(€/000)*	**31.12.2025**	***Inc. %***	**31.12.2024**	***Inc. %***	**Var. Ass.**	***Var. %***
Immobilizzazioni Nette	544.750	*116,3%*	521.410	*107,1%*	23.340	*4,5%*
Capitale Circolante netto	(62.498)	*-13,3%*	(22.687)	*-4,7%*	(39.811)	*175,5%*
Fondi	(13.862)	*-3,0%*	(12.013)	*-2,5%*	(1.849)	*15,4%*
Capitale Investito Netto	**468.390**	**100%**	**486.710**	***100,0%***	**(18.320)**	***-3,8%***
Patrimonio Netto	(326.212)	-70%	(305.356)	*-62,7%*	(20.856)	*6,8%*
Debiti Finanziari a Lungo	(166.909)	-36%	(184.047)	*-37,8%*	17.138	*-9,3%*
Posizione Finanziaria netta a Breve	24.731	5%	2.693	*0,6%*	22.038	*818,3%*
Totale Fonti di Finanziamento	**(468.390)**	**-100%**	**(486.710)**	***-100,0%***	**18.320**	***-3,8%***

Il **Capitale Investito Netto** a fine 2025 ammonta a 468.490 migliaia di euro (-18.320 migliaia di euro). La diminuzione è imputabile alla diminuzione del capitale circolante netto (che passa da -22.687 migliaia di euro del 2024 a -62.498 migliaia di euro nel 2025), in particolare per una consistente riduzione dei crediti commerciali.

Il **Patrimonio Netto** ammonta a fine 2025 a **326.212 migliaia di euro**, in aumento del 6,8% rispetto all'esercizio precedente.

La **Posizione Finanziaria Netta** è pari a **142.178 migliaia di euro**; la componente di debiti finanziari a lungo termine risulta pari a 166.909 migliaia di euro, mentre componente netta a breve è pari e 24.731 migliaia di euro (data da debiti finanziari correnti per 32.919 migliaia di euro e disponibilità liquide per 87.650 migliaia di euro).

Gli **investimenti**, suddivisi per area di business, sono i seguenti:

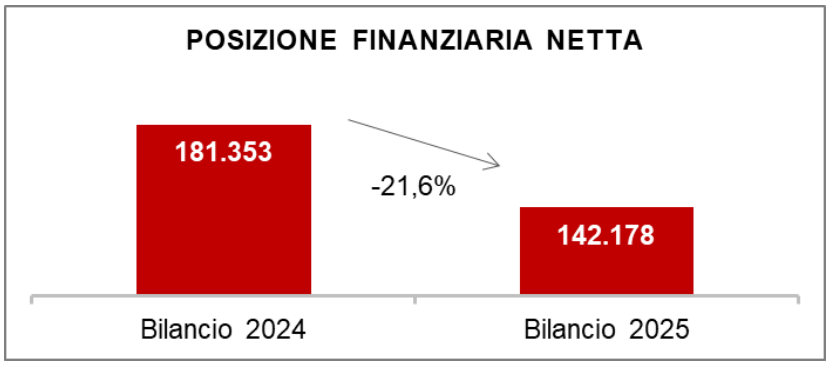
Investimenti *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**
Servizio Idrico Integrato	69.969	54.599	15.370
di cui coperti da FoNI	*(11.409)*	*(6.364)*	*(5.045)*
Ingegneria	1.339	1.191	148
Casa	1.745	1.450	295
Gestione Impianti e Immobili	2.914	3.960	(1.046)
M.O. Immobili e Infrastrutture	1.954	598	1.356
Verde	1.237	1.203	35
Staff	1.147	1.520	(373)
Totale Investimenti lordo FoNI	**80.304**	**64.520**	**15.784**

Analisi della struttura finanziaria

L'analisi dell'**indebitamento finanziario netto** è riportata nella tabella seguente:

		31.12.2025	**31.12.2024**
A	Disponibilità Liquide	87.650	78.498
B	Mezzi equivalenti a disponibilità liquide		
C	Altre attività finanziarie correnti		
D	**Liquidità (A+B+C)**	**87.650**	**78.498**
E	Debito finanziario corrente	60.881	74.528
F	Debito finanziario per diritti d'uso corrente	2.038	1.276
G	**Indebitamento finanziario corrente (E+F)**	**62.919**	**75.804**
H	**Indebitamento finanziario corrente netto (G-D)**	**(24.731)**	**(2.694)**
I	Debito finanziario non corrente	161.131	181.635
J	Debito finanziario per diritti d'uso non corrente	5.778	2.412
K	**Indebitamento finanziario non corrente (I+J)**	**166.909**	**184.047**
L	**Totale indebitamento finanziario (H+K)**	**142.178**	**181.353**

Il valore complessivo della **Posizione Finanziaria Netta** al 31 dicembre 2025 risulta pari a 142.178 migliaia di Euro, con un decremento di 39.176 migliaia di Euro rispetto all'esercizio precedente (-21,6%), in ragione delle anticipazioni ricevute dal Comune di Milano relativamente alla fase di avvio lavori sulle principali commesse in ambito mobilità e trasporti.



Al 31 dicembre 2025, il debito a medio/lungo termine è prevalentemente costituito dal bond emesso sul mercato regolamentato della borsa di Dublino (Euronext Dublin) con scadenza 2035, dal prestito BEI del 2016 e dalla quota residua di finanziamenti preesistenti con scadenza nel 2027 e 2028.

Il prestito obbligazionario, emesso dalla società in data 23 dicembre 2016, e i contratti di finanziamento BEI, sottoscritti in data 18 novembre 2016 e 25 novembre 2025, prevedono per MM il **rispetto di specifici covenant finanziari**, calcolati come rapporti tra variabili di natura economica e patrimoniale, volti a monitorare la sostenibilità economico finanziaria aziendale.

I covenant finanziari in questione sono i seguenti:

- Posizione finanziaria Netta/EBITDA <= **4,5**
- Posizione Finanziaria Netta/Attivo Fisso <= **70%**
- EBITDA/Oneri Finanziari >= **4,5**

Il **dettaglio dei conteggi** è rappresentato nella seguente tabella:

Covenant *(€/000)*	**2025**	**2024 Restated**	**2024**	**Obiettivo**
Risultato operativo	60.900	61.266	62.332	
Ammortamenti Svalutazioni e accantonamenti	38.749	35.225	36.167	
EBITDA	**99.648**	**96.490**	**98.500**	
Passività finanziarie non correnti	166.909	184.047	184.047	
Passività finanziarie correnti	62.919	75.804	75.804	
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	(87.650)	(78.497)	(78.497)	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA	**142.178**	**181.354**	**181.354**	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA/EBITDA	**1,43**	**1,88**	**1,84**	**<= 4,5**
Diritti su beni in concessione	409.152	377.660	399.237	
Altre attività Immateriali	6.841	8.718	8.718	
Immobili impianti e macchinari	78.115	71.611	71.611	
Attività finanziarie immobilizzate (Depositi Cauzionali)				
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	**494.108**	**457.990**	**479.567**	
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA/ATTIVO FISSO	**29%**	**40%**	**38%**	**<= 70%**
ONERI FINANZIARI	9.557	9.929	9.929	
EBITDA/ONERI FINANZIARI	**10,4**	**9,7**	**9,9**	**>= 4,5**

I valori consuntivati 31.12.25 dimostrano pertanto il rispetto dei covenant finanziari.

Obiettivi gestionali assegnati alla Società dal Comune di Milano

Nel 2021, con Deliberazione della Giunta Comunale n. 350 del 02.04.2021, il Comune di Milano ha aggiornato la Deliberazione n. 2379 del 28.12.2018, definendo, ai sensi dell'art. 19, comma 5, del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, gli obiettivi, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento delle società controllate.

Nel 2022, con la Deliberazione di Giunta Comunale n. 1145 del 4 agosto 2022, il Comune ha fissato nuovi obiettivi trasversali per le annualità 2022-2024, aggiornando la Deliberazione 350/2021. Con Determinazione Dirigenziale (DD) n. 10013 del 14 novembre 2022, il Comune ha definito i KPI per le annualità 2022 e 2023 degli obiettivi trasversali assegnati alle proprie società in house e ha confermato per l'annualità 2022 gli obiettivi specifici di contenimento della spesa già definiti con deliberazione n. 350 per le annualità 2021-2023.

Nel 2023, con Deliberazione della Giunta Comunale n. 1080 del 3 agosto 2023, il Comune ha riproposto il 2023 i precedenti obiettivi trasversali e di assegnare n. 4 nuovi obiettivi trasversali attinenti alla macroarea "Anticorruzione e Trasparenza" per il triennio 2023-2025. Viene riproposto anche l'obiettivo specifico gestionale del contenimento dei costi di funzionamento.

Con DD n. 8384 del 3 ottobre 2023 sono stati definiti i KPI, per le annualità 2023 e 2024, degli obiettivi trasversali assegnati alle società in house del Comune di Milano con la deliberazione n. 1080 del 3 agosto 2023.

A seguito di incontri tra il Comune e le Società in house, è emersa l'esigenza di definire in maggiore dettaglio i KPI legati all'Obiettivo "Razionalizzazione della spesa", in particolare quello relativo al contenimento dei costi di funzionamento; altresì, si è reso necessario meglio specificare i KPI stabiliti per l'Obiettivo "Piano Aria Clima". Con la DD n. 3679 del 9 maggio 2024, il Comune ha definito i KPI per le annualità 2024 e 2025 relativi agli obiettivi trasversali e specifici di cui alla Deliberazione 1080 del 3 agosto 2023.

Con la Deliberazione della Giunta comunale n. 451 del 10 aprile 2025, in particolare sono stati confermati gli obiettivi in tema di trasparenza ed anticorruzione e assegnati alle medesime Società *in house* i seguenti ulteriori obiettivi nel medesimo ambito. A seguire, con DD 3046 del 17 aprile 2025, il Comune ha identificato gli appositi KPI per le annualità 2025 e 2026, distinguendoli tra obiettivi di mantenimento e nuovi obiettivi.

Con la Deliberazione della Giunta comunale n. 1508 del 4 dicembre 2025, sono stati definiti nuovi obiettivi trasversali e specifici delle società controllate in house providing per l'anno 2026 nell'ambito dei Criteri Ambientali Minimi delle procedure di affidamento, della somministrazione di questionari sulla sostenibilità e di target specifici per ciascuna società in house. La successiva DD 369/2026 ha declinato i KPI riferiti a tali nuovi obiettivi per l'anno 2026.

Obiettivi di carattere trasversale e obiettivi specifici per il 2025 (DD 3679/2024)

Con riferimento agli **obiettivi di carattere trasversale** relativi alle annualità 2024 e 2025**,** il Comune ha confermato le macroaree già individuate, i cui KPI sono stati aggiornati dalla DD n. 3679 del 9 maggio 2024 i relativi KPI. Si riporta di seguito quanto previsto per l'obiettivo di Razionalizzazione della spesa e per il Piano Aria e Clima.

	I Obiettivo "Razionalizzazione della spesa" *Trasversale alle in house*
Descrizione	Diffusione di modelli di best practice per taluni aspetti gestionali di natura economico finanziaria: - gestione della liquidità; - cash pooling.
Finalità	Recupero di efficienza sulla gestione della liquidità: - Miglioramento della gestione della tesoreria - Investimento della liquidità in fondi/titoli
KPI	- Sviluppo di sinergie tra società partecipate sulla gestione della liquidità - Scambio di informazioni in merito alla gestione della liquidità - Individuazione best practice
	Obiettivo gestionale
Descrizione	Miglioramento del rapporto tra costi operativi e focus sui costi del personale.
Finalità	Contenimento dei costi di funzionamento e del personale (art. 19 co. 5 D.Lgs. 15/2016). Art 19 c 5 : Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.

Obiettivi MM

Descrizione e Frequenza reporting	***Indicatore***	***Formula***	***Obiettivo 2024 (%)***	***Obiettivo 2025 (%)***
Per CASA, INGEGNERIA, IDRICO: rapporto tra Margine Operativo Obiettivo e Ricavi. ***Trimestre - art 18 Statuto*** *Riferimento: Tabella "Analisi per aree strategiche d'affari" della Relazione sulla Gestione*	*Business Unit INGEGNERIA, SERVIZIO IDRICO, CASA:* ***Margine Operativo Obiettivo / Ricavi***	***MARGINE OPERATIVO OBIETTIVO =*** *+ Ricavi (esclusi i ricavi per lavori su beni in concessione e gli Altri ricavi e proventi)* *+ Ricavi intersettoriali* *- Costi per materie prime* *- Costi intersettoriali* *- Costi per servizi* *- Riaddebiti funzioni di staff* *- Costi del personale* ***RICAVI =*** *+ Ricavi (esclusi i ricavi per lavori su beni in concessione e gli Altri ricavi e proventi)* *+ Ricavi intersettoriali*	***IDRICO: 30%*** ***CASA: 5%*** ***Totale MM: 12%***	***IDRICO: 30%*** ***CASA: 5%*** ***Totale MM: 12%***

Il Obiettivo "Piano Aria e Clima" *Trasversale alle in house*	
Descrizione	Nell'ambito del modello Green Public Procurement (GPP), del Piano Aria e Clima introdotto dal Comune di Milano (Delib. 1653/2019) e della scheda n. 1.7.4 "Programma per l'applicazione di Criteri Green a tutti gli acquisti del Comune e delle Partecipate": - incentivare politiche di promozione di consumi e acquisti sostenibili da parte delle in house; - promuovere l'applicazione dei CAM (criteri ambientali minimi) nell'ambito delle procedure di gara; - introdurre un monitoraggio periodico sulla diffusione del GPP e dei CAM nell'ambito delle procedure di gara delle società in house; - incentivare sinergie operative con condivisione di best practice tra società partecipate in house.
Finalità	Promuovere un effetto leva sul mercato, orientando e influenzando il potere di scelta delle in house su operatori economici che perseguano parametri ambientali e catene di fornitura sostenibili. Tale azione favorirà l'instaurarsi di pratiche consolidate in tutti gli ambiti possibili della spesa pubblica e di quelli realizzati da soggetti ove il Comune ha un potere di influenza diretta.

Obiettivi	MM	2024 (n.)	2025 (n.)
Partecipazione ad almeno 2 incontri all'anno relativi allo scambio di Best practice negli affidamenti sostenibili	**Numero di incontri effettuati**	**2**	**2**
Nelle procedure di affidamento ai sensi dell'art. 50 D.Lgs. 36/2023 per beni e servizi e lavori, selezione di almeno 1 o 2 fornitori in possesso di criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinate nei CAM (da inserire come requisito tecnico del bando/richiesta di preventivo).	**Numero di procedure e categoria CAM di riferimento**	**1**	**2**
Nelle procedure di affidamento da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) inserire almeno 1 o 2 criteri premianti di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinati nei CAM.	**Numero di procedure e categoria CAM di riferimento.**	**1**	**2**

Per quanto concerne l'**Obiettivo di Carattere Trasversale n° 1** – **Razionalizzazione della Spesa**, come da tabella sottostante di riepilogo, risulta essere raggiunto complessivamente per la Società e per la BU Servizio Idrico, mentre per la BU Casa l'obiettivo non è conseguito per effetto dei costi sostenuti per il perseguimento dell'obiettivo Società Benefit sui riatti; al netto di tale effetto, il target sarebbe stato conseguito:

KPI Razionalizzazione della Spesa – Obiettivi 2025	
Sviluppo di sinergie tra società partecipate	In data **12/11/2025** si è tenuta la riunione, annuale organizzata dalla Direzione Bilancio e Partecipate del Comune di Milano con i CFO delle società partecipate comunali rientranti nell'iniziativa. Ogni società (tra cui MM) ha condiviso le proprie caratteristiche finanziarie, evidenziando le specifiche esigenze.
Scambio di informazioni in merito alla gestione della liquidità	
Individuazione best practice	

Con riferimento all'obiettivo gestionale *Miglioramento del rapporto tra costi operativi e focus sui costi del personale* si riporta di seguito la quantificazione degli indicatori per l'esercizio 2025:

Grandezze Economiche 2025 (€/000)	Servizio Idrico Integrato	Ingegneria	Casa	MM (IFRS)
Ricavi	190.324	44.123	17.175	284.178
Ricavi intersettoriali	*452*	*2.638*	*18*	
Materie prime e materiali	(6.157)	(1.093)	(1.280)	(10.169)
Costi intersettoriali	*(2.253)*	*(118)*	*(384)*	
Costi per servizi	(64.034)	(12.829)	(4.667)	(107.607)
Addebiti Funzioni di Staff Centrali	*(9.712)*	*(4.805)*	*(3.398)*	
Costi del personale	(30.934)	(22.961)	(7.641)	(83.967)
Margine Operativo Obiettivo - Indicatore 2025	**77.687**	**4.955**	**(178)**	**82.436**
	41%	11%	-1%	29%

Per quanto concerne l'**Obiettivo di Carattere Trasversale n° 2 Piano Aria e Clima**:

Piano Aria e Clima – Obiettivi 2024	MM	2025 (n.)
Partecipazione ad almeno 2 incontri all'anno relativi allo scambio di Best practice negli affidamenti sostenibili	Numero di incontri effettuati	**2** • 28.05.2025 - Incontro tema appalti/1 società in house • 22.10.2025 - Incontro tema appalti/2 società in house - Obiettivi anticorruzione in materia di appalti.
Nelle procedure di affidamento ai sensi dell'art. 50 D.Lgs. 36/2023 per beni e servizi e lavori, selezione di almeno 1 o 2 fornitori in possesso di criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinate nei CAM (da inserire come requisito tecnico del bando/richiesta di preventivo).	Numero di procedure e categoria CAM di riferimento	**21**
Nelle procedure di affidamento da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) inserire almeno 1 o 2 criteri premianti di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinati nei CAM.	Numero di procedure e categoria CAM di riferimento.	**16**

Si fornisce di seguito un dettaglio puntuale in ordine ai due obiettivi relativi alle procedure di affidamento:

Nelle procedure di affidamento ai sensi dell'art. 50 D.Lgs. 36/2023 per beni e servizi e lavori, selezione di almeno 1 o 2 fornitori in possesso di criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinate nei CAM (da inserire come requisito tecnico del bando/richiesta di preventivo).

#	procedure

21	20/APL/2024 1/2025/APL 11/2025/APL 12/2025/APL 23/2025/APL 18/2025/APL 50/2025/APL 54/2025/APL 55/2025/APL 69/2025/APL-bis 74/2025/APL 80/2025/APL 88/2025/APL 21/2025/ACQ 41/2025/ACQ 8/2025/ACQ 39/2025/ACQ 45/2025/ACQ 60/2025/ACQ 62/2025/ACQ 84/2025/ACQ

Nelle procedure di affidamento da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) inserire almeno 1 o 2 criteri premianti di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinati nei CAM.	
#	procedure
16	26/APL/2024 44/APL/2024 45/APL/2024 71/APL/2024 76/APL/2024 9/2025/APL 10/2025/APL 13/2025/APL 62/ACQ/2024 28/ACQ/2024 31/ACQ/2024 48/ACQ/2024 49/ACQ/2024 50/ACQ/2024 3/2025/ACQ 5/2025/ACQ

Obiettivi in ambito anticorruzione e trasparenza (DD 3046/2025)

Con riguardo all'Obiettivo "Anticorruzione e Trasparenza" sono stati definiti, per il biennio 2025-2026, obiettivi e KPI volti al mantenimento delle iniziative già avviate, oltre a una serie di nuovi obiettivi di sviluppo delle attività e condivisione di best practice.

Di seguito si riportano i nuovi obiettivi e un rendiconto sullo stato di attuazione a dicembre 2025 da parte di MM SpA.

Obiettivo "Anticorruzione e Trasparenza" *Trasversale alle società in house*	
Descrizione	Definizione di direttive alle Società in house in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
Finalità	Sviluppo di politiche di gruppo in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, attraverso la diffusione di modelli e di best practice

Obiettivi di mantenimento DD 3046/2025	**Aggiornamento a dicembre 2025**
Adozione nuovi Patti di Integrità	La Società ha adottato i patti di integrità .
Promozione accesso a piattaforme di Whistleblowing	Le clausole relative al whistleblowing sono state inserite nella documentazione relativa alle procedure di gara.
Prevenzione situazioni di conflitto di interesse e pantouflage	La Società è dotata di un Regolamento interno sul conflitto di interessi. Pantouflage: in fase di selezione del personale, è richiesta la compilazione di una dichiarazione; per i fornitori la dichiarazione è inserita nello schema tipo di Disciplinare di Gara ed è resa anche nella domanda di partecipazione e nei patti di integrità.
Comunicazione Titolare effettivo	La Società ha adottato il modulo di Comunicazione del Titolare effettivo da parte dei fornitori/appaltatori, adeguando la modulistica utilizzata dal Comune di Milano.
Reportistica periodica all'Amministrazione comunale in	La Società predispone la reportistica su richiesta dell'Amministrazione Comunale.

materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	
Condivisione delle best practice all'interno delle Società *in house*	La Società partecipa agli incontri coordinati dal Comune con i referenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza
Inserimento di obiettivi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione all'interno del sistema incentivante aziendale	Una quota del 5% del valore della retribuzione variabile assegnata a ciascun dirigente nel 2025 consisterà nel raggiungimento di obiettivi connessi all'implementazione di attività in materia di trasparenza, in coerenza con Policy, procedure aziendali e MOGC ai sensi del D.Lgs 231/2001.
Monitoraggio dei contenziosi che coinvolgono ciascuna Società in qualità di parte attrice e/o convenuta che possono dare origine a eventuali richieste di risarcimento danni e/o eventuale perdita di benefici /finanziamenti pubblici	Si effettua un monitoraggio su tutti i contenziosi della Società predisponendo uno stato del contenzioso periodico che è sottoposto agli organi interni. La reportistica è trasmessa anche al Comune di Milano.
Adozione dei CSA Tipo del Comune di Milano con eventuale adattamento agli ambiti di operatività delle singole società	Adottati i CSA del Comune per gli appalti di Lavori customizzati alle specificità legate all'operatività e al Business di riferimento di MM. Per Servizi e Forniture risultano aggiornate le condizioni generali in linea con il Codice mentre i capitolati sono redatti in base alla specificità del servizio/fornitura.
Nomina del Responsabile SOS e applicazione normativa antiriciclaggio	La Società ha provveduto alla nomina del responsabile Antiriciclaggio in data 15 febbraio 2024e si è dotata di apposita Policy Antiriciclaggio.
Verifica della corretta applicazione in materia di appalti pubblici da parte dei subappaltatori dei contratti collettivi di categoria del personale, corrispondente alla lavorazione o al servizio da erogare	Definite le modalità operative da seguire per la verifica della corretta applicazione da parte dei subappaltatori dei contratti di categoria.

Nuovi Obiettivi DD 3046/2025	2025	2026	Aggiornamento a dicembre 2025
Armonizzazione delle funzioni di Internal Auditing	Attuazione di interventi di audit concordati e rendicontazione dei relativi esiti	Attuazione di interventi di audit concordati e rendicontazione dei relativi esiti	L'intervento di audit concordato con la Direzione Internal Audit del Comune di Milano risulta eseguito.
Armonizzazione della gestione dei subappalti a cascata	Definizione di modelli di CSA tipo	Implementazione dei modelli individuati	I CSA, in relazione ai contratti di subappalto, sono stati aggiornati al correttivo .
Definizione ed implementazione di criteri di verifica del rispetto delle clausole di inclusione lavorativa negli affidamenti	Definizione di criteri di verifica	Implementazione dei criteri individuat	Si inserisce nei CSA, ove sussistano i requisti la clausola sociale che serve a dare continuità alla prestazione lavorativa salvaguardando il principio di competizione. Le verifiche sono svolte dal RUP del contratto.
Revisione della modulistica relativa alle procedure di selezione del personale dirigente e direttivo con inserimento dell'obbligo di	Introduzione dichiarazione di onorabilità ai fini dell'assunzione di personale	n.p.	Nel processo di selezione sono previste le seguenti modulistiche: -Dichiarazione di onorabilità (candidati per posizioni da responsabili di Struttura)

allegare una “dichiarazione di onorabilità”			-Dichiarazione di onorabilità e altri incarichi (personale dirigente)
Sviluppo e condivisione di una "piattaforma di legalità" negli appalti	Definizione delle caratteristiche della piattaforma di legalità	Implementazione della piattaforma di legalità	La Società si dota della piattaforma di legalità per gli appalti in cui la stessa risulti prevista.
Armonizzazione della metodologia di valutazione della performance organizzativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza	Ricognizione di sistemi di misurazione della perfomance in materia della prevenzione della corruzione e trasparenza in uso e proposta di un sistema che valuti la compliance alle misure relative a legalità e trasparenza	Adozione di un sistema di valutazione della compliance anticorruzione e trasparenza in analogia a quanto applicato dall'Amministrazione	Una quota del 5% del valore della retribuzione variabile assegnata a ciascun dirigente nel 2025 consisterà nel raggiungimento di obiettivi connessi all'implementazione di attività in materia di trasparenza, in coerenza con Policy, procedure aziendali e MOGC ai sensi del D.Lgs 231/2001.

Obiettivi di carattere trasversale e obiettivi specifici per il 2026 (DD 369/2026)

Per l’anno 2026, sulla base delle indicazioni stabilite nella Deliberazione della Giunta comunale n. 1508 del 4 dicembre 2025, a MM sono stati assegnati i seguenti obiettivi specifici e trasversali e relativi KPI.

Obiettivi trasversali a tutte le società		
	Obiettivo	**KPI**
2026	Green Public Procurement	Nelle procedure di affidamento ex art. 50 D.Lgs. 36/2023 per beni e servizi e lavori, selezione di almeno un fornitore in possesso di criteri di sostenibilità ambientale (CAM – art. 57 co. 2 D.lgs. 36/2023) e nelle procedure di affidamento ai sensi dell'art. 108 D.Lgs. 36/2023 da aggiudicare con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEV) individuazione di almeno un criterio premiante di sostenibilità ambientale come declinati nei CAM (art. 57 co. 2 D.lgs 36/2023).
	Questionario mobilità sostenibile	Somministrazione questionario e analisi risultati
	Questionario sostenibilità ambientale	Somministrazione questionario e analisi risultati

Obiettivo specifico MM		
	Obiettivo	**KPI**
2026	Società Benefit – Ambito di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)	Implementazione di almeno tre azioni derivanti dalla trasformazione in Società Benefit, in particolare nei confronti degli inquilini delle case di Edilizia Residenziale Pubblica gestite

Analisi per aree strategiche d'affari

Di seguito si analizzano i risultati della gestione realizzati nelle aree di business.

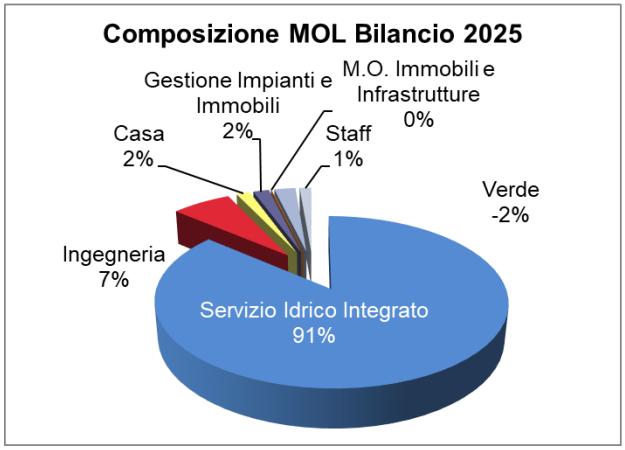
I conti economici per area comprendono i **costi di struttura** e includono gli **scambi economici tra le aree d'affari** valorizzati a prezzi di mercato.

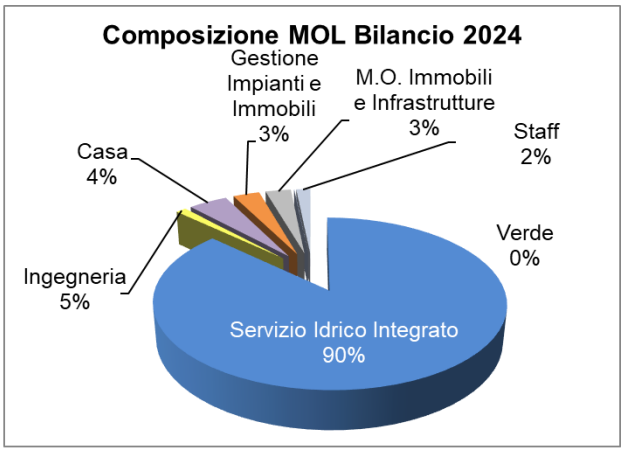
Conto Economico *(€/000)*	Servizio Idrico Integrato	Ingegneria	Casa	Gestione Impianti e Immobili	M.O. Immobili e Infrastr.	Verde ERP	Staff	Elisioni	Conto economico IFRS
Ricavi	190.324	44.123	17.175	2.029	14.333	15.934	259		284.178
Ricavi intersettoriali	*292*	*2.520*	*18*		*60*		*0*	*(2.891)*	0
Ricavi per lavori su beni in concessione	63.842								63.842
Altri ricavi operativi	14.373	3.601	2.107	0	232	335	925		21.574
Materie prime e materiali	(6.157)	(1.093)	(1.280)	0	(292)	(619)	(727)		(10.169)
Costi intersettoriali	*(2.093)*		*(384)*		*(292)*	*(55)*	*(66)*	*2.891*	*0*
Costi per servizi	(64.246)	(12.829)	(4.667)	(49)	(8.679)	(12.718)	(4.632)		(107.818)
Addebiti Funzioni di Staff Centrali	*(9.712)*	(4.805)	(3.398)	*(106)*	*(927)*	*(1.142)*	*20.089*		0
Altre spese operative	(2.827)	(1.560)	(327)	(32)	(36)	(10)	(735)		(5.527)
Costi del personale	(30.934)	(22.961)	(7.641)		(4.485)	(4.217)	(13.729)		(83.967)
Costi capitalizzati su beni in concessione	(62.032)								(62.032)
Perdite per alienazioni e dismissioni di immobilizzazioni	(453)			21					(433)
Margine Operativo Lordo	**90.377**	**6.997**	**1.603**	**1.863**	**(86)**	**(2.490)**	**1.385**	**0**	**99.648**
Ammortamenti e Accantonamenti	(28.061)	(3.612)	(2.945)	(1.487)	(891)	(382)	(1.371)		(38.749)
Utile Operativo	**62.316**	**3.385**	**(1.342)**	**376**	**(977)**	**(2.872)**	**14**	**0**	**60.900**
Gestione Finanziaria	(4.876)	(2.444)	28	328	(31)	(46)	(16)		(7.057)
Utile prima delle Imposte	**57.440**	**941**	**(1.314)**	**703**	**(1.008)**	**(2.918)**	**(2)**		**53.843**
Imposte	(15.759)	(1.793)	(111)	(172)	(36)	430	2		(17.441)
Utile netto dell'esercizio	**41.681**	**(852)**	**(1.425)**	**531**	**(1.044)**	**(2.488)**	**0**	**0**	**36.402**

L'EBITDA di MM SpA nel 2025 risulta pari a 99.648 migliaia di Euro, per una variazione positiva pari a 1.149 migliaia di Euro (+1,2%) rispetto al 2024.

EBITDA *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Servizio Idrico Integrato	90.377	85.780	4.598	*5%*
Ingegneria	6.997	1.143	5.854	*512%*
Casa	1.603	4.309	(2.706)	*-63%*
Gestione Impianti e Immobili	1.863	2.937	(1.074)	*-37%*
M.O. Immobili e Infrastrutture	(86)	2.813	(2.899)	*-103%*
Verde	(2.490)	(42)	(2.448)	*5769%*
Staff	1.385	1.560	(175)	*-11%*
Totale	**99.648**	**98.500**	**1.149**	***1,2%***

Si illustra di seguito la composizione dell'EBITDA di MM SpA negli esercizi 2024 e 2025:





Il maggior contributo all'EBITDA aziendale è dato dal Servizio Idrico Integrato (91% nel 2025 vs. 90% dell'anno precedente); cresce il contributo della BU ingegneria che nel 2025 contribuisce all'EBITDA aziendale per il 7%, mentre il contributo delle altre BU risulta sostanzialmente in linea con i dati 2024.

Servizio Idrico Integrato

La Divisione Servizio Idrico si occupa della gestione del servizio idrico integrato della Città di Milano, ossia l'insieme delle infrastrutture e attività per la captazione, il trattamento e la distribuzione delle acque potabili con successiva raccolta nella rete fognaria e depurazione finale prima della restituzione in ambiente.

La Divisione è organizzata in due Direzioni di line che curano rispettivamente la gestione delle reti acquedottistiche e fognarie e gli impianti di trattamento acque, oltre a una Direzione dedicata al construction e ai servizi divisionali. Nel 2021 è stata creata la funzione Commerciale Servizio Idrico dedicata a letture, gestione clienti, bollettazione e recupero crediti. Completano l'organizzazione le funzioni della Programmazione e della Cooperazione Internazionale.

Nello specifico le direzioni di line sono:

- la **Direzione Acquedotto e Fognatura**, che si occupa della gestione delle reti del servizio idrico e delle centrali di pompaggio e trattamento delle acque ad uso potabile;
- la funzione **Depurazione Tutela Ambientale e impianti acque reflue**, che gestisce gli impianti di sollevamento fognario e i 2 depuratori di Nosedo e San Rocco.

MM ha quindi il **presidio dell'intero servizio idrico integrato di Milano**, dalla fornitura dell'acqua potabile fino alla restituzione finale delle acque reflue depurate e al possibile riutilizzo a fini irrigui.

Il 2025 è stato caratterizzato da un andamento crescente dei prelievi dalla falda acquifera, con un'immissione nella rete idrica in aumento del +1% rispetto al 2024. Analoga evoluzione si è avuta per i consumi energetici del Servizio Idrico, passati dai 131.268 MWh del 2024 ai 132.590 MWh del 2025 (+1%), di cui 928 MWh ca. da fotovoltaico autoprodotto (+8,2% rispetto al 2024).

Nell'ambito degli investimenti, è proseguito il programma di **sostituzione e/o risanamento delle reti acquedottistiche e fognarie** per il rinnovo delle infrastrutture secondo una logica di programmazione basata sugli indici di rischio caratteristici di ciascun ramo di rete. Grazie all'utilizzo delle tecnologie senza scavo *No-Dig* la produttività dei cantieri risulta infatti maggiore per la riduzione delle attività e dei disagi generati sulla sede stradale. Il tasso di rottura delle tubazioni di acquedotto per km di rete gestita si è ridotto dell'1,8% circa rispetto al 2024.

Per il miglioramento delle perdite idriche e dell'efficienza energetica associata all'esercizio delle centrali di pompaggio dell'acquedotto, il 2025 è stato caratterizzato dalla prosecuzione del progetto PNNR Missione 2 – componente 4 – investimento 4.2 con l'esecuzione di interventi di distrettualizzazione fisica della rete e riduzione delle pressioni nel distretto Sud, di monitoraggio in continuo della fibra ottica e di posa della fibra ottica nei grandi diametri della rete di distribuzione della città.

In tema di economia circolare nel corso del 2025 è stato avviato l'impianto di mono-incenerimento fanghi presso il depuratore San Rocco, a valle del completamento degli adempimenti relativi all'autorizzazione al trattamento rifiuti emessa a fine 2024. E' stato anche attivato l'iter per la richiesta dello status di End-of-Waste delle ceneri prodotte dal forno che potranno in tal modo essere valorizzate come prodotto nell'industria di produzione di materiali plastici, e non solo come rifiuto recuperato in cementificio come avviene attualmente.

Sono inoltre stati vinti e avviati 3 bandi di finanziamento volti alla ricerca, sviluppo e innovazione nell'ambito depurazione: Thelma, relativo alla pirolisi dei fanghi e dei rifiuti della manutenzione del verde, con un impianto pilota presso il centro di ricerche Re-Cord; Neofos, focalizzate sull'implementazione della rimozione biologica del fosforo; Progetto Fosforo, sull'estrazione di

fosforo dalle ceneri dei fanghi e per l'attuazione di interventi sul processo biologico volti ad aumentare la rimozione del fosforo.

Fra gli interventi di maggiore importanza per la produzione di energia rinnovabile si segnala che sono stati avviati i lavori per la realizzazione del parco fotovoltaico sulle coperture degli edifici del depuratore di Nosedo giungendo al completamento nel 2025 di circa il 67% di avanzamento su opere civili e il 41% su opere elettriche Inoltre sono state avviate le progettazioni per le ulteriori future estensioni dei parchi fotovoltaici sia presso Nosedo sia presso San Rocco.

Nel 2025 si è avuto l'avvio dell'appalto integrato per la progettazione esecutiva e realizzazione della sezione di digestione anaerobica del depuratore di Nosedo, che porterà ad una riduzione del quantitativo dei fanghi prodotti e produzione di energia termica ed elettrica da fonti rinnovabili

Relativamente alle ulteriori opere idrauliche, la vasca di laminazione del torrente Seveso, entrata in funzione nel 2024, è stata gestita regolarmente nel corso dell'anno ed è stata attivata per n° 6 volte a fronte di 21 occasioni in cui è stata superata la soglia di allerta.

La tabella seguente sintetizza i **risultati della Divisione**:

Servizio Idrico Integrato *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Ricavi	268.831	242.015	26.816	*11,1%*
Costi	(178.454)	(156.235)	(22.219)	*14,2%*
Margine operativo Lordo	**90.377**	**85.780**	**4.598**	***5,4%***
% sui ricavi	*33,6%*	*35,4%*		
Ammortamenti e Accantonamenti	(28.061)	(26.408)	(1.654)	*6,3%*
Risultato Operativo	**62.316**	**59.372**	**2.944**	***5,0%***
% sui ricavi	*23,2%*	*24,5%*		
Investimenti	**69.969**	**54.599**	**15.370**	***28,2%***

Dal punto di vista economico, nel 2025 la Divisione Servizio Idrico ha registrato rispetto al 2024 un incremento dell'EBITDA pari a 4.598 migliaia di Euro (+5,6%).

I **ricavi** aumentano di 26.819 migliaia di Euro, pari al 11,1%; i **costi operativi** aumentano di 22.219 migliaia di Euro, pari al 14,2%. Come conseguenza, il **Risultato Operativo** aumenta rispetto al 2024 di 2.944 migliaia di Euro, pari a +5,0%.

Gli **investimenti** nel Servizio Idrico Integrato ammontano a 69.969 migliaia di Euro con un aumento di 15.370 migliaia di euro rispetto all'anno precedente (+28,2%).

Nella tabella seguente vengono esposti i **principali dati tecnici della Divisione**:

Dati tecnici Servizio Idrico Integrato	2025	2024	2023	2022
Ambito territoriale di riferimento	**Città di Milano**	**Città di Milano**	Città di Milano	Città di Milano
Unità abitative	**Circa 800.000**	Circa 800.000	Circa 800.000	Circa 800.000
Abitanti residenti	**1.363.715**	1.369.715	1.369.647	1.384.249
Domanda	**Circa 2.000.000 di Utenti**	Circa 2.000.000 di Utenti	Circa 2.000.000 di Utenti	Circa 2.000.000 di Utenti
Acqua immessa in rete (milioni mc/anno)	**204**	202	202	209
Acqua complessiva fatturata (milioni mc/anno)*	**183**	179	178	179
Perdite idriche**	**10,4%**	11,3%	11,8%	14,0%
Lunghezza totale reti idriche distribuzione (km)	**2.110**	2.110	2.109	2.150
Lunghezza reti adduzione (km)	**100**	100	99,8	99,5
Pozzi complessivi (n°)	**584**	584	584	588
Lunghezza reti fognarie (km)	**1.644,5**	1.644,2	1.638,9	1.634,7
Depuratori (n°)	**2**	2	2	2
Potenzialità Depuratori (abitanti equivalenti)	**2.286.000**	2.286.000	2.286.000	2.286.000
Analisi acque potabili				
Numero di campionamenti***	**4.685**	2.936	3.665	3.659
Numero di parametri	**239.450**	132.356	168.674	159.659
Percentuale di conformità	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%
Analisi acque reflue				
Numero di campionamenti	**5.389**	5.730	6.225	6.850
Numero di determinazioni analitiche	**31.088**	31.800	31.400	37.800
Percentuale di conformità (solo sullo scarico)	**100%**	100%	100%	100%
Dotazione giornaliera pro capite (mc/ab/gg)	**0,454**	0,442	0,342	0,343
Impianti per la depurazione acque reflue				
Impianti con potenzialità fino a 2.000 a.e.	**-**	-	-	-
Impianti tra 2.000 a.e. e 10.0000 a.e.	**-**	-	-	-
Impianti tra 10.000 a.e. e 1.000.000 a.e.	**-**	-	-	-
Impianti oltre 1.000.000 a.e.	**2**	2	2	2
Valori di depurazione acque reflue				
Volumi trattati ingresso e uscita impianto (milioni mc)	**242**	256	207	197
Volumi destinati ad uso irriguo (milioni mc)	**51**	51	61	74

Dati tecnici Servizio Idrico Integrato	2025	2024	2023	2022
percentuale rimozione inquinanti BOD5	**98%**	98%	99%	99%
percentuale rimozione inquinanti SST	**98%**	98%	99%	99%
percentuale rimozione inquinanti Azoto totale	**84%**	82%	85%	85%
percentuale rimozione inquinanti Fosforo totale	**75%**	79%	78%	77%
Volume fanghi destinati a smaltimento in agricoltura (t/000)	**33**	55	57	42
Volume fanghi destinati a cementifici come combustibile (t/000)	**8,5**	8,8	8	15
Calcolo teorico del volume essiccato inviato ai cementifici trasformato in equivalente di fango disidratato per agricoltura (t/000)	**35,6**	33,8	32	35

(*) Dal 1° gennaio 2023, l'infrastruttura dell'acquedotto di Corsico in precedenza gestita da MM SpA è stata assegnata a Cap Holding.

(**) Con riferimento al dato Perdite idriche, il valore rappresentato si riferisce al macro indicatore M1b "Perdite idriche percentuali" calcolato per la rete acquedotto di Milano ai sensi di quanto disposto dall'art. 8 dell'Allegato A alla Deliberazione ARERA 917/2017/R/idr (RQTI) e s.m.i..

(***) Si considera come campione, ai fini della disciplina RQTI ARERA, il prelievo di una o più porzioni di acqua, in un determinato punto di campionamento, in una certa data, come unico campione, indipendentemente dal numero di contenitori utilizzati secondo le metodiche di campionamento.

Ingegneria

Anche nel 2024, la *Business Unit* Ingegneria comprende le attività svolte dalla **Divisione Mobilità ed Extra Moenia (DVME)**, cui fanno riferimento anche le attività delle Branch, e dalla **Direzione Infrastrutture e Patrimonio Immobiliare (DVIP)**:

La **Divisione Mobilità ed Extra Moenia (DVME)** è a sua volta costituita da due business line:

una line dedicata alla progettazione dei Sistemi per la Mobilità (DSMO);

una line dedicata al Construction Management della Mobilità (DCMM).

A riporto della Divisione DVME, nell'organigramma aziendale è allocata la funzione **Progettazione e Costruzione Napoli** (PCN), nonché le branch estere: **Branch Dubai** (EAU), costituita a gennaio 2017, **Sucursal Colombia**, con domicilio Bogotà, costituita a luglio 2020, **Branch India**, costituita nel corso del 2021 a Chennai, a valle dell'acquisizione di importanti progetti in tale Paese. E' stata inoltre costituita una Branch Israele per la gestione della commessa Metro Line 1 di Tel Aviv.

La BU Ingegneria opera, inoltre, su mercati internazionali, in partnership con altre aziende, tra cui si segnala la partnership MetPro DMY costituita nel 2023 per la citata Metro Line 1.

Completano la struttura della DVME: la funzione Commerciale, con compiti di sviluppo nazionale ed internazionale del business, e la funzione tecnica Strutture.

A riporto della **Divisione Infrastrutture e Patrimonio Immobiliare (DVIP)** sono costituiti **cinque cluster** che fungono da centri di competenza che operano nella gestione completa delle commesse per ambito di attività: Cluster Idraulica (CID), Cluster Infrastrutture e Patrimonio (CLP), Cluster Scuola e Sport (CSS), Cluster Casa (CCA) e Cluster Ambiente (CAM).

Completano la struttura divisionale le funzioni Gestione Competenze e Supporto Commerciale (GCC), Competence Center Sicurezza (CSE) e Resource Management (REM).

La tabella seguente sintetizza i **risultati della Business Unit Ingegneria**:

Ingegneria *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Ricavi	50.244	38.615	11.630	*30,1%*
Costi	(43.248)	(37.472)	(5.776)	*15,4%*
Margine operativo Lordo	**6.997**	**1.143**	**5.854**	**512%**
% sui ricavi	*13,9%*	*3,0%*		
Ammortamenti e Accantonamenti	(3.612)	(4.373)	761	*-17%*
Risultato Operativo	**3.385**	**(3.230)**	**6.615**	***-205%***
% sui ricavi	*6,7%*	*-8,4%*		
Investimenti	**1.339**	**1.191**	**148**	***12%***

Dal punto di vista economico, nel 2025 la BU Ingegneria ha registrato un aumento significativo dell'EBITDA, che passa da Euro 1.143 migliaia di Euro del 2024 a + 6.997 migliaia di Euro.

I **ricavi** aumentano per 11.630 migliaia di Euro (+30,1%), mentre i **costi operativi** registrano un aumento per 5.776 migliaia di Euro, pari al +15,4%.

Gli **investimenti** della Business Unit Ingegneria ammontano a 1.339 migliaia di Euro, lievemente in aumeneto rispetto all'anno precedente. (+12%)

Divisione Infrastrutture e Patrimonio Immobiliare

Nel corso del 2025 i ricavi della Divisione continuano a derivare oltre che da **attività di progettazione** anche dalle numerose **attività in fase di costruzione (Direzione Lavori - DL e Coordinamento della Sicurezza in fase di Esecuzione – CSE) – anche collegati al PNRR -** con particolare riferimento ad interventi per i quali MM svolge anche il **ruolo di Stazione Appaltante** per il Comune di Milano.

Gli interventi di **progettazione** più significativi sviluppati nell'ambito Divisione nel corso del 2025 su incarico del Comune di Milano riguardano, tra gli altri:

- **Opere idrauliche:** Progettazione Esecutiva (PE) degli "Interventi diffusi di riduzione delle superfici impermeabili e di depavimentazione nel territorio"; PFTE "Ripristino spondale fiume Lambro – via Feltre";
- **Patrimonio Edilizio del Comune di Milano:**
  - PFTE interventi di "Riqualificazione, adeguamento normativo ed energetico dell'edificio di viale Ungheria, 29";
  - PFTE "Intervento di valorizzazione del giardino villa Belgiojoso Bonaparte";
  - PE interventi di "Manutenzione straordinaria impianti tecnologici parco rifugio canile gattile";
  - PE interventi di "Realizzazione di nuove cellette ossari nel cimitero di Bruzzano";
  - PE degli "interventi finalizzati all'adeguamento della sicurezza e all'ottenimento del CPI per casa dell'accoglienza Enzo Jannacci, in viale Ortles 69 - Lotto 1".
- **Sistemazioni superficiali e di viabilità nel Comune di Milano:**
  - progetto per Accordo Quadro degli interventi di "Manutenzione straordinaria biennale per l'utenza debole e adeguamenti stradali";
  - PE per interventi di "Interventi mirati per il superamento delle barriere architettoniche nello spazio pubblico";
- **Patrimonio ERP:**
  - PFTE dell'intervento di M.S. e riqualificazione energetica del complesso residenziale di via Cogne, 4;
  - PFTE dell'interventi di "Riqualificazione energetica edificio di Via Agilulfo";
  - PE degli "Interventi di manutenzione straordinaria per il risanamento delle facciate, della copertura e degli impianti – via San Romanello n°34"
- **Bonifiche ambientali:** Progettazione degli interventi di bonifica nell'ambito del progetto del progetto "Bovisa La Goccia – Foresta Urbana"; PFTE e avvio PE "Intervento di demolizione ex scuola via Adriano 60 – ii fase"

Sono inoltre proseguite le attività di sviluppo della PE nell'ambito degli interventi di manutenzione straordinaria sul patrimonio dell'edilizia scolastica, del patrimonio ERP in gestione a MM (con particolare riferimento all'ottenimento dei CPI) e degli impianti sportivi in gestione a Milanosport.

In aggiunta sono stati progettati interventi previsti nell'ambito del Programma degli Interventi 2024-2029 del Servizio Idrico Integrato di MM. In particolare i principali interventi per i quali è stata completata la progettazione sono:

- Revamping della sezione di climatizzazione uffici mediante l'utilizzo di pompe di calore presso l'impianto di depurazione di Milano San Rocco;
- Risanamento del collettore fognario in Via Pellegrino Rossi da Via Finzi a Via Grazioli
- Interventi di sostituzione tubazioni rete acquedottistica finalizzati alla riduzione delle perdite idriche in Via Ressi

mentre è stata avviato lo sviluppo della progettazione – tra gli altri - dei seguenti interventi:

- Installazione di nuovi essiccatori dei fanghi disidratati del tipo a bassa temperatura tramite il riutilizzo del calore delle acque depurate e del cascame termico del forno di monocombustione esistente presso l'impianto di depurazione di Milano San Rocco
- Adeguamento dello scolmatore in Via Camaldoli (quartiere Ponte Lambro)
- Estensione parco fotovoltaico presso l'impianto di depurazione di Milano Nosedo.

Oltre quanto sopra sono proseguite le attività a supporto del Responsabile del Procedimento per il monitoraggio della progettazione sviluppata dall'appaltatore nell'ambito dei seguenti interventi:

- Ristrutturazione immobile di via Newton 15 per la realizzazione di nuovi servizi abitativi;
- Via Tofano 5 - Torre C: demolizione e ricostruzione.

Per quanto attiene invece i **servizi in fase di esecuzione** i principali interventi che hanno impegnato la Divisione nel corso del 2025 per attività di DL e CSE sono:

- **Opere idrauliche:** Interventi mirati al recupero della funzionalità statica ed idraulica delle tombinature dei corsi d'acqua ammalorati (2a fase); Interventi di riordino irriguo del comprensorio di roggia Vettabbia a sud del depuratore di Nosedo; Interventi diffusi di riduzione delle superfici impermeabili e di depavimentazione nel territorio; Aree golenali del fiume Lambro;
- **Interventi per il Servizio Idrico Integrato:** Ristrutturazione elettromeccanica ed edile della Centrale Acqua Potabile Cantore; Interventi di adeguamento della rete acquedottistica in Via dei Giaggioli e limitrofe; Risanamento del collettore fognario in Via Pascoli tra P.za Erba e P.za Ascoli; Interventi di sostituzione tubazioni rete acquedottistica finalizzati alla riduzione delle perdite idriche in Via Silvio Pellico; Interventi di sostituzione tubazioni rete acquedottistica finalizzati alla riduzione delle perdite idriche in Via San Giusto, Via Novara e vie limitrofe; Interventi di adeguamento della rete fognaria in Via Bardolino;
- Interventi di realizzazione del **nuovo mercato di So.Ge.Mi.** (NPO02; L4-Mi.Ri)
- **Patrimonio Edilizio del Comune di Milano:** Nuovo Archivio automatizzato di via Gregorovius; Ristrutturazione Palazzo del Capitano - per i quali MM svolge anche il ruolo di SA;
- **Sistemazioni superficiali e di viabilità nel Comune di Milano:** Nuove centralità urbane in zone periferiche – realizzazione partecipata di spazi pubblici di alta qualità ambientale e sociale (interventi di via Padova); Circolare filoviaria: corsia preferenziale in sede protetta tratto Pergolesi-Piccinni e Sostituzione tubazioni rete acquedottistica finalizzati alla riduzione alle perdite idriche in piazza Caiazzo e via Pergolesi; Circolare filoviaria: corsia preferenziale in sede protetta da piazza Cappelli a via Tertulliano, potenziamento e adeguamento rete acquedottistica in viale Umbria e via Comelico, sostituzione rete acque reflue in via Comelico tra viale Umbria e

via Friuli per i quali MM svolge anche il ruolo di SA;

- **Patrimonio ERP:** Demolizione e ricostruzione degli immobili di via Giaggioli; Interventi di demolizione e ricostruzione delle Torri A e B di via Tofano; Manutenzione straordinaria e riqualificazione energetica ed impiantistica immobili Via Rizzoli 13-45 – via Rizzoli 73-87; Intervento di recupero delle corti di via Solari 40 – lotto 2; Demolizione e ricostruzione via Tofano – Torre C; Riqualificazione complesso ERP S. Erlembaldo 2; Ristrutturazione immobili via Pianell 15 per i quali MM svolge anche il ruolo di SA; Riqualificazione complesso di viale Monza 142;
- **Bonifiche ambientali:** interventi ex area Innocenti Maserati in via Rubattino 87 per i quali MM svolge anche il ruolo di SA;
- **Patrimonio scolastico comunale:** scuole di via Catone, via Brunacci per i quali MM svolge anche il ruolo di SA oltre a una serie di interventi minori attuati nell'ambito degli Accordi Quadro appaltati da parte del Comune di Milano;
- **Impianti sportivi:** Interventi su impianti sportivi in gestione a Milanosport e sul Centro Sportivo Carraro per i quali MM svolge anche il ruolo di SA.

Sono inoltre proseguite attività CSE con riferimento agli Accordi Quadro di manutenzione strade e segnaletica affidati dal Comune di Milano.

Divisione Mobilità ed Extra Moenia - Direzione Sistemi per la Mobilità (DSMO)

Attività in house per il Comune di Milano

Per quanto riguarda le **attività in house per il Comune di Milano**, nel 2025 le principali commesse in termini di ricavi sono state le seguenti:

Linea metropolitana M1 di Milano – Prolungamento a Baggio / Valsesia / Olmi

Il prolungamento, con 3 stazioni e un deposito-rimessa, si sviluppa per una lunghezza complessiva di circa 3,5 km, tutti in sotterraneo tranne il deposito, a partire dall'attuale capolinea di Bisceglie fino ai confini lato ovest del Comune di Milano e andando indirettamente a servire anche i comuni limitrofi, in particolare Cesano Boscone.

Il progetto ha avuto avvio con la redazione del Progetto di Fattibilità Tecnico Economica (PFTE) inviato nel dicembre 2018 al Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT). Ciò ha portato nel 2019 ad avere la conferma di una prima quota di finanziamento statale per 270 M€ (60% del quadro economico). Nel 2019, su richiesta del Committente, è stato aggiornato il PFTE e portato in Conferenza dei Servizi preliminare.

Un ulteriore aggiornamento del PFTE è avvenuto nel 2020, poi approvato con Delibera di Giunta. Nella seconda parte del 2020 è stato avviato lo sviluppo del PD che si è concluso nel 2021 con passaggio nella Conferenza dei Servizi decisoria e approvazione con Delibera di Giunta comunale. Sempre nel 2021 è stata avviata la redazione del PE, con esteso utilizzo della metodologia BIM. L'iter di verifica del progetto si è concluso a dicembre 2022.

Nel 2023 si è rimasti in attesa del finanziamento integrativo chiesto al MIT da parte del Comune di Milano per coprire l'incremento del Quadro Economico dovuto al sensibile rincaro di gran parte dei

materiali da costruzione. Tale incremento è risultato pari a 145 mln € (per un totale del Quadro Economico pari a 543 mln €).

Il finanziamento integrativo di 145 mln € è stato concesso col Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti n° 0000346 del 22-12-2023; a seguito di ciò il Comune ha ottenuto, all'inizio del mese di maggio 2024, la completa copertura finanziaria e in data 27 maggio MM ha proceduto alla pubblicazione della gara con termine per la consegna delle offerte 23 luglio.

Alla luce dell'esito della gara, con una sola offerta priva dei requisiti formali per poter essere ritenuta ammissibile, e del conseguente confronto con il Comune, si è dovuto prendere atto che il mercato riteneva non sufficientemente remunerativo l'importo posto a base della gara. Si è quindi reso necessario ridefinire la documentazione per una nuova gara da espletare nell'anno in corso, adottando necessariamente il prezziario regionale edizione 2024, ove applicabile, e per le restanti voci del computo aggiornando i prezzi al 2024. Ciò ha comportato un sensibile incremento del costo complessivo dei lavori e quindi del Quadro Economico, per poter bandire la gara nell'ambito del finanziamento attualmente disponibile si è ridefinita la documentazione di gara indicando il deposito come "opzione", attivabile dalla Stazione Appaltante una volta che sarà ottenuta il necessario finanziamento integrativo.

In data 28/11/2024 è stata quindi indetta la nuova gara per la realizzazione del prolungamento M1, conclusasi con l'atto di aggiudicazione in data 19/06/2025.

Nel mese di luglio 2025 è stato sottoscritto il contratto con Eteria Consorzio Stabile Scarl, mandataria del Raggruppamento Temporaneo di Imprese, costituito con C.M.B. Società Cooperativa e Ghella S.p.A.

Linea metropolitana M5 di Milano – Prolungamento a Monza

Il prolungamento della linea da Bignami a Monza si sviluppa quasi interamente in galleria nei Comuni di Milano, Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo e Monza. La lunghezza è di circa 13 km e comprende 11 stazioni e un esteso deposito. Unitamente ai 12,6 km della linea già in esercizio (fra San Siro e Bignami) con tale prolungamento si ha uno sviluppo complessivo della linea di circa 26 km e 30 stazioni.

Tra il 2018 e il 2019 è stato redatto e aggiornato il PFTE e definito il finanziamento del quadro economico (pari a 1.250 mln €) con accordo di ripartizione tra gli Enti coinvolti (Regione e i Comuni di Milano, Monza, Cinisello Balsamo e Sesto San Giovanni).

Nella primavera del 2019 si è svolta la Conferenza di Servizi preliminare sulla base del PFTE. Lo sviluppo del Progetto Definitivo è iniziato nel 2019.

Nel 2022 è stato completato il Progetto Definitivo, sulla cui base è stato avviato il procedimento autorizzativo regionale (PAUR); si sono portati avanti i confronti con i Comuni interessati da sistemazioni superficiali e cantierizzazioni e si sono gestite tematiche progettuali condizionate da vincoli sul territorio, quali in particolare il Polo Istituzionale di Monza (capolinea), l'interfaccia con la stazione ferroviaria di Monza e con il Parco della Villa Reale di Monza.

Nel 2023 sono proseguite le attività legate al PAUR, fornendo integrazioni progettuali agli Enti richiedenti, e la revisione delle sistemazioni superficiali nell'ambito del Comune di Monza. Si è quindi conclusa l'attività di integrazione del progetto nell'ambito del PAUR ed è stato avviato il

procedimento ai fini dell'apposizione del vincolo preordinato agli espropri e della dichiarazione di pubblica utilità, urgenza ed indifferibilità delle opere.

Regione Lombardia nel febbraio 2024 ha indetto nell'ambito del PAUR la Conferenza di Servizi decisoria, che si è conclusa positivamente nel luglio 2024 con Decreto della Direzione Generale Ambiente e Clima di Regione Lombardia, acquisendo i necessari atti di assenso per la realizzazione ed esercizio del progetto, insieme con la pronuncia di compatibilità ambientale positiva (VIA).

Nel secondo semestre 2024 è stata avviata la revisione del progetto per recepire le richieste degli Enti competenti in ambito PAUR e redigere il Quadro Economico aggiornato dell'Opera.

Il progetto è stato inoltre sottoposto all'espressione di parere del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici (CSLP) ai sensi del Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023). Il parere del CSLP è stato trasmesso il 30 luglio 2024 e le prescrizioni formulate sono state prese in carico nello sviluppo della revisione progettuale.

Il PD aggiornato con recepimento delle suddette prescrizioni / osservazioni / pareri, è stato formalmente consegnato al Comune di Milano in data 30 dicembre 2024, fatta eccezione per il Quadro Economico e i documenti economici ad esso collegati, trasmessi a gennaio 2025.

Dato l'incremento di 589 milioni rispetto al QE del PFTE, unitamente al nuovo QE è stata trasmessa una nota tecnica "Opzioni per indire la gara e avviare i lavori" avente la finalità di verificare comunque la fattibilità dell'intervento in relazione alle risorse disponibili.

Nel corso del primo semestre si è avviato lo sviluppo del Progetto Definitivo per appalto integrato, da verificare ai sensi dell'art. 42 del Codice Appalti. Nel terzo trimestre 2025 sono proseguite le attività di approfondimento richieste per la predisposizione del progetto definitivo per appalto integrato.

Sono state avviate le prime interlocuzioni con il Comune in merito al tema dell'infungibilità di alcuni impianti del prolungamento della metropolitana ad automazione integrale, vagliando i vantaggi e gli svantaggi delle opzioni disponibili per l'affidamento dei lavori relativi a tali impianti.

Nel quarto trimestre 2025 è iniziata l'attività di verifica del progetto definitivo per appalto integrato, ai sensi dell'art. 42 del Codice Appalti, la cui conclusione è prevista entro marzo 2026, per procedere con la pubblicazione della gara nel mese successivo.

In merito al tema degli impianti infungibili Hitachi, fornitrice e istallatrice degli impianti di segnalamento e automazione, telecomunicazioni e SCADA, oltre che System Integrator della tratta esistente, si è resa disponibile a estendere tali impianti per il prolungamento M5 a Monza tramite affidamento diretto con procedura negoziata senza pubblicazione di bando. Diversamente ATM fornirà e installerà gli impianti di tornelleria e bigliettazione quale sub contraente designato dell'Appaltatore che si aggiudicherà le opere civili e gli impianti non di sistema. Per il materiale rotabile sarà fatta una gara di fornitura a latere.

A dicembre 2025 il Comune di Milano ha approvato il PD consegnato da MM a dicembre 2024, che recepisce buona parte delle prescrizioni formulate dagli Enti interessati durante l'iter PAUR.

Linea metropolitana M4 di Milano

Anche nel 2025 sono proseguite le attività, con una doppia modalità:

- distacco di personale presso AMAT s.r.l., in tali risorse è compreso anche il Responsabile della funzione, che risponde direttamente ai vertici apicali di AMAT; l'onere delle risorse distaccate è sostenuto completamente da AMAT;
- contratto con AMAT per lo svolgimento, da parte di MM, di attività di supporto tecnico sugli aspetti peculiari della realizzazione della Linea M4, tra cui: materiale rotabile, impianti di sistema, tracciato, armamento ferroviario, impianti di ventilazione e problematiche di prevenzione incendi, scale mobili e ascensori, attrezzature di deposito, finiture e supporto tecnico alla Commissione di Sicurezza nominata dal MIT.

Nel 2025, a valle della conclusione dell'iter di attivazione della linea nella sua configurazione finale (con la messa in servizio di ulteriori 33 treni e l'apertura al pubblico delle ulteriori 13 stazioni ,sono proseguite le attività legate alla chiusura delle pendenze progettuali da parte della Concessionaria inevase in precedenza nonché alla valutazione di varianti tecnico – economiche da parte della Concessionaria, il cui invio e la conseguente valutazione, parimenti, erano rimasti in sospeso nelle fasi di attivazione.

La quantità del personale in distacco è stata gradualmente ridotta nell'arco del 2025 dalle 8 unità inizialmente previste in funzione della riduzione del carico di attività dopo l'attivazione in configurazione finale della linea, fino a mantenere, a fine 2025, due sole figure di coordinamento. Le restanti risorse sono state progressivamente riassorbite in DSMO per l'impiego sulle altre commesse.

Prolungamento Linea M4 della metropolitana di Milano da Linate a Segrate

Nel 2022 è stato sviluppato il PFTE del prolungamento che, partendo dall'attuale capolinea di Linate, sottopasserà l'Idroscalo e, dopo la fermata di Idroscalo - San Felice, si attesterà al capolinea di Segrate Porta Est, dove è prevista la realizzazione della nuova stazione ferroviaria di interscambio con servizi AV e SFR). Il quadro economico ammontava a 470 mln €, di cui 420 mln € di risorse già stanziate dallo Stato.

Nel corso del 2024 è stato completato l'aggiornamento del PFTE rispetto all'emissione del 2022 ed indetta dal Comune di Milano (soggetto attuatore) la Conferenza di Servizi preliminare, chiusa a settembre. Sono state avviate le attività di PD, inclusa la modellazione BIM, i tavoli tecnici di coordinamento con amministrazioni e proprietà interferite, in particolare per la definizione delle sistemazioni superficiali delle due stazioni, aspetto che richiederà la cessione o convenzionamento di alcune aree per consentire la realizzazione dei parcheggi di interscambio privati e TPL.

Nel primo semestre 2025 è proseguita la PD dell'opera, in stretto coordinamento con gli enti e gli operatori privati interferiti dalle opere del prolungamento, anche in relazione alle determinazioni acquisite nel 2024 nell'ambito della Conferenza di Servizi sul precedente PFTE. Nel mese di maggio 2025 è stata depositata l'istanza di verifica di assoggettabilità a V.I.A. ed è stato avviato l'iter che vede la Città Metropolitana di Milano come Autorità competente ad esprimere il parere di merito: l'iter ambientale si è poi chiuso positivamente, con il provvedimento di esclusione dalla VIA di Città Metropolitana (Decreto Dirigenziale del 22/09/2025).

A giugno 2025 è stato finalizzato e trasmesso al Comune di Milano il progetto definitivo da sottoporre alla Conferenza di Servizi Decisoria (ai sensi e per gli effetti dell'art. 14, comma 3 della Legge 241/1990), un passaggio che ha consentito di richiedere al Comune l'erogazione della prima quota di pagamenti sulla progettazione, pari al 50%, prevista dal Disciplinare di incarico (D.D. 12086/2023).

A luglio 2025 è stata indetta dal Comune di Milano, in qualità di Soggetto attuatore per il tramite di MM, la Conferenza di Servizi decisoria per l'approvazione del PD; il procedimento si è chiuso a fine settembre con l'acquisizione dei pareri degli enti e dei vari soggetti titolati ad esprimersi in merito. Con la DD del Comune di Milano n.11531 del 12/12/2025, a cura dal RUP dell'intervento, si è quindi concluso l'iter istruttorio di Conferenza di Servizi con l'approvazione del progetto.

Prolungamento M3 verso Peschiera e Metrotranvia Peschiera Borromeo / Paullo

A dicembre 2022, il Comune di Milano ha affidato a MM la redazione del PFTE, il CSP, l'assistenza al RUP, le indagini e l'assistenza alle indagini del "Nuovo sistema TPL per la direttrice Paullese", per un corrispettivo netto di circa 4,2 mln €. L'incarico ha come oggetto la soluzione individuata dal Comune, ossia il prolungamento della M3 da San Donato a Peschiera e una nuova linea metrotranviaria oltre Peschiera, in direzione Paullo.

Nel 2023 sono state avviate le prime attività, collaborando con AMAT e Politecnico di Milano ed effettuando una serie di incontri con i Comuni interessati, sviluppando le prime ipotesi progettuali.

L'attività di studio di fattibilità si è conclusa con la trasmissione, a febbraio 2024, dello studio integrativo che ha premiato la soluzione infrastrutturale che prevede l'estensione della M3 a Peschiera, zona Galleria Borromea, e il riassetto delle autolinee del TPL. In seguito, su richiesta del Comune, sono stati fatti ulteriori focus sul tema del TPL e sulle caratteristiche funzionali del nodo di interscambio da prevedersi presso il nuovo capolinea M3 di Peschiera.

A gennaio 2025 si è svolto un Tavolo Enti per illustrare gli esiti dello studio di approfondimento MM dell'anno precedente e sancire la scelta della soluzione progettuale. Il Comune ha quindi definito con il MIT le nuove date di consegna del PFTE, ricevendo da quest'ultimo, con la nota del 04/08/2025 il benestare alla consegna nel mese di giugno 2026.

Nel secondo semestre dell'anno è quindi stata avviata una fase di analisi propedeutica al PFTE e necessaria per stabilire ubicazione del nuovo capolinea M3 e metodologia costruttiva.

Nuova linea metropolitana M6 – Ramo sud

A seguito dell'incarico dal Comune di Milano a dicembre 2022 per il PFTE, l'assistenza al RUP, le indagini ed il CSP, per un corrispettivo netto di circa 3,4 mln €, nel 2023 è stato dato avvio all'attività progettuale, in primo luogo con il reperimento dei dati necessari e la formalizzazione degli incarichi di collaborazione esterna con AMAT (analisi della domanda) e Politecnico (analisi costi/benefici).

A gennaio 2024 è stato consegnato un report intermedio del DOCFAP; nel corso del 2024 sono proseguite le attività del DOCFAP, con le prime analisi socioeconomiche sugli scenari progettuali prioritari discussi con l'Amministrazione Comunale.

Nei primi mesi del 2025 è stato portato a termine il DOCFAP, consegnato al Comune in data 23/06/2025. Con la già citata nota del MIT del 04/08/2025 è stata ridefinita la nuova data di consegna del PFTE al 30/09/2026.

Nel secondo semestre 2025 sono quindi proseguiti gli approfondimenti tecnici, allo scopo di focalizzare le valutazioni sui soli scenari migliori emersi nel DOCFAP e fornire nuovi elementi all'Amministrazione Comunale, anche in vista del processo pubblico partecipato.

Metrotranvia Milano Comasina – Limbiate ospedale

Il progetto prevede la totale riqualificazione dell'attuale tranvia extraurbana in forma di moderna metrotranvia. Nel luglio 2021 era stato consegnato il Progetto Definitivo (PD) dell'intera linea (lotto 1 + lotto 2); la Conferenza di Servizi decisoria si è conclusa nel novembre 2021.

Nel 2022, a seguito della Conferenza, è stato aggiornato il PD. Successivamente il rilevante incremento dei prezzi unitari ha richiesto di aggiornare il Computo Metrico Estimativo del progetto e quindi la necessità di reperire il conseguente finanziamento integrativo. A novembre 2022 è stato affidato ad MM l'incarico per integrare la PD per Appalto Integrato, Verifica ai fini della validazione, CSP, Assistenza al RUP, per ca 3,5 mln € netti..

Nel 2023 si è sviluppato il PD e si sono avviate le attività di verifica del progetto ai fini della validazione. Si è proceduto a predisporre i documenti di gara.

Nell'ambito della "ricognizione fabbisogni" svolta dal MIT nei mesi di giugno e ottobre 2023, è stato comunicato il maggior costo di circa 29,5 mln € derivante dal recente aumento del costo dei materiali. Con Decreto MIT 22/12/2023, n. 346, sono stati assegnati circa 88,5 mln €. All'inizio dell'anno 2024, si è conseguita la validazione del PD da porre a base di gara per l'appalto integrato, da svilupparsi in BIM. Il bando è stato pubblicato in data 14/05/2024.

Nel corso dell'estate 2024 si è avviato il confronto con le proprietà interessate dagli espropri, a seguito dell'avvio dell'iter della procedura espropriativa.

In seguito alla chiusura del bando di gara è stato aggiudicato l'Appalto mediante il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa e, successivamente, contrattualizzato in data 18 dicembre 2024.

Durante i primi mesi del 2025 sono state avviate le attività preliminari, in particolare tra queste, gli incontri di aggiornamento con i Comuni interessati della linea finalizzati a confermare il progetto e valutare l'eventuale recepimento di modifiche progettuali da inserire nel progetto esecutivo per modifiche territoriali/urbanistiche nel frattempo consolidate dalle amministrazioni. E' stato completato il rilievo topografico del tracciato, avviato il PE in capo all'Appaltatore e, dopo l'approvazione del Piano di indagini integrative, è avvenuto il campionamento di materiali lungo le tratte dismesse ai fini ambientali; è stato attivato un tavolo tecnico con ATM per gli aspetti impiantistici previsti dal progetto definitivo.

Durante l'anno è proseguita la progettazione esecutiva per stralci sotto il coordinamento di MM e la relativa attività di verifica da parte di UTVP.

Durante gli ultimi mesi del 2025 sono stati definiti i principali presupposti per avviare i convenzionamenti futuri con gli Enti coinvolti, in particolare per i sottoattraversamenti A52 e A4, e si è avviato un confronto con il Consorzio di bonifica Est Ticino Villoresi per il relativo ponte.

In data 10/11/2025 si è proceduto con la consegna dei lavori relativi allo stralcio zero, mentre sono continuate le verifiche sul PE delle fasi successive con la presentazione di una variante al Documento Unico di Bonifica.

Metrotranvia interquartiere nord – tratta Bausan – Villapizzone F.S.

A dicembre 2022, è stato affidato a MM l'incarico relativo al "Prolungamento della Linea Tranviaria n. 2 – Tratta Bausan–Bovisa FN–Villapizzone FS" per un importo di circa 3 mln € netti, di cui circa 1,4 mln € relativi alla fase di progettazione (Progetto incluso nel PNRR).

La commessa ha preso avvio ad inizio 2023 con lo sviluppo del PFTE; si sono svolte attività preliminari sulle valutazioni di alternative di tracciato, in relazione al masterplan della “Goccia” (area ex gasometri e “Campus Bovisa” Politecnico) ed è stata completata la redazione del PFTE per conferenza dei servizi. È stato inoltre ottenuto il provvedimento di esclusione VIA.

In accordo col RUP del Comune di Milano, si è identificato l’appalto per accordo quadro come modalità preferibile e nel mese di giugno 202 è stato emesso il relativo bando di gara. L’aggiudicazione è avvenuta con Atto del 22/12/2023.

Nel frattempo, a ottobre 2023 si è conclusa positivamente la Conferenza di Servizi sul PFTE e la procedura per realizzare l’intervento di bonifica. A fine 2023 si è proceduto a integrare il PFTE a seguito delle prescrizioni e condizioni recepite nell’ambito della Conferenza di Servizi.

Nel corso del 2024, a seguito della validazione del PFTE della prima tratta compresa fra p.za Bausan e la fermata di Bovisa (prima fase), è stato dato avvio alla fase di PE in pendenza della firma del Contratto Applicativo n. 1, successivamente sottoscritto in data 09/07/2024. Il PE è stato quindi redatto, come previsto in capitolato, in più fasi e la consegna completa si è conclusa con la trasmissione dell’Appaltatore del 19/12/2024.

Nel corso della PE, sono proseguite le interlocuzioni con l’operatore del Piano Attuativo 9 attraversato dalla linea tranviaria ed in corso di realizzazione.

Le attività di cantiere della Tratta 1 sono state autorizzate a seguito della validazione del PE nel mese di febbraio 2025, con un leggero ritardo rispetto a quanto previsto nel CSA, ma con tempi compatibili per consentire l’ultimazione dei lavori entro i termini fissati per le opere PNRR.

Parallelamente è stato sviluppato e verificato il PFTE della seconda Tratta, che prevede l’estensione della linea tranvia fino alla copertura della stazione ferroviaria di Bovisa, e sono proseguite le interlocuzioni con i diversi operatori coinvolti nello sviluppo dell’area della “Goccia” al fine di consentire l’aggiornamento ed il completamento del PFTE della Tratta 3

Metrotranvia interquartiere nord – tratta Niguarda – Durando

A dicembre 2022, è stato affidato ad MM l’incarico per il PFTE con coordinamento della sicurezza in fase di progettazione, assistenza al RUP ed esecuzione indagini per il tratto Pronto Soccorso Niguarda - Durando per un corrispettivo di circa 750 mila €.

Nel primo semestre 2023 si sono effettuate le attività dello studio di analisi delle alternative (DOCFAP);il documento è stato consegnato al Comune di Milano a giugno 2023.

Successivamente si sono portati avanti alcuni approfondimenti progettuali per la scelta definitiva in merito all'attraversamento di viale Enrico Fermi da parte della metrotranvia: a dicembre 2023, l’Amministrazione Comunale ha scelto la soluzione di attraversamento a raso.

I primi temi affrontati a inizio 2024 hanno riguardato le principali criticità presenti lungo il tracciato (bonifica, piani di intervento urbanistico, espropri, ecc.). A valle degli incontri con l’Amministrazione comunale, si è condiviso di eseguire una campagna di indagini geotecniche e ambientali per determinare gli eventuali interventi di bonifica/messa in sicurezza delle aree.

Nei primi mesi del 2025 è stato completato il PFTE, consegnato al Comune nel mese di aprile. Nel frattempo, sono proseguite le attività tecnico-amministrative finalizzate alla partecipazione ai bandi di finanziamento statale per gli interventi nel campo del trasporto rapido di massa. A seguito del

passaggio in Giunta, il progetto è stato così trasmesso al MIT nell'ambito del cosiddetto "Avviso 3" rispettando la data ultima di presentazione delle istanze da parte degli enti entro il 31/05/2025.

Metrotranvia interquartiere nord – tratta Bovisa – Certosa F.S.

A dicembre 2022 è stato affidato a MM l'incarico per PFTE, CSP, assistenza al RUP, indagini per Prolungamento della Tranvia Interquartiere Nord, nella tratta Campus Bovisa – Certosa F.S., per un corrispettivo di ca 345 mila €.

Nel primo trimestre 2023 si sono svolte attività preliminari sulle valutazioni di alternative di tracciato, in relazione al masterplan della "Goccia" (area ex gasometri, "Campus Bovisa" del Politecnico) e in coerenza con il PFTE della tratta Bovisa – Villapizzone.

Nel corso del 2024 è stato completato il DOCFAP che, tramite la collaborazione con AMAT e con il Politecnico, è stato integrato con le analisi della domanda e con l'analisi costi/benefici. Stante il perdurare dello stallo di alcune scelte strategiche (riguardanti in particolare le opere dell'ambito Goccia di Bovisa), non dipendenti da MM ma impattanti sulle modalità di prosecuzione del progetto, è stato deciso di inoltrare una prima parte del lavoro svolto (sostanzialmente il DOCFAP ed un primo stralcio del PFTE) consegnandolo al Comune nel mese di luglio 2025.

Negli ultimi mesi del 2025, su richiesta degli uffici comunali, sono stati condotti ulteriori approfondimenti per valutare scenari alternativi rispetto all'attestamento della tranvia previsto dagli strumenti della pianificazione a Certosa FS.

Prolungamento Linea tranviaria 24 da Selvanesco allo IEO

Su incarico del Comune di Milano, tra il 2022 e il 2023 è stato affidato a MM l'incarico per l'integrazione del PFTE per appalto integrato complesso, verifica e validazione del PFTE da mettere in gara e del PE dell'Appaltatore, DL, assistenza al RUP, Collaudo, per un importo di circa 1,7 mln € netti. L'infrastruttura è finanziata dal fondo finalizzato a rafforzare gli interventi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) per un contributo di circa 25,8 mln € all'intervento.

L'intervento prevede un prolungamento a doppio binario di 1,1 km circa per il tram 24 lungo le vie Ferrari e Ripamonti in Comune di Milano, dal capolinea esistente in prossimità di via Selvanesco fino all'Istituto Europeo di Oncologia (IEO).

La commessa ha preso avvio ad inizio 2023 con lo sviluppo del PFTE, per l'avvio della Conferenza dei Servizi decisoria e della verifica di assoggettabilità alla VIA. Nel giugno 2023 la Città Metropolitana di Milano ha escluso il progetto dalla procedura di VIA; a luglio 2023, la Direzione specialistica Infrastrutture del Territorio del Comune di Milano approva il progetto e determina la conclusione positiva della Conferenza dei Servizi; nel 2° trimestre 2023, si è quindi revisionato il progetto in base alla Conferenza. A fine 2023 si è svolta la verifica del PFTE, conclusasi con esito positivo nel febbraio 2024.

Nello stesso mese è stata bandita la gara europea a procedura aperta per l'affidamento della PE ed esecuzione dei lavori, a cui è seguita l'aggiudicazione nel giugno 2024. Tra il 2024 e il 2025 l'appaltatore ha sviluppato il Progetto Esecutivo, la cui verifica ai sensi dell'art.42 del Codice dei Contratti è in fase di completamento.

Nel 2025 si sono avviati i primi lavori fra cui l'espianto di alcune alberature interferenti, la tombinatura del cavo Bolagnos e il consolidamento del piano di fondazione della platea tranviaria.

Attività extra moenia rispetto al Comune di Milano

Nel corso del 2025, MM ha svolto attività anche su **commesse *extra moenia* rispetto al Comune di Milano**, in altre città italiane; si segnalano, in particolare, i seguenti aggiornamenti:

Metropolitana di Genova – tratta val Bisagno (cosiddetto Skymetro)

Nel mese di maggio 2023 il Comune di Genova ha affidato ad MM, in associazione con RINA Consulting, il servizio di Project Management, DL e CSE per la realizzazione dell'opera "Skymetro" ossia del prolungamento della linea metropolitana di Genova in Val Bisagno.

Nelle attività della RTI, lo scopo del lavoro di MM è di supervisionare gli impianti civili, gli impianti elettroferroviari (linea di contatto), la trazione elettrica (impianti di alimentazione), e gli elaborati relativi alla prevenzione incendi.

Nel corso dei primi mesi del 2024 MM ha svolto l'attività di verifica del PFTE denominato P1, che il progettista di Skymetro aveva revisionato a seguito dei commenti del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici. Il progetto P1 è stato poi revisionato (progetto P2) in relazione ad alcune ulteriori prescrizioni rilevate ancora dal CSLP, alla VIA e agli esiti della CdS ed è stato commentato da MM negli ultimi mesi dell'anno 2024.

Le attività nel 2025 sono rimaste sospese per volere dell'Ammnistrazione Comunale di Genova.

Metropolitana di Genova – Prolungamento Linea 1 da Canepari a Rivarolo

Con avvio delle attività nel mese di Dicembre 2024 il Comune di Genova ha affidato ad MM, in associazione con RINA Consulting, Exenet, P.Engineering, il servizio di progettazione PFTE, Project Management, DL e CSE per la realizzazione dell'opera.

Il ruolo di MM nell'ambito del RTI di progettisti è relativo allo sviluppo del PFTE per gli ambiti ambiente (escluso rumore e vibrazioni) e della redazione del progetto funzionale (in approccio BIM) della stazione Rivarolo.

Le attività sono state impostate nel 2024 ma sono state sviluppate nel 2025.

FNV – Prolungamento della tranvia Milano-Limbiate nel nodo di Varedo FN

In data 28/03/2024 è stato sottoscritto il Contratto con Ferrovienord S.p.A. per la redazione del DOCFAP relativo al prolungamento della tranvia nel nodo di Varedo FNM attraverso le aree ex SNIA. Il Verbale di avvio dell'attività è stato siglato il 04/06/2024.

L'incarico si configura come una collaborazione specialistica relativa alla metrotranvia e al potenziamento della mobilità pubblica nel nodo di Varedo, e si inquadra nella più ampia progettazione relativa al triplicamento della tratta Cormano-Varedo della linea Bovisa-Seveso-Asso che Ferrovienord sta sviluppando per conto di Regione Lombardia.

Nel corso del 2024 sono state condotte larga parte delle attività previste nell'incarico, affiancandole al tavolo tecnico gestito da Regione insieme al committente. A dicembre 2024 è stata concordata una proroga parziale dei tempi contrattuali.

Completato il lavoro ad inizio 2025, secondo l'incarico e le ulteriori richieste nel frattempo pervenute dagli enti, in data 27/02/2025 è stato consegnato lo studio a Ferrovienord S.p.A.

Attività nell'ambito del Comune di Napoli

Le attività sono svolte dalla Funzione "Progettazione e Costruzione Napoli", con sede in loco, con alcuni contributi specialistici da parte delle funzioni di progettazione con sede a Milano.

Linea 1 della Metropolitana di Napoli (Progettazione e Direzione Lavori)

L'attuale sviluppo della Linea 1 della metropolitana di Napoli è di 20 km con 20 stazioni tutte in esercizio. Due di queste (Municipio e Duomo) sono state attivate in una configurazione provvisoria in quanto ancora interessate dagli scavi archeologici, con completamento previsto per il 2026.

Nel corso del 2025 è stata inaugurata la stazione Centro Direzionale (CDN). Di prossima apertura (prevista ad aprile 2026) è la stazione Tribunale, seguiranno Capodichino e Poggioreale.

Conclusa la progettazione del parcheggio multipiano compensativo di Capodichino, e del parcheggio compensativo per la caserma VVFF a Poggioreale, è in corso di sviluppo la progettazione per il completamento di sistemazioni esterne e sottoservizi delle stazioni Municipio e Poggioreale.

Nel 2025 è stato sviluppato il PE architettonico, strutturale e impiantistico propedeutico al rimontaggio del tempio dedicato ai Giochi Isolimpici e dell'allestimento del piano museale della Stazione Duomo.

In seguito alla ripresa delle attività dopo la sospensione conseguente all'incidente del 2022, sono stati eseguiti completamente gli interventi di consolidamento della galleria dispari e l'allargo della stessa all'imbocco della stazione Poggioreale. È stato altresì eseguito l'allargo della galleria pari.

Linea 6 della Metropolitana di Napoli (Progettazione)

Nel corso del mese di maggio 2025 è stato consegnato il DOCFAP per l'appalto di Progettazione di Fattibilità Tecnico ed Economica, con opzione per la Progettazione Definitiva ed ulteriore opzione per la Progettazione Esecutiva del prolungamento della linea 6 della metropolitana di Napoli - tratta Campegna–Nisida e tratta Campegna–Posillipo. Tale progetto viene eseguito da MM (mandataria al 40%) in Raggruppamento Temporaneo di Imprese (RTI) con RINA, Tecnosistem e arch. Pasquale Miano (mandanti). Il valore della progettazione per il solo livello di Fattibilità Tecnica ed Economica ammonta a 1.979.748,08 € con quota spettante a MM di 791.899,23 €. Successivamente alla consegna del DOCFAP il Comune di Napoli (S.A.) ha sottoposto il progetto a Conferenza dei Servizi; gli esiti di tale conferenza hanno portato alla istituzione di un tavolo tecnico con il Commissario Straordinario di Governo e con INVITALIA finalizzato alla risoluzione di alcune criticità emerse a seguito di modifiche legislative (Legge sul Bradisismo).

Accordo Quadro con EAV (Progettazione; in RTP, MM Mandataria)

Nel corso del 2025, MM, in RTP, ha eseguito lo sviluppo progettuale di:

- Sviluppo PFTE: completamento linea 10
- Sviluppo PD: fase 2b deposito EAV Giugliano

A inizio 2025 sono stati consegnati i progetti per la richiesta di finanziamento secondo l'avviso n.3 del Ministero delle Infrastrutture (MIT) nel settore del Trasporto Rapido di Massa (TRM) per il baffo Arzano e per il BRT Aversa – Santa Maria Capua Vetere.

Inoltre, nel corso dell'anno, abbiamo ricevuto il CA relativo alla Chiusura dell'anello della Linea 1.

Direzione Lavori e Coordinamento della Sicurezza per la Metropolitana di Napoli Linea 6 Tratta Mostra – Campegna e Deposito

Nel corso del 2025 la sede di Napoli è stata impegnata nello sviluppo documentale delle offerte (tecnica ed economica) richieste da Hitachi Rail per lo svolgimento delle attività di DL e CSP-CSE-RdC. A fiine 2025 la Concessionaria Hitachi ha comunicato l'assegnazione dell'incarico a MM S.p.A. E' stato avviato l'iter per la contrattualizzazione per i seguenti importi:

- Direzione Lavori: 11.600.000 €
- Coordinamento in fase di Progettazione: 509.000 €
- Coordinamento in fase di Esecuzione: 3.490.000 €
- Referente di Cantiere: 625.000 €

Le attività si svolgeranno, secondo cronoprogramma, per un periodo di 84 mesi.

Divisione Mobilità ed Extra Moenia - Direzione Construction Management Mobilità (DCMM)

I ricavi della Direzione nel 2025 sono correlati principalmente ai seguenti interventi:

Linea M4 di Milano – Direzione Lavori

Pur essendo già stata aperta all'esercizio commerciale l'intera linea in data 12 ottobre 2024, nel corso del 2025 sono state svolte attività correlate alla linea M4 relative alle sistemazioni superficiali di tratta centro con particolare attenzione alla realizzazione del collegamento M2-M4 ed al completamento della Passerella Ciclopedonale di San Cristoforo.

A fine 2025 restano da eseguirsi i completamenti relativi a:

1. La Ciclopolitana di Linate;
2. Il corridoio di collegamento M3-M4;
3. L'area superficiale di Via Pantano
4. Il completamento degli Orti di Balsamo Crivelli
5. Il completamento delle sistemazioni superficiali di San Cristoforo e via Martinelli;
6. Lo smobilizzo dei cantieri, con relative aree deposito e la dismissione dei Campi Base (CB1 e CB2) e dell'area del Centro Logistico Sportivo di Presidio della 1^ Regione Aerea.

Si segnal che è attualmente in corso un contenzioso tra CTR e Comune di Milano in relazione ai ritardi di esecuzione delle opere ad aspetti di riconoscimenti per varianti di cui alle riserve esposte per la risoluzione del quale si è ricorso a determinazioni del CCT.

La chiusura dei lavori con smobilizzo dei campi base è ad oggi stimabile per la fine del 2026.

Linea metropolitana M1 di Milano – Prolungamento a Baggio / Valsesia / Olmi

Per la commessa relativa alla M1- Prolungamento a Baggio, in data 19/06/2025 è stato sottoscritto l'atto di aggiudicazione della gara.

Nel mese di luglio 2025 è stato sottoscritto il contratto con Eteria Consorzio Stabile Scarl, mandataria del Raggruppamento Temporaneo di Imprese, costituito con C.M.B. Società Cooperativa e Ghella S.p.A.

Nel mese di settembre 2025 sono stati nominati il Direttore dei Lavori e il CSE e sono state avviate le attività propedeutiche ai lavori relative alla preparazione della documentazione tecnica di carattere

generale (piano qualità, cronoprogramma contrattuale, piano di commessa, piano gestione Informativo, piano di gestione ambientale, ecc). Sono state attivate inoltre le interlocuzioni con la Prefettura di Milano per la finalizzazione del protocollo di legalità.

Nel corso dei mesi di ottobre e novembre 2025 sono state svolte gran parte delle attività relative alla consegna delle aree; sono state acquisite le dichiarazioni di accessibilità delle aree pubbliche interessate dai lavori e prive di impedimenti alla realizzabilità del progetto (dell'Attestazione del Direttore dei Lavori prot. 72263 del 04.12.2025).

Successivamente, con l'Ordine di Servizio n. 2 del 4/012/2025, il RUP ha autorizzato a procedere alla consegna dei lavori effettuata in data 15/12/2025.

Filovia di Verona

MM svolge l'attività di DL/CSE. I lavori a fine anno 2025 registrano un avanzamento di 45,35 M€, pari al 50% ca. sul totale contrattuale.

L'ultimazione lavori è attualmente fissata a tutto il 31.12.2026 ma a causa della ridotta produttività dell'Appaltatore si prevedono circa 6 mesi di prolungamento contrattuale.

La Stazione Appaltante AMT3 nel corso del 2025 ha affidato ad MM anche la DL/CSE di ulteriori lavori relativi al completo rifacimento dei sottoservizi di Via XX Settembre.

Metrotranvia SIR2 Padova

Con contratto del 19.02.2024 è stato affidato a MM SPA, capogruppo mandataria e rappresentante del Raggruppamento Temporaneo di Imprese (di seguito denominato "RTI MM" (MM SPA / RINA CONSULTING S.p.A / E-FARM ENGINEERING & CONSULTING S.r.l. / PARALLAB S.r.l.) il servizio di Project Management della commessa (supervisione, coordinamento e monitoraggio di progettazione esecutiva e della realizzazione), Direzione dei Lavori (Project Construction Management) e Coordinamento della Sicurezza in fase di Esecuzione, in relazione alla nuova Linea Tranviaria SIR2 e del Sistema SMART Intervento finanziato dall'Unione Europea-NextGenerationEU (CUP H94I19000130004 – CIG: 9894035FF5).

Le attività sono divise in 3 Lotti:

- LOTTO 1 Tratta Ovest € 109.601.733,43 - Rubano-Padova
- LOTTO 2 Tratta Est Padova € 90.420.966,81 - Busa di Vigonza, Opzione 1 Guizza, opzione 2 Scambiatore Nop
- LOTTO3 – SPB - Terzo Operatore individuato per la realizzaizone di parte delle opere di Lotto 1 e Lotto 2, a cui la stazione appaltante ha affidato circa 5 mln € di opere dei due lotti principali per tentare di recuperate il ritardo accumulato.

In generale, sia per tematiche riferita alla progettazione esecutiva (in carico agli appaltatori), sia per carenza di personale e/o per interferenze estere relative a sottoservizi, i lavori procedono a rilento anche rispetto ai termini PNRR del 30.06.2026.

La Stazione appaltante sta verificando con il MIT e l'unità di missione i minimi requisiti ed opera da realizzarsi per garantire il raggiungimento degli obiettivi e completare successivamente le opere accessorie nel corso del 2026.

Tranvia Anassagora – Adriano

I lavori, sospesi a causa del prolungamento delle attività di bonifica, sono ripresi a partire dal 29/04/2024 e risultano ultimati in data 17/06/2025, fatto salvo una ulteriore richiesta dell'Ente Gestore ATM non ancora realizzata e che dovrà confluire nel redigendo Atto di Sottomissione n° 3.

L'attivazione del servizio passeggeri è avvenuta a far data dal 16/10/2025.

Metrotranvia Milano (Parco Nord) - Seregno

L'avanzamento lavori al 31/12/2025 risulta pari a circa il 7,7% rispetto all'avanzamento contrattuale pari a circa il 90% (termine lavori 15/05/2026), permanendo pertanto le molteplici criticità oggetto di contestazione tra Appaltatore e Stazione Appaltante.

Nell'ottobre 2025 è stata completata la cessione del ramo di azienda con la creazione della nuova Società CMC SpA. E' in corso di formalizzazione un Atto Aggiuntivo che regolamenta alcune attività in variante ed il nuovo cronoprogramma, anche in base base alla Determinazione del CCT, con nuovo termine lavori al 31/03/2028. E' stato ulteriormente accumulato un ritardo di circa 6 mesi. A metà marzo 2025 è stata inoltrata istanza al Ministero, al momento inevasa, per rifinanziamento dell'opera per un importo di circa 120 mln € (60 mln € per varianti a finire + 60 mln € per revisione prezzi a finire). Sono in corso valutazioni su ipotesi di riduzione della linea e di possibile rescissione contrattuale.

Metrotranvia Milano – Limbiate

Dopo la firma del contratto, avvenuta il 18 dicembre 2024, per la progettazione esecutiva e l'esecuzione dei lavori della Tranvia Milano-Limbiate, sono state avviate nel primo semestre 2025 le attività preliminari in particolare tra queste: incontri di aggiornamento con i Comuni interessati della linea finalizzati a confermare il progetto e valutare l'eventuale recepimento di modifiche progettuali da inserire nel progetto esecutivo per modifiche territoriali/urbanistiche nel frattempo consolidate dalle amministrazioni.

Contestualmente è stato completato il rilievo topografico dell'intero tracciato, le approvazioni delle indagini ambientali, campionamento di materiali lungo le tratte dismesse ai fini ambientali (ballast amiantifero e terre) e l'attivazione di un tavolo tecnico con ATM per gli aspetti impiantistici previsti dal progetto definitivo. È stato inoltre sviluppato un approfondimento specifico per la risoluzione delle interferenze, con particolare riferimento ai sottoservizi esistenti.

Nel terzo trimestre del 2025 è proseguita la progettazione esecutiva per stralci, prevista nell'ambito dell'appalto integrato e sviluppata dall'Appaltatore sotto il coordinamento di MM compresa di verifica progettuale da parte della funzione Unità Tecnica Validazione Progetti

In questa fase è stato completato il processo di verifica e approvazione da parte della Stazione Appaltante dello "stralcio zero", relativo alla dismissione della linea di trazione elettrica e alle opere di bonifica degli ordigni bellici, in particolare nelle aree destinate a deposito e sottostazioni elettriche.

Durante il quarto trimestre dell'anno sono stati definiti i principali presupposti per avviare i convenzionamenti futuri con gli Enti coinvolti nel progetto di riqualificazione della linea. Nel mese di novembre 2025 si è proceduto con la consegna dei lavori relativi allo stralcio zero, mentre sono continuate le verifiche sul progetto esecutivo delle fasi successive. A dicembre, infine, è stata presentata una variante al Documento Unico di Bonifica, indispensabile per iniziare la bonifica degli ordigni bellici.

Tranvia di Bergamo

In data 24 novembre 2023 è stato sottoscritto tra il RTI MM-Proiter-OneWorks e Tranvie Elettriche Bergamasche SpA (TEB Spa) il disciplinare di incarico per lo svolgimento delle attività di DL/CSE.

Nel corso del 2025 è stato formalizzato l'aggiornamento del disciplinare d'incarico tra TEB e RTI MM per l'aumentato importo contrattuale e per formalizzare alcune prestazioni aggiuntive affidate.

I relativi lavori sono stati consegnati nel mese di gennaio 2024 e termineranno, per quanto concerne le opere con finanziamento PNRR, nel mese di giugno 2026. Al momento si ritiene che l'ultimazione di tutti i lavori, compresa la fornitura di materiale rotabile (10 tram Skoda), potrà essere certificata entro la fine del 2026. Al 31.12.2025 la produzione cantieristica è pari a 124,7M€ a fronte di un importo contrattuale aggiornato pari a 192,7 M€.

Metrotranvia interquartiere nord - Tratta funzionale Niguarda–Cascina Gobba

Terminato lo sviluppo del progetto esecutivo da parte dell'Appaltatore con un ritardo di circa 9 mesi; lo slittamento, unitamente a ulteriori temi, sta provocando un ritardo sulla prosecuzione dei lavori (inizio effettivo a gennaio 2024), di circa 9 mesi (avanzamento al 42% rispetto alla previsione contrattuale del 78% circa). Il CCT, attivato, ha riconosciuto una protrazione del termine dei lavori pari a circa 3 mesi, nonché quota parte dell'anomalo andamento ed eventuale accelerazione; riconoscimenti che sono in corso di aggiornamento tenuto conto degli eventi sino al 31/10/2025.

In considerazione della imminente scadenza PNRR del 30/06/2026, sono in corso alcuni approfondimenti per dare priorità a talune lavorazioni.

Prolungamento della linea tranviaria 2 Bausan – Bovisa– FNM – Villa Pizzone FS

Aggiudicazione Bando Gara per Accordo Quadro intervenuta con Atto del 22/12/2023. Contratto Applicativo n° 1 riferito al 1° lotto (da Bausan a via Bovisasca) stipulato il 09/07/2024. L'avvio della PE, in via d'urgenza, è stato a giugno 2024; l'attività di PE da parte dell'Appaltatore è terminata con ritardo di circa 2 mesi e la validazione risulta in corso.

Tale slittamento, unitamente ad alcune criticità sorte in corso d'opera, sta provocando un ritardo sulla prosecuzione dei lavori, che hanno avuto effettivo inizio a partire da gennaio 2025, di circa 8 mesi (avanzamento al 42% rispetto alla previsione contrattuale di circa 100%).

In considerazione della imminente scadenza PNRR del 30/06/2026, sono in corso alcuni approfondimenti per dare priorità a talune lavorazioni. Il PFTE del Contratto Applicativo n° 2 riferito al 2° lotto (da via Bovisasca fino alla stazione Bovisa) è stato validato in data 24/12/2025.

Attività delle Branch

Attività in Romania

Sono in corso le attività amministrative per la chiusura del contratto di consulenza.

Sucursal Colombia

E' proseguita l'attività di coordinamento dell'area materiale rotabile e impianti elettroferroviari, all'interno del Consorzio incaricato della supervisione della Prima Linea della Metropolitana di Bogotà, la cui esecuzione procede con un avanzamento lavori del 68%.

Dei 30 treni di cui disporrà la linea, 5 sono a Bogotà, 4 sono in transito, per 2 si stanno portando a termine le prove in fabbrica in Cina, e i restanti sono in produzione. Conclusa l'elettrificazione dello stinger del binario di prova, sono stati avviati i test statici e dinamici per i primi due treni.

Sono proceduti anche i controlli sulla fabbricazione, le prove in fabbrica, l'installazione e le prove in situ dei componenti degli impianti di alimentazione elettrica, telecomunicazioni e segnalamento CBTC, così come delle attrezzature del deposito / officina, inclusa la sottostazione elettrica. Per le porte di banchina, il centro di controllo operativo e l'impianto di tornelleria / bigliettazione, sono state completate la produzione e le prove in fabbrica dei componenti, e la supervisione si focalizza sulla loro installazione, maggiormente sul binario di prova.

Per la **Sucursal Colombia** nell'anno 2025 il risultato netto si attesta a circa -40mila €.

Branch Dubai (Emirati Arabi Uniti) e Branch India

A inizio 2017 MM ha costituito una Branch presso la *Special Economic Zone* denominata DWC / Dubai South negli Emirati Arabi Uniti, con effettivo avvio delle attività ad agosto 2017.

Nel marzo 2019 il CdA di MM SpA aveva deliberato l'istituzione di **un *branch office* in India** per lo sviluppo delle commesse ivi acquisite; l'apertura del *branch office* è stata autorizzata da parte dell'autorità competente RBI (Reserve Bank of India) nel luglio 2020. Nel 2021 si è infine concluso l'iter di costituzione della Branch India.

La Branch Dubai ha effettuato tra il 2017 e il 2018 prevalente attività di carattere commerciale e di *business development*. Nel 2018 sono stati acquisiti i primi 3 affidamenti relativi ad attività per Expo Dubai 2020 e per lo sviluppo delle metropolitane della Città di Mumbai (India). Nel corso del 2019 sono stati acquisiti 3 affidamenti relativi a:

- CMRL – Incarico per il servizio di progettazione di dettaglio delle strutture, dell'architettura e dell'impiantistica civile del Lotto interrato della metro denominata Corridoio 4 della Città di Chennai – stato del Tamil Nadu (India) nel marzo 2019 - contratto originariamente fino al **14.03.2025.**
- CMRL – Incarico per la progettazione di dettaglio delle strutture, dell'architettura e dell'impiantistica civile del Lotto Sopraelevato di completamento della metro denominata Corridoio 5 della Città di Chennai – stato del Tamil Nadu (India) nel luglio 2019 - contratto originariamente fino al **17.07.2025.**
- MMRDA – Incarico per il servizio inerente allo studio di fattibilità della metro Linea 14 della Città di Mumbai – stato del Maharastra (India) nel marzo 2019.

Nel corso del **2025**, a seguito del protrarsi delle attività progettuali connesse a varianti e sviluppi progettuali richiesti dalla stazione appaltante **Chennai Metro Rail Limited (CMRL)**, sono state formalmente comunicate estensioni temporali dei contratti di progettazione:

- per il **Corridoio 4 (P4)** l'estensione del contratto di Detailed Design Consultant è stata concessa **fino al 31 marzo 2028**;
- per il **Corridoio 5 (P6)** l'estensione è stata concessa **fino al 31 luglio 2026**.

Tali estensioni sono state riconosciute prevedendo la prosecuzione delle attività progettuali fino al completamento delle varianti e delle attività in fase realizzativa. La negoziazione commerciale delle

varianti progettuali e delle attività di supporto alla fase realizzativa è riconosciuta dalla stazione appaltante è ancora in corso.

Anche **nel 2025**, oltre al supporto nella gestione delle commesse acquisite in India, la Branch Dubai ha continuato a svolgere attività di sviluppo commerciale e acquisizione di nuove opportunità progettuali nei mercati internazionali.

Per la **Branch Dubai** nell'anno 2025 il risultato netto si attesta a 240 mila €.

Per la **Branch India** nell'anno 2025 il risultato netto si attesta a 185 mila €.

Attività in Israele

Ad agosto 2023, MM, in partnership con Dana Engineering (mandataria) e Yaniv Zohar Engineering, si è aggiudicata la gara bandita da NTA-Metropolitan Transit System per lo sviluppo della linea M1 della metropolitana di Tel Aviv. Il raggruppamento (di cui MM detiene il 30%), denominato MetPro-DMY, è attivo nella gestione, progettazione e direzione lavori di una linea di 85 km di lunghezza, per 62 stazioni, 2 depositi e la connessione di 14 municipalità. A novembre 2023 è avvenuta la sottoscrizione del contratto con la Stazione Appaltante. Per tale commessa, MM ha costituito un'apposita branch in Israele.

L'attività per la realizzazione della linea M1 della metropolitana di Tel Aviv è stata formalmente avviata a gennaio 2024, con MM impegnata nel Supporto al RUP e nella progettazione.

I principali deliverable sono stati consegnati nei tempi previsti, con la prima consegna del progetto preliminare approvata e parzialmente fatturata.

Nel corso delle attività, NTA ha affidato a MM un incarico aggiuntivo per l'analisi della configurazione del progetto dei tunnel e delle stazioni per una valutazione di ottimizzazione degli impatti sulle comunità locali in termini di traffico e rimozione dei sottoservizi.

A partire dal dicembre 2024 - con la tregua in vigore - MM ha avviato il processo di mobilizzazione del personale, in quanto nelle mensilità precedenti le condizioni di contesto non hanno consentito di seguire l'originario programma di mobilizzazione.

Nel corso dell'esercizio 2025 sono proseguite le attività di **sviluppo progettuale e di supporto tecnico alla stazione appaltante**, con l'avanzamento dei deliverable previsti dal contratto e la prosecuzione del coordinamento tecnico tra i diversi soggetti coinvolti nel progetto con l'obbiettivo raggiunto di consolidare il PD per approvazione dei fondi per almeno il 50% della cd Fase 1.

Parallelamente, è proseguita l'attività di approfondimento tecnico relativa all'ottimizzazione della configurazione di **stazioni, tracciati e opere in sotterraneo**, con l'obiettivo di ridurre gli impatti sulle aree urbane interessate, in particolare in relazione al traffico e alla gestione dei sottoservizi.

Nel novembre 2025 la stazione appaltante NTA ha disposto l'implementazione di una serie di sistemi tecnologici unificati a livello di rete per l'intero sistema metropolitano (linee M1, M2 e M3), individuando il Line Manager della Linea M1 quale soggetto responsabile per la progettazione e il coordinamento di diversi sistemi tecnologici di livello network, tra cui sistemi di monitoraggio tecnico, cybersecurity e piattaforme digitali per i servizi al passeggero. Le attività sono proseguite nel corso dell'anno con un progressivo rafforzamento della struttura operativa dedicata alla commessa, per il quale MM ricorre al contributo da altre branch aziendali e dall'headquarter.

Nonostante il contesto geopolitico dell'area continui a richiedere un attento monitoraggio delle condizioni operative, il progetto rappresenta una delle principali iniziative infrastrutturali in corso nello Stato di Israele, con prospettive di sviluppo pluriennale.

Per la **Branch Israele** nell'anno 2025 il risultato netto si attesta a 650 mila euro.

Casa

Il patrimonio abitativo di proprietà del Comune di Milano comprende, ad oggi, **38.239 unità immobiliari** di cui:

28.502 alloggi;

8.650 box e posti auto;

1.087 unità immobiliari destinate ad **Uso Diverso**.

L'anno 2025 ha visto il consolidarsi della gestione del patrimonio ERP anche mediante interventi su processi e struttura (ad es. sviluppo del CRM, canali WEB quali il portale on-line dedicato agli inquilini https://casa.mmspa.eu/, sistema gestionale, newsletter, etc.). Sono proseguite le attività per dotarsi di un avanzato strumento di censimento tecnico del patrimonio mediante tecnologie innovative e del sistema di telecontrollo degli impianti a mezzo di tecnologie IoT.

Nel corso del 2025 la Divisione ha avuto con l'utenza un totale di **259.227 contatti**, di cui:

156.603 contatti telefonici al numero verde 800 01 31 91 attivo H24;

20.258 appuntamenti presso gli sportelli delle sedi o telefonici.

82.366 comunicazioni tramite posta ordinaria e raccomandata massiva

Nel 2025 il servizio di newsletter "La tua Casa" registra l'iscrizione di **2.936** utenti alla data del 31/12/2025.

In affiancamento alla Divisione Casa, il personale specializzato di MM facente parte della funzione Tutela del Patrimonio ha il compito di monitorare gli edifici in gestione per rilevare le necessità di intervento, i rischi di occupazioni abusive e i pericoli potenziali di diversa natura. La **prevenzione delle occupazioni abusive** è il primo compito della funzione e viene svolto in coordinamento con le Forze dell'Ordine. I risultati osservati da inizio gestione sono stati rilevanti: **riduzione del saldo netto delle posizioni abusive da 1.722 a 460 (al 31.12.2025),** con una **riduzione netta di 25** rispetto all'**anno precedente.**

I principali numeri relativi alla **Manutenzione Ordinaria** nel 2025 sono di seguito sintetizzati:

N. 34.934 segnalazioni tecniche aperte di cui 21.486 a canone, 13.169 extracanone e 272 a carico utente;

N. 19.090 Ordini di Manutenzione a canone e 7.349 extracanone.

I principali numeri relativi alla **Manutenzione Straordinaria** nel 2025 sono di seguito sintetizzati:

N. 520 alloggi riattati;

N. 12 impianti elevatori efficientati;

16,3 milioni di euro di lavori gestiti.

Dal 1° gennaio 2023, è stato avviato il servizio di supporto al **Comune di Bergamo** per la gestione del patrimonio ERP di proprietà. È stata curata l'organizzazione del servizio di contact center e la dotazione strumentale per l'avvio del servizio (appalti, strumentazione informatica, personale, ecc.).

Nel 2025, è stato gestito per tale Comune un patrimonio composto da **984 abitazioni** e **288 posti auto**, con un'utenza composta da 1.626 inquilini, per un totale di **746 contratti** di locazione attivi.

Relativamente ai **contatti con gli inquilini**, si sono registrati:

2.363 chiamate pervenute al numero verde 800 71 40 07

1.350 appuntamenti svolti, di cui il 79% presso gli uffici MM e il 21% tramite chiamata telefonica o contatto digitale

2.363 segnalazioni aperte dagli utenti (di cui 69% amministrative, 25% tecniche, 6% altro)

310 sopralluoghi di verifica e 181 interventi manutentivi

16.579 contatti tramite posta raccomandata

164.843 contatti tramite posta ordinaria di cui 99.056 relativi alla bollettazione

Si riporta di seguito una sintesi dei **risultati della Divisione**:

Casa *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Ricavi	19.282	18.972	311	*1,6%*
Costi	(17.698)	(14.663)	(3.035)	*20,7%*
Margine operativo Lordo	**1.584**	**4.309**	**(2.725)**	***-63,2%***
% sui ricavi	*8,2%*	*22,7%*		
Ammortamenti e Accantonamenti	(2.945)	(1.959)	(986)	*50,3%*
Risultato Operativo	**(1.360)**	**2.350**	**(3.710)**	***-157,9%***
% sui ricavi	*-7,1%*	*12,4%*		
Investimenti	**1.745**	**1.450**	**295**	***20,4%***

I **ricavi** aumentano di 311 migliaia di Euro (+1,6%), i costi operativi aumentano di 3.035 migliaia di Euro (+ 20,7%).

Queste dinamiche portano ad un decremento del Risultato Operativo, che passa da un valore di 2.350 migliaia di Euro del 2024, a -1.360 migliaia di Euro .

Gli **investimenti** della Divisione Casa ammontano a 1.745 migliaia di Euro, in aumento rispetto all'esercizio precedente per 295 migliaia di Euro.

Gestione Impianti e Immobili

I beni mobili e immobili della divisione contabile DVGI, strumentali alla gestione del servizio di raccolta e smaltimento rifiuti, sono obbligatoriamente messi a disposizione del gestore pro tempore dei servizi di igiene ambientale (Amsa SpA) tramite un contratto di locazione.

L'attuale contratto è stato stipulato in data 27 settembre 2024 tra MM S.p. A. e Amsa S. p. A. e la durata è commisurata a quella dell'appalto del servizio di gestione dei rifiuti urbani affidato ad Amsa per il periodo avente decorrenza dal 28/09/2024 e durata fino al 27/09/2031.

Nel corso del 2025, pertanto, le attività sono proseguite secondo le nuove previsioni contrattuali. Con riferimento alle pendenze relative al precedente contratto di locazione, a giugno 2025 è stato completato l'iter in ordine alla ricognizione degli importi da riconoscere ad Amsa per gli investimenti ultimati sino a settembre 2024, per un importo complessivo pari a 6.924.140,92 euro.

A inizio 2026, è stata effettuata una ricognizione sugli investimenti precedentemente in corso e ora ultimati, nonché sui nuovi investimenti effettuati da Amsa nel corso del 2025.

La tabella seguente sintetizza i **risultati della Gestione Impianti e Immobili**:

Gestione Impianti e Immobili *(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Ricavi	2.029	3.126	(1.097)	*-35,1%*
Costi	(166)	(189)	23	*-12,1%*
Margine operativo Lordo	**1.863**	**2.937**	**(1.074)**	***-36,6%***
% sui ricavi	*91,8%*	*94,0%*		
Ammortamenti e Accantonamenti	(1.487)	(863)	(624)	*72,3%*
Risultato Operativo	**376**	**2.074**	**(1.698)**	***-81,9%***
% sui ricavi	*18,5%*	*66,3%*		
Investimenti	**2.914**	**3.960**	**(1.046)**	***-26,4%***

Dal punto di vista economico, si registra nel 2025 una diminuzione dell'EBITDA, che passa da 2.937 migliaia di Euro a 1.863 migliaia di Euro (-36,6 %); gli investimenti ammontano a 2.914 migliaia di euro, in diminuzione rispetto all'anno precedente di 1.046 migliaia di Euro.

Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture (DMOI)

Nel corso del 2025, le principali attività caratterizzanti la Business Unit sono state le seguenti:

Patrimonio di Edilizia Scolastica: Le attività di **manutenzione del patrimonio di edilizia scolastica** sono proseguite nel 2025 tramite una gestione che ha visto il passaggio progressivo **da una gestione prevalentemente in "*buy*"** (ovvero con l'utilizzo di appaltatori esterni) **ad una gestione in "*make*"** (ovvero con l'utilizzo di risorse MM), consolidando i processi necessari al funzionamento del nuovo modello operativo;

Nel corso del 2025 è stata avviata la fase definitiva del servizio di manutenzione ordinaria degli impianti elettrici, con una gestione progressivamente indirizzata al "*make*" (ovvero con l'utilizzo di risorse MM).

Manutenzione impianti di sollevamento al servizio dei sottopassi stradali: le attività sono proseguite nell'anno 2025, come regolate tramite specifico Contratto sottoscritto in data 9 settembre 2021 tra MM S.p.A. e il Comune di Milano, per la durata di 4 anni, rinnovabili per un periodo di ulteriori 4 anni. È stata attivata la proroga del contratto per un ulteriore anno, con individuazione del nuovo termine a settembre 2026.

Impianti sportivi di proprietà del Comune di Milano affidati in gestione a Milanosport: le attività sono proseguite nel 2025 come regolate dal nuovo Contratto sottoscritto in data 19.01.2024 tra MM e Milanosport, per lo svolgimento dei Servizi di facility management ed efficientamento energetico, compresi i ruoli di c.d. Terzo Responsabile sugli impianti termici (ex art. 1 del DPR. 412/1993) e di Responsabile per la conservazione e l'uso razionale dell'energia (c.d. *Energy Manager*).

Strade, segnaletica e ponti: nel corso del 2025, MM ha proseguito le attività di "gestione amministrativa" della fase esecutiva per gli appalti di manutenzione ordinaria di strade, segnaletica e ponti precedentemente gestiti dal Comune di Milano; ha inoltre completato la prima parte della rilevazione del fabbisogno manutentivo del patrimonio stradale ai fini dell'implementazione del catasto stradale e della pianificazione e gestione delle attività manutentive.

Manutenzione Ordinaria ERP e Sedi aziendali: nel corso del 2025, è stata trasferita la responsabilità della gestione dei servizi manutentivi del patrimonio ERP e delle sedi proprie aziendali, quale incremento del perimetro di competenza nell'erogazione della manutenzione ordinaria con una gestione progressivamente indirizzata al "make".

Si riporta di seguito una sintesi dei **risultati della Business Unit**:

M.O. Immobili e Infrastrutture *(€/000)*	31.12.2025	31.12.2024	Var. Ass.	*Var.%*
Ricavi	14.626	12.911	1.715	*13,3%*
Costi	(14.712)	(10.098)	(4.614)	*45,7%*
Margine operativo Lordo	**(86)**	**2.813**	**(2.899)**	***-103%***
% sui ricavi	*-0,6%*	*21,8%*		
Ammortamenti e Accantonamenti	(891)	(649)	(241)	*37,2%*
Risultato Operativo	**(977)**	**2.163**	**(3.140)**	***-145%***
% sui ricavi	*-6,7%*	*16,8%*		
Investimenti	**1.954**	**598**	**1.356**	***227%***

Nel 2025 si registra una diminuzione dell'EBITDA che passa da 2.813 migliaia di Euro del 2024 a -86 migliaia di Euro (-103%); i ricavi aumentano di 1.715 migliaia di Euro (+13,3%) e i costi aumentano di 4.614 migliaia di Euro (+ 45,7%). Gli investimenti ammontano a 1.954 migliaia di Euro.

Gestione Verde

Nel corso del 2025 si è ampliata e consolidata la struttura organizzativa e funzionale della Divisione Verde, a cui era originariamente stata affidata la gestione diretta della manutenzione del patrimonio a verde dell'Edilizia Residenziale Pubblica, delle sedi proprie del Servizio Idrico Integrato e presso i Depuratori di Nosedo e San Rocco.

Dalla data 30.09.2024, infatti, con Determina Dirigenziale n° 8752 il Comune di Milano ha determinato l'affidamento della gestione integrata del patrimonio a verde comunale a MM con decorrenza dal 1° Ottobre 2024 e fino al 30 Settembre 2049. Da fine 2024, pertanto, e ancor più nel corso del 2025, si è verificata una sensibile variazione nella struttura dei ricavi e dei costi della Business Unit per sopperire al nuovo servizio assegnato, che ha comportato una significativa variazione del perimetro gestionale.

Si riporta di seguito una sintesi dei **risultati della Business Unit**:

Verde*(€/000)*	**31.12.2025**	**31.12.2024**	**Var. Ass.**	***Var.%***
Ricavi	16.269	6.334	9.936	*156,9%*
Costi	(18.760)	(6.376)	(12.384)	*194,2%*
Margine operativo Lordo	**(2.490)**	**(42)**	**(2.448)**	***ND***
% sui ricavi	*-15,3%*	*-0,7%*		
Ammortamenti e Accantonamenti	(382)	(118)	(264)	*224,4%*
Risultato Operativo	**(2.872)**	**(160)**	**(2.712)**	***ND***
% sui ricavi	*-17,7%*	*-2,5%*		
Investimenti	**1.237**	**1.203**	**35**	***3%***

Nel 2025 la Business Unit ha registrato un incremento dei ricavi pari a 9.936 migliaia di Euro e un incremento dei costi operativi per 12.384 migliaia di Euro; pertanto, l'EBITDA risulta in diminuzione rispetto l'anno precedente per un importo pari a -2.448 migliaia di Euro. Gli investimenti sono sostanzialmente in linea con l'anno precedente e ammontano a 1.237 migliaia di Euro.

1.7 Evoluzione prevedibile della gestione

La natura dei servizi svolti in prevalenza da MM, essendo riferiti a settori regolati (Servizio Idrico Integrato) o comunque legati ad affidamenti *in house* da parte del proprio azionista unico Comune di Milano (Ingegneria, Casa, Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture), contribuisce a confermare aspettative di un impatto negativo mitigato delle conseguenze del contesto nazionale e internazionale sotto il profilo economico.

Con riferimento al contesto dei mercati energetici, rispetto alla moderata evoluzione dei prezzi dell'energia elettrica e del gas rilevata nel corso del 2025, si riscontra nelle ultime settimane una trend di marcato incremento in conseguenza del conflitto tra Stati Uniti, Israele e Iran attualmente in corso, che ha generato notevoli aumenti del prezzo del petrolio.

In merito all'energia elettrica, l'analisi dell'evoluzione del PUN ha visto un passaggio da valori pari a 111-115 €/MWh medi mensili nell'ultimo trimestre 2025, a 133 €/MWh nel mese di gennaio 2026; tale valore era in rientro a 114 €/MWh medi a febbraio 2026 ma a metà marzo si riscontra un valore medio mensile pari a circa 143 €/MWh. Pur essendo lontani dai picchi di prezzo raggiunti nel periodo 2022-2023 in conseguenza della crisi dei mercati energetici, certamente il maggior costo dell'energia e la sua evoluzione attualmente difficilmente prevedibile stante il perdurare della situazione di conflitto potrebbe incidere negativamente generando una maggiore esposizione finanziaria rispetto ai valori target individuati in sede di budget 2026 dalla Società.

Anche il prezzo del gas, che a fine 2025 vedeva un prezzo TTF di circa 26 €/MWh, dopo essere salito a un range di 30 €/MWh nel periodo gennaio-febbraio 2026, ha raggiunto di 56 €/MWh in data 9 marzo 2026, scendendo successivamente a ca 50 €/MWh, valore comunque quasi doppio dei prezzi registrati meno di tre mesi prima.

Per quanto la Società abbia già posto in azione una pluralità di interventi volti a incrementare nel tempo l'energia elettrica autoprodotta e l'efficientamento energetico, al fine di ridurre anche l'esposizione al fattore di rischio energetico, l'attuale condizione di fornitura a prezzo variabile e l'elevato valore dei consumi necessari alla gestione del Servizio Idrico Integrato, pur in presenza di un metodo tariffario volto al riconoscimento in logica full cost recovery dei prezzi dell'energia, rende necessario attenzionare la dinamica dei prezzi nel corso dei prossimi mesi.

Il quadro macroeconomico tendenziale previsto nel Bollettino Economico della Banca d'Italia 1/2026 prevede un lieve indebolimento nella crescita economica globale, tenuto conto delle tensioni commerciali e geopolitiche in atto. Tuttavia, la previsione per l'area Euro è di una crescita moderata, con un target di +1,2% nel 2026 e +1,4% per il biennio 2027-2028. Nel 2026 in Italia, la crescita economica rimarrebbe a un tasso pari a +0,6%.

A livello di mercati finanziari, si rileva come la BCE abbia mantenuto stabili i tassi di riferimento ufficiali dopo la riduzione avvenuta da settembre 2023 sino a metà 2025, attestandosi al 2,15%.

Per quanto concerne l'inflazione in Italia, febbraio 2026 ha visto un aumento a +1,6% su base annua e +0,8% su base mensile. Si attende ora l'effetto dell'incremento dei costi energetici. La media prevista dalla BCE era pari a +1,8% per l'intera area Euro.

1.8 La composizione del personale

Al 31 dicembre 2025 il personale di MM, è composto da **1.573 dipendenti**.

Per MM lavorano, inoltre, 17 risorse con contratto di somministrazione, 2 con contratto di tirocinio e 4 risorse con contratti di collaborazione.

La composizione dei dipendenti per categoria è la seguente:

Personale suddiviso per categoria		2023	2024	2025
Dirigenti	n.	31	29	29
Quadri	n.	76	86	88
Impiegati	n.	815	823	874
Operai	n.	415	436	570
Totale	**n.**	**1.337**	**1.374**	**1.561**
Personale Branch estere	n.	3	7	12[4]
Totale con Branch	**n.**	**1.340**	**1.381**	**1.573**
Contratti di tirocinio	n.	3	6	2
Contratti di somministrazione	n.	9	21	17
Contratti di collaborazione	n.	6	3	4
Totale	**n.**	**1.358**	**1.411**	**1.596**

Nel 2025 la percentuale di dipendenti con **contratto a tempo indeterminato** è pari al **99,04%**, dato in leggera riduzione rispetto al 2024, in cui era pari al 99,13%.

MM crede nell'offerta di un contratto di lavoro stabile e pone molta attenzione ai bisogni dei propri dipendenti, per questa ragione accompagna i lavoratori attraverso percorsi di crescita professionale all'interno della Società.

Personale suddiviso per tipologia di contratto	2023		2024		2025	
	Nr.	**%**	**Nr.**	**%**	**Nr.**	**%**
Tempo indeterminato	1.324	99%	1.362	99%	1.558	99%
Tempo determinato	13	1%	12	1%	15	1%
Totale	**1.337**	**100%**	**1.374**	100%	**1.573**	**100%**

Le politiche di assunzione sono proseguite nel 2025 in coerenza con gli sviluppi del business.

[4] Il totale dei dipendenti delle branch estere comprende anche quattro consulenti della branch India con accordo di impiego per l'attività di esperto effettuata in Israele.

Assunzioni e cessazioni dei rapporti di lavoro

Si riportano di seguito i dati su assunzioni, cessazioni e tasso di turnover per i dipendenti in Italia e per quelli delle branch estere. Il dato nelle annualità scorse era stato rappresentato all'interno della DNF / Rendicontazione di Sostenibilità.

Le assunzioni nel triennio - Italia												
Numero di persone	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	17	59	11	**87**	18	73	19	**110**	43	113	71	**227**
Donne	7	21	2	**30**	8	29	5	**42**	17	27	7	**51**
Totale	**24**	**80**	**13**	**117**	**26**	**102**	**24**	**152**	**60**	**140**	**78**	**278**

Il tasso di nuove assunzioni nel triennio - Italia												
Tasso di nuove assunzioni	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%
< 30 anni	17	1,3%	7	0,5%	18	1,3%	8	0,6%	43	2,8%	17	1,1%
tra 30 e 50 anni	59	4,4%	21	1,6%	73	5,3%	29	2,1%	113	7,2%	27	1,7%
> 50 anni	11	0,8%	2	0,1%	19	1,4%	5	0,4%	71	4,5%	7	0,4%
Totale	**87**	**6,5%**	**30**	**2,2%**	**110**	**8,0%**	**42**	**3,1%**	**227**	**14,5**	**51**	**3,3%**
Totale donne e uomini	**8,8%**				**11,1%**				**17,8%**			

Le assunzioni nel triennio - Branch Estere												
Numero di persone	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	0	0	0	**0**	0	4	0	**4**	0	4	1	**5**
Donne	0	0	0	**0**	0	1	0	**1**	0	0	0	**0**
Totale	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**5**	**0**	**5**	**0**	**4**	**1**	**5**

Il tasso di nuove assunzioni nel triennio - Branch Estere												
Tasso di nuove assunzioni	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%
< 30 anni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
tra 30 e 50	0	0,0%	0	0,0%	4	57,1%	1	14,3%	4	33,3	0	0,0%
> 50 anni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%
Totale	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**4**	**57,1**	**1**	**14,3%**	**5**	**41,7**	**0**	**0,0%**
Totale donne e uomini	**0,0%**				**71,4%**				**41,7%**			

Le cessazioni nel triennio - Italia												
Numero di persone	Dal 1 gennaio al				Dal 1 gennaio al				Dal 1 gennaio al			
	<30	tra 30 e 50	>50	Tot	<30	tra 30 e 50	>50	Tot	<30	tra 30 e 50	>50	Tot
Uomini	4	55	42	**101**	7	55	25	**87**	7	32	31	**70**
Donne	3	36	9	**48**	2	14	12	**28**	2	17	9	**28**
Totale	**7**	**91**	**51**	**149**	**9**	**69**	**37**	**115**	**9**	**49**	**40**	**98**

Il tasso di turnover in uscita nel triennio - Italia												
Turnover	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%
< 30 anni	4	0,3%	3	0,2%	7	0,5%	2	0,1%	7	0,4%	2	0,1%
tra 30 e 50	55	4,1%	36	2,7%	55	4,0%	14	1,0%	32	2,0%	17	1,1%
> 50 anni	42	3,1%	9	0,7%	25	1,8%	12	0,9%	31	2,0%	9	0,6%
Totale	**101**	**7,6%**	**48**	**3,6%**	**87**	**6,3%**	**28**	**2,0%**	**70**	**4,5%**	**28**	**1,8%**
Tot. donne e uomini	**11,1%**				**8,4%**				**6,3%**			

Le cessazioni nel triennio - Branch Estere												
Numero di persone	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale
Uomini	0	0	0	**0**	0	0	1	**1**	0	0	0	**0**
Donne	0	0	0	**0**	0	0	0	**0**	0	0	0	**0**
Totale	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**

Il tasso di turnover in uscita nel triennio - Branch Estere												
Turnover	Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2023				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2024				Dal 1 gennaio al 31 dicembre 2025			
	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%	Uomini	%	Donne	%
< 30 anni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
tra 30 e 50 anni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
> 50 anni	0	0,0%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Totale	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**1**	**14,3%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**
Totale donne e uomini	**0,0%**				**14,3%**				**0,0%**			

I rapporti con i sindacati

Il **panorama delle relazioni sindacali in MM è diversificato** e riflette l'eterogeneità dei settori in cui l'Azienda opera. I dipendenti fanno infatti riferimento a **sette contratti collettivi**:

- CCNL Gas Acqua (per la Divisione Servizio Idrico e alcune Direzioni/funzioni di staff),
- CCNL Dipendenti delle Imprese Edili e Affini (per il settore ingegneria e alcune Direzioni/ funzioni di staff),
- CCNL Federcasa (per la Divisione Casa e la Divisione DMOI),
- CCNL Dipendenti da Proprietari di Fabbricati (per una parte di custodi del patrimonio ERP

attinenti alla Divisione Casa),

- CCNL Dirigenti Industria (per i Dirigenti),
- CCNL Quadri e Impiegati agricoli e CCNL Operai agricoli e Florovivaisti (per i dipendenti impiegati nella gestione del verde del patrimonio ERP).

La sicurezza sul luogo di lavoro

In MM Spa la Salute e Sicurezza dei luoghi di lavoro e dei lavoratori è elemento fondativo della politica dell'Alta Direzione e, di conseguenza, dell'intera azienda. L'Azienda da sempre si è dotata degli strumenti per minimizzare il rischio di incidenti o di infortunio all'interno del proprio operato quotidiano. Nel 2025 il un processo di digitalizzazione e riorganizzazione dei processi gestionali della Salute e Sicurezza dei luoghi di lavoro e dei lavoratori ha permesso, fra le altre cose, di dare maggior chiarezza e consapevolezza dello status della "sicurezza" ad ogni singolo Responsabile e Lavoratore e l'introduzione di nuovi strumenti, come programmati, permetteranno a tutti i lavoratori di svolgere le proprie attività in maniera efficiente e in piena sicurezza.

All'interno di questo processo sono stati rivisti e implementati i tre "pilastri" del Servizio di Prevenzione e Protezione:

Ad ogni MM Spa è dotata di otto Documenti di Valutazione dei Rischi utili a gestire la sua natura multiservizio, tutti costantemente in rinnovo e miglioramento per far fronte alla crescita aziendale sia in termini di complessità che di effettivi.

Attraverso l'applicazione di quanto analizzato, dei costanti sopralluoghi e dei confronti continui con le varie Direzioni e Funzioni aziendali, la Società sensibilizza i propri dipendenti sui rischi relativi alle diverse mansioni, fornendo gli strumenti adatti a evitare eventi dannosi, migliorare le condizioni generali di lavoro, vigilando al contempo sulla salute dei propri Lavoratori.

Nel 2025 sono stati registrati 35 casi di "infortunio" di cui solo 14 casi di infortunio connessi all'attività lavorativa; gli altri 21, che comprendono incidenti "in itinere" e infortuni sul luogo di lavoro, risultano non connessi all'attività lavorativa.

Nessuno degli eventi infortunistici "connessi" del 2025 ha comportato conseguenze per periodi superiori a 60 giorni, confermando la tendenza, oramai consolidata, di contenimento degli eventi infortunistici effettivamente riconducibili all'attività lavorativa. L'indice infortunistico definito dal rapporto tra totale ore di assenza e il numero di infortuni sul lavoro è rimasto pressoché costante, e anzi in leggera diminuzione, e inferiore al 4%.

Anche nel 2025 non è stato registrato alcun caso di malattie professionali su dipendenti o ex dipendenti. Il monitoraggio e la costante analisi delle casistiche che conducono all'avvenimento dell'infortunio permettono a MM di individuare continue e rinnovate azioni correttive che sono divulgate all'interno dell'azienda attraverso le procedure di sicurezza.

Nel 2025 è stata mantenuta la certificazione secondo la norma UNI EN ISO 45001 per i settori dell'Ingegneria e del Servizio Idrico Integrato ed è iniziato l'iter di integrazione con il sistema di gestione certificato UNI EN ISO 14001.

1.9 Gestione dei rischi

Le attività della Società sono esposte ai seguenti rischi finanziari: rischio di mercato (definito come rischio di cambio e di tasso d'interesse), rischio di credito (sia in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti sia alle attività di finanziamento) e rischio di liquidità (con riferimento alla disponibilità di risorse finanziarie ed all'accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari in generale).

Obiettivo della Società è il mantenimento nel tempo di una gestione bilanciata della propria esposizione finanziaria, atta a garantire una struttura del passivo in equilibrio con la composizione dell'attivo di bilancio e in grado di assicurare la necessaria flessibilità operativa attraverso l'utilizzo della liquidità generata dalle attività operative correnti e il ricorso a finanziamenti bancari.

La capacità di generare liquidità dalla gestione caratteristica, unitamente alla capacità di indebitamento, consentono alla Società di soddisfare in maniera adeguata le proprie necessità operative, di finanziamento del capitale circolante operativo e di investimento, nonché il rispetto dei propri obblighi finanziari.

La politica finanziaria dalla Società e la gestione dei relativi rischi finanziari sono guidate e monitorate a livello centrale. In particolare, la funzione finanza ha il compito di valutare e approvare i fabbisogni finanziari previsionali, ne monitora l'andamento e pone in essere, ove necessario, le opportune azioni correttive.

La seguente sezione fornisce indicazioni qualitative e quantitative di riferimento sull'incidenza di tali rischi sulla Società:

Rischio di mercato

Rischio di cambio

La Società è principalmente attiva sul mercato italiano ed è pertanto **limitatamente esposta al rischio di cambio**, solo con riferimento a i) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciali denominati in RON (Leu Romeno) ii), conti correnti bancari e rapporti di credito e debito di natura commerciale denominati in AED (Dirham degli Emirati Arabi Uniti) iii), conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciale denominati in INR (Rupia Indiana) iv), conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciale denominati in COP (Peso Colombiano) e v) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciale denominati in ILS (Nuovo Shekel Israeliano).

Sensitivity analysis relativa al rischio di cambio

Ai fini della *sensitivity analysis* sul tasso di cambio, sono state individuate le voci di stato patrimoniale (attività e passività) denominate in valuta diversa rispetto alla valuta funzionale della Società.

Al fine dell'analisi sono stati considerati due scenari che scontano rispettivamente un apprezzamento ed un deprezzamento pari al 10% del tasso di cambio tra la valuta in cui è denominata la voce di bilancio e la valuta di conto.

(In migliaia di Euro)	Impatto sull'utile e sul patrimonio netto, al netto dell'effetto fiscale											
	COP		RON		INR		AED		ILS		Totale	
Sensitivity analysis	**-10%**	**10%**	**-10%**	**10%**	**-10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
Esercizio 31/12/2025	61	(50)	15	(12)	102	(84)	7	(6)	704	(576)	888	(727)

Nota: si segnala che il segno positivo indica un maggiore utile ed un aumento del patrimonio netto; il segno negativo indica un minore utile ed un decremento del patrimonio netto.

Rischio di tasso di interesse

La società è esposta a rischi legati all'oscillazione dei tassi di interesse in quanto ricorre ad un mix di strumenti di debito in funzione della natura dei fabbisogni finanziari.

In particolare, la Società fa normalmente ricorso all'indebitamento a breve termine per finanziare il fabbisogno di capitale circolante e a forme di finanziamento a medio e lungo termine per la copertura degli investimenti effettuati e correlati al business, nonché delle operazioni straordinarie. Le passività finanziarie che espongono la Società al rischio di tasso di interesse sono per la maggior parte finanziamenti indicizzati a tasso variabile a medio/lungo termine. Il tasso di interesse cui la Società è maggiormente esposta è l'Euribor.

Le operazioni finanziarie concretizzate nel 2016 (structured loan Bei e prestito obbligazionario) essendo entrambe a tasso fisso, consentono, tra l'altro, di mitigare ulteriormente il rischio di tasso di interesse.

Per fronteggiare questi rischi la Società utilizza strumenti derivati sui tassi, ("Interest Rate Swap") con l'obiettivo di mitigare, a condizioni economicamente accettabili, la potenziale incidenza della variabilità dei tassi d'interesse sul risultato economico. Si riassumono di seguito le caratteristiche principali di tali contratti **al 31 dicembre 2025**:

***Interest rate swaps* (IRS)**	**Accensione**	**Scadenza**	**Valore nominale (in migliaia di Euro)**	**Fair value (in migliaia di Euro)**
IRS Intesa Sanpaolo	2006	2026	1.388	(21)
IRS BNP Paribas	2009	2028	3.000	(197)

Sensitivity analysis relativa al rischio di tasso di interesse

Con riferimento al rischio di tasso d'interesse, è stata elaborata un'analisi di sensitività per determinare l'effetto sul conto economico e sul patrimonio netto che deriverebbe da una ipotetica variazione positiva e negativa di 100 bps dei tassi di interesse rispetto a quelli effettivamente rilevati in ciascun periodo.

L'analisi è stata effettuata avendo riguardo principalmente alle seguenti voci:

- passività finanziarie a breve e medio/lungo termine, in connessione con gli strumenti derivati a essi collegati, ove esistenti.

Con riferimento alle passività finanziarie a breve e medio/lungo termine, l'impatto è stato calcolato in modo puntuale. Non sono stati inclusi in questa analisi i debiti finanziari regolati a tasso fisso.

La tabella di seguito evidenzia i risultati dell'analisi svolta:

(In migliaia di Euro)	**Impatto sull'utile, al netto dell'effetto fiscale**		**Impatto sul patrimonio netto, al netto dell'effetto fiscale**	
Sensitivity analysis	-100 bps	+100 bps	-100 bps	+100 bps
Esercizio chiuso al 31 dicembre 2024	409	(409)	409	(409

Nota: si segnala che il segno positivo indica un maggiore utile ed un aumento del patrimonio netto; il segno negativo indica un minore utile ed un decremento del patrimonio netto.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società al rischio di potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti.

Con riferimento al settore Ingegneria, la quasi totalità dei crediti è vantata verso il Comune di Milano od altri soggetti pubblici o concessionari dei medesimi e ciò garantisce un'attenuazione del rischio in oggetto. Relativamente ai crediti vantati nei confronti del Comune di Milano, nel corso dell'esercizio 2019 è stata condotta un'attività di approfondimento e verifica di una serie di posizioni creditorie assai risalenti negli anni. Le istruttorie condotte hanno permesso di identificare criteri condivisi che consentano di cristallizzare i crediti di MM nei confronti del Comune, in particolare, in coerenza con i documenti analizzati, considerare esistenti ed esigibili solo i crediti vantati da MM corrispondenti ad importi che trovano coerenza, per singola commessa, nelle disponibilità finanziarie previste dai relativi quadri economici approvati. Tale attività ha consentito di valutare con precisione i crediti sulla base del profilo di rischio.

L'analisi sopra descritta, avente ad oggetto la verifica della qualità dei crediti, viene condotta con cadenza annuale per le posizioni vantate verso i principali Enti debitori e permette di definire le opportune azioni di riscossione, ove possibile; costituisce inoltre la base per la stima delle perdite attese su cui si effettua l'accantonamento ad un fondo svalutazione crediti.

Con riferimento al Servizio Idrico Integrato invece, la Società gestisce il rischio di credito tramite policy e procedure che regolano il monitoraggio dei flussi di recupero previsti, l'emissione di solleciti, la concessione di dilazioni di pagamento se necessario e l'implementazione di appropriate azioni di recupero.

I crediti commerciali della Società, pari a Euro 157 milioni al 31 dicembre 2025 (€ 197 milioni al 1° gennaio 2025) sono esposti al netto degli anticipi per opere pari ad € 2.617 milioni e sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione determinata dal management della società mediante la stima dell'aspettativa delle perdite attese (*expected loss*) differenziate in base alla natura privata o pubblica del debitore. La stima dell'aspettativa di perdita attesa scaturisce dall'esperienza storica differenziata per tipologia di debitore, riparametrata sull'anzianità dei saldi scaduti, e su eventuali elementi prospettici (*forward looking elements*), che possano inficiare le aspettative di recupero. La valutazione delle posizioni a credito per le quali sono state rilevate oggettive condizioni di inesigibilità

parziale o totale oltre alle aspettative di perdite attese ha portato a determinare un fondo svalutazione crediti che al 31 dicembre 2025 risulta complessivamente pari ad € 55.071.114 (€ 52.771.660 nel precedente esercizio).

Con particolare riferimento ai clienti del Servizio Idrico, tenuto conto dell'elevata frammentazione della clientela e dei limiti nella possibilità di effettuare la selezione dei clienti data la natura "essenziale" della risorsa offerta, la valutazione del fondo svalutazione crediti è stata condotta dal management della società mediante la stima delle perdite attese determinate sulla base dell'esperienza passata per crediti simili e monitorando l'andamento delle condizioni economiche correnti e prospettiche del mercato di riferimento.

Si segnala inoltre che i crediti del Servizio Idrico sono coperti da depositi cauzionali fino a concorrenza della somma di Euro 16.521 migliaia.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che, a causa dell'incapacità di reperire nuovi fondi o di liquidare attività sul mercato, la Società non riesca a far fronte ai propri impegni di pagamento, determinando un impatto sul risultato economico nel caso in cui sia costretta a sostenere costi addizionali per fronteggiare i propri impegni o una situazione di insolvibilità. L'obiettivo della Società è quello di porre in essere una struttura finanziaria che, in coerenza con gli obiettivi di business e con i limiti definiti, assicuri un livello di liquidità adeguato perseguito mediante i prospettati aumenti tariffari, minimizzando il relativo costo opportunità e mantenga un equilibrio in termini di durata e di composizione del debito.

Sempre con riferimento al rischio di liquidità sono state effettuate le opportune valutazioni, anche attraverso le informazioni fornite dalle controparti finanziarie, che consentono di escludere che le disponibilità liquide ed i depositi bancari possano determinare potenziali perdite di valore tenuto, altresì, conto della possibilità di smobilizzo a vista dei depositi a scadenza.

La tabella seguente fornisce un'analisi dei flussi di cassa attesi negli esercizi a venire relativi alle passività finanziarie **al 31 dicembre 2025.**

(In migliaia di Euro)		**Esborsi previsti**			
	Saldo al 31 dicembre 2025	**Entro 1 anno**	**Oltre 1 anno e fino a 5 anni**	**Oltre 5 anni**	**Totale**
Passività finanziarie	229.828	62.919	84.855	82.054	166.909
Debiti commerciali	194.555	194.555	-	-	194.555
Altre passività	84.139	32.986	38.413	12.929	51.342

Tutti i flussi indicati sono flussi di cassa nominali futuri non scontati, determinati con riferimento alle residue scadenze contrattuali, sia per la quota in conto capitale che per la quota in conto interessi.

I finanziamenti sono stati inclusi sulla base della scadenza contrattuale in cui avviene il rimborso. I flussi derivanti da passività finanziarie includono quelli relativi agli IRS attualmente in essere.

Il prestito obbligazionario, emesso dalla società in data 23.12.2016, e i contratti di finanziamento BEI, sottoscritti in data 18.11.2016 e 28.11.2025, prevedono per MM il rispetto di specifici covenant finanziari, calcolati come rapporti tra variabili di natura economica e patrimoniale, volti a monitorare la sostenibilità economico finanziaria aziendale.

L'analisi dei covenant è dettagliata nei precedenti paragrafi della Relazione sulla Gestione.

1.10 Relazione sul Governo Societario

Informazioni sugli assetti proprietari

Il capitale sociale è di Euro 36.996.233,00 diviso in numero 36.996.233 azioni del valore nominale di Euro 1 ciascuna, interamente sottoscritto e versato, detenute dal Comune di Milano.

Le azioni conferiscono uguali diritti.

Consiglio di Amministrazione

I membri del Consiglio durano in carica per un periodo di tre esercizi o per un periodo inferiore eventualmente stabilito all'atto della nomina e sono rieleggibili. Scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica.

Al CdA compete, nell'ambito dell'oggetto e dello scopo sociale, la gestione della Società, salvi i poteri riservati all'Assemblea dalla legge o dallo Statuto.

L'Organo Amministrativo assicura il recepimento e l'attuazione delle direttive, indirizzi ed atti programmatici del Comune di Milano. Assicura, altresì, il perseguimento degli obiettivi gestionali e/o operativi affidati all'atto della nomina dei Consiglieri.

Il Presidente del CdA rappresenta legalmente la Società presso i terzi ed in giudizio. Ha facoltà di promuovere azioni ed istanze giudiziarie o amministrative, in ogni grado ed in qualunque sede, compresi i giudizi di cassazione e revocazione, nominando avvocati e procuratori alle liti. Può inoltre nominare procuratori per determinati atti e categorie di atti.

All'Amministratore Delegato e al Direttore Generale, se nominati, è attribuita la rappresentanza della Società, anche in giudizio, nei limiti della delega conferita..

Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS)

Il Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS), è il comitato endoconsiliare istituito a febbraio 2021 mediante delibera del Consiglio di Amministrazione, composto attualmente da tre Consiglieri non titolari di deleghe gestionali, con il compito di supportare, attraverso lo svolgimento di attività preparatorie e istruttorie di natura propositiva e consultiva, le valutazioni e le decisioni dell'Organo Amministrativo inerenti il Sistema di Controllo Interno, la gestione dei rischi e la sostenibilità, con le seguenti funzioni:

1. esaminare il contenuto dell'informazione periodica a carattere non finanziario rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
2. esprimere pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supportare le valutazioni e le decisioni dell'Organo di Amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza;
3. esaminare le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di Internal Audit;
4. monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit;
5. affidare alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative;
6. riferire all'Organo di Amministrazione, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;

Il mandato del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS) ha la medesima scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione che ne ha nominato i membri.

Presidente

Il CdA, nella seduta del 24.07.2025, ha deliberato di conferire al Presidente, oltre a quanto previsto dallo Statuto Sociale e in conformità alla normativa vigente, i poteri e le deleghe di seguito elencati:

- rappresentare la Società nei rapporti istituzionali e nelle relazioni esterne, con facoltà di intervenire, in nome e per conto della medesima Società, in contesti istituzionali, associativi e scientifici, partecipando ad eventi, tavoli e incontri con soggetti pubblici e privati, anche mediante adesione a enti e organismi di settore, purché non comportino impegni economici diretti o acquisizione di partecipazioni patrimoniali;
- curare le relazioni esterne e i rapporti istituzionali con enti pubblici, università, fondazioni e altri soggetti rilevanti aventi carattere scientifico, tecnico, di studio e ricerca in campi di interesse della Società, per la promozione dell'immagine e del ruolo istituzionale della Società, senza facoltà di assumere impegni contrattuali o obbligazioni giuridiche in nome e per conto della Società;
- rappresentare la Società nelle assemblee di società partecipate da MM S.p.A., di associazioni, di enti e organismi non costituenti società di capitali dei quali la stessa sia membro, con facoltà di rilasciare apposite deleghe.

Per l'esercizio delle deleghe e dei poteri sopra indicati, il Presidente si avvarrà delle risorse operanti nelle unità organizzative all'uopo dedicate, dallo stesso direttamente dipendenti. Sono inoltre state confermate e mantenute invariate tutte le deleghe, i poteri e le procure in essere, in precedenza conferiti dal Consiglio di Amministrazione e dai Presidente pro-tempore e Legali Rappresentanti della Società.

L'Assemblea dei Soci del 28.10.2025 ha deliberato, ai sensi dell'art. 15.7 dello Statuto Sociale, di autorizzare il conferimento delle deleghe al Presidente del CdA nella formulazione proposta dall'Organo Amministrativo, come risultanti dal verbale del CdA del 24.07.2025, autorizzando altresì il conferimento al medesimo Presidente dei conseguenti poteri da parte del Consiglio di Amministrazione.

Per tale ragione, nella successiva seduta del 21.11.2025, il Consiglio di Amministrazione, nel prendere atto dell'intervenuta autorizzazione dell'Azionista Unico, ha deliberato di conferire al Presidente del Consiglio di Amministrazione le medesime deleghe e poteri proposti nel corso della seduta del 24.07.2025.

Amministratore Delegato

L'Assemblea degli Azionisti del 25.06.2025 ha confermato di prevedere la nomina di un Amministratore Delegato da individuarsi nella persona del Consigliere di Amministrazione ing. Francesco Mascolo, ferma restando la competenza del Consiglio di Amministrazione per la nomina e il conferimento al medesimo di deleghe di funzione e poteri di rappresentanza e di gestione già delegati, in continuità con l'assetto dell'Organo Amministrativo uscente.

Con verbale del Consiglio di Amministrazione del 07.07.2025, preso atto di quanto deliberato dall'Assemblea degli Azionisti del 25.06.2025 e che, secondo quanto previsto dall'art. 15.7 dello Statuto Sociale, all'Organo Amministrativo compete la nomina e il conferimento di deleghe e attribuzioni all'Amministratore Delegato proposto dall'Azionista Unico, è stato nominato il Consigliere ing. Francesco Mascolo, Amministratore Delegato di MM S.p.A., confermando al medesimo tutte le attribuzioni, deleghe, procure e poteri, in continuità con l'assetto organizzativo e gestionale definito dall'Organo Amministrativo uscente.

Nello specifico, con verbale del CdA del 07.07.2025 sono stati conferiti all'Amministratore Delegato le attribuzioni di seguito elencate:

a. dirigere e coordinare le attività delle strutture organizzative da lui dipendenti, assicurando l'attuazione degli indirizzi, degli orientamenti, delle decisioni e delle delibere degli Organi Societari, assicurando l'adeguatezza dell'assetto organizzativo e ponendo in essere le eventuali necessarie implementazioni e modifiche;

b. formulare al CdA proposte per la definizione degli obiettivi aziendali e per la programmazione delle relative attività;

c. elaborare e sottoporre al CdA, di concerto con le Direzioni competenti, i piani finanziari, il budget annuale e il consuntivo dell'esercizio, assicurando l'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile e ponendo in essere le eventuali necessarie implementazioni e modifiche;

d. assicurare la predisposizione della documentazione istruttoria di sua competenza per le deliberazioni degli Organi Societari;

e. sottoscrivere atti che non impegnano negozialmente la Società e che rientrano nella normale corrispondenza con i terzi e sottoscrivere, altresì, tutti gli atti conseguenti all'espletamento dei poteri a lui delegati dal CdA.

Al fine di dare esecuzione ed attuazione alle attribuzioni conferite, il CdA nella medesima seduta ha deliberato di assegnare all'Amministratore Delegato (AD) le seguenti deleghe e poteri:

1. definisce e stipula, con tutte le clausole opportune, gestisce, modifica e risolve, con potere di gestire e transigere, sia in sede giudiziale sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia anche mediante approvazione di accordi bonari, contratti di appalto, comunque inerenti all'oggetto sociale, sino all'importo complessivo di € 10.000.000,00 (diecimilioni/00) per ogni singolo contratto, nel rispetto della normativa vigente in materia e assicurando ogni adempimento di legge;

2. esperisce, previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione, nel rispetto della normativa vigente in materia e assicurando ogni adempimento di legge, l'intero iter procedurale finalizzato all'affidamento a terzi di contratti di appalto di importo superiore a € 10.000.000,00 (diecimilioni/00) per ogni singolo contratto, dalla predisposizione degli atti di gara, sino all'aggiudicazione e alla stipula dei relativi contratti, emettendo e sottoscrivendo tutti gli atti e le dichiarazioni necessari e/o opportuni, con potere di gestire e transigere, sia in sede giudiziale, sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia;

3. gestisce, modifica e risolve, con potere di gestire e transigere, sia in sede giudiziale sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia anche mediante approvazione di accordi bonari, i contratti di appalto di importo superiore a € 10.000.000,00 (diecimilioni/00) per ogni singolo contratto, nel rispetto della normativa vigente in materia e assicurando ogni adempimento di legge;

4. autorizza e revoca la concessione di subappalti;

5. adotta tutti i provvedimenti e sottoscrive tutti gli atti riguardanti Certificati di Collaudo, Certificati di Verifica di Conformità e Certificati di Regolare Esecuzione relativi a contratti di appalto, senza limiti di importo, procedendo a ogni conseguente adempimento, compresa la liquidazione degli importi dagli stessi derivanti;

6. adotta tutti i provvedimenti e sottoscrive tutti gli atti relativi alle procedure di acquisizione

permanente e/o temporanea di aree e beni mobili e immobili, in soprasuolo e in sottosuolo, comprese a titolo esemplificativo e non esaustivo le procedure espropriative, di occupazione temporanea e d'urgenza previste dalla normativa vigente, finalizzate alla realizzazione di opere pubbliche e alla gestione di servizi pubblici, anche in nome e per conto degli enti dai quali la Società ha ricevuto l'incarico dei relativi servizi, compresi tutti i provvedimenti e gli atti preliminari e propedeutici, nonché gli atti e i provvedimenti conseguenti e connessi finalizzati al perfezionamento della procedura acquisitiva, nessuno escluso o eccettuato, esercitando tutte le facoltà relative e conseguenti; il tutto senza limitazioni con riguardo al valore dei beni oggetto delle citate procedure. A definizione delle sopra indicate procedure, sottoscrive decreti di esproprio, atti di cessione volontaria, atti relativi all'occupazione temporanea, atti di costituzione di servitù e ogni altro tipo di atto; il tutto senza limiti di importo, purché nell'ambito del Quadro Tecnico Economico di progetto approvato;

7. nel rispetto del budget annuale di spesa approvato dal Consiglio di Amministrazione, definisce e stipula, con tutte le clausole opportune, gestisce, modifica e risolve, con potere di gestire e transigere, sia in sede giudiziale sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia, contratti a prestazioni corrispettive di qualunque natura comunque inerenti all'oggetto sociale fino all'importo di € 5.000.000,00 (cinque milioni/00) per singolo contratto, fatta eccezione per la compravendita di immobili e la locazione ultranovennale;

8. gestisce i contratti a prestazioni corrispettive di qualunque natura, diversi dai contratti di appalto, stipulati in esito a deliberazioni degli Organi Societari, autorizzando modifiche e variazioni degli stessi fino all'importo complessivo di € 5.000.000,00 (cinque milioni/00) per ogni singolo contratto, assicurando ogni adempimento di legge;

9. adotta tutti i provvedimenti e sottoscrive tutti gli atti relativi all'ordinaria gestione ed esecuzione di "Contratti di Servizio" e/o "Convenzioni" in vigore tra l'Azionista Comune di Milano, o altri soggetti da questo partecipati, e la Società per l'affidamento a quest'ultima (i) di incarichi per prestazioni professionali (ii) della gestione di servizi pubblici (iii) dell'esecuzione di servizi, compresi, a titolo esemplificativo e non esaustivo: Atti di Addendum ai citati "Contratti di Servizio" e "Convenzioni", offerte, disciplinari d'incarico, documentazione contabile e di pagamento e ogni altro atto correlato e connesso;

10. presenta offerte senza limiti di importo per l'assunzione di incarichi relativi allo svolgimento di attività comprese nell'oggetto sociale, sia in forma singola, sia quale membro di Raggruppamenti Temporanei di Imprese, consorzi, joint ventures, associazioni in genere e altri organismi, tutti comunque senza personalità giuridica, anche mediante la partecipazione a gare d'appalto, comprese le procedure negoziate e le procedure ad evidenza pubblica in genere, e a progetti finanziati, sottoscrivendo tutti gli atti e documenti necessari, opportuni e conseguenti, ivi incluso il relativo contratto o disciplinare di incarico, rilasciando tutte le dichiarazioni e garanzie previste dalla normativa vigente;

11. costituisce, modifica e risolve, senza limiti di importo, Raggruppamenti Temporanei di Imprese, consorzi, joint ventures, associazioni in genere e altri organismi, tutti comunque senza personalità giuridica, per l'espletamento di incarichi relativi allo svolgimento di attività comprese nell'oggetto sociale, anche al fine di partecipare a gare d'appalto e a progetti finanziati, con potere di conferire o ricevere mandati collettivi con rappresentanza e di gestire e transigere, sia in sede giudiziale sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia, definendo, con tutte le clausole opportune, gli accordi con le imprese riunite o raggruppate;

12. gestisce, modifica e risolve, con potere di gestire e transigere, sia in sede giudiziale, sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia, i contratti attivi, diversi da quelli indicati al precedente punto 9, relativi allo svolgimento di attività comprese nell'oggetto sociale, nel rispetto della normativa vigente in materia e assicurando ogni adempimento di legge;
13. definisce e stipula, con tutte le clausole opportune, modifica e risolve, con potere di transigere, sia in sede giudiziale sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia, contratti di consulenza legale, amministrativa, fiscale e tributaria comunque inerenti all'oggetto sociale fino all'importo di euro 500.000,00 (cinquecentomila/00) per singolo contratto, relativi allo svolgimento di attività comprese nell'oggetto sociale, nel rispetto della normativa vigente in materia e assicurando ogni adempimento di legge;
14. nell'ambito delle funzioni di direzione e coordinamento delle attività delle strutture organizzative dipendenti, attribuite all'Amministratore Delegato dal Consiglio di Amministrazione, adotta tutti i provvedimenti e sottoscrive tutti gli atti relativi alla definizione, alla implementazione e al continuo aggiornamento dell'adeguato assetto organizzativo; formalizza altresì, in esito alle determinazioni degli Organi Societari, tutti gli atti riguardanti le strutture organizzative non direttamente dipendenti; il tutto nel rispetto della normativa vigente e tenendo conto dell'andamento e dello sviluppo delle attività aziendali;
15. assume personale nel rispetto del budget annuale di spesa approvato dal Consiglio di Amministrazione; definisce, stipula, modifica e risolve, con potere di gestire e transigere, sia in sede giudiziale, sia in sede stragiudiziale, ogni eventuale relativa controversia per importi fino a € 500.000,00 (cinquecentomila/00) per singola transazione, tutti i contratti individuali di lavoro a tempo indeterminato e/o a tempo determinato e/o nelle forme consentite dalla normativa vigente, fissandone le condizioni nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro o di impiego e comunque nel rispetto della disciplina consentita dalla legge; infligge provvedimenti disciplinari e procede a licenziamenti;
16. definisce, stipula e sottoscrive, nel rispetto del budget annuale di spesa approvato dal Consiglio di Amministrazione, gli Accordi Sindacali relativi al personale di ogni grado;
17. rappresenta la Società presso ogni Autorità, Ente e Istituto in materia di lavoro, presso gli Enti Assicurativi e Previdenziali e le organizzazioni sindacali, nel rispetto della normativa vigente in materia e assicurando ogni adempimento di legge;
18. rappresenta la Società, sia in sede giudiziale, sia in sede stragiudiziale, nelle controversie in materia di responsabilità civile extracontrattuale, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2043 c.c., derivanti dall'esercizio delle attività della Società, con potere di transigere per importi fino a € 500.000,00 (cinquecentomila/00) per singola transazione e di compiere ogni atto opportuno nell'interesse della Società medesima;
19. nell'ambito delle linee di strategia finanziaria approvate dal Consiglio di Amministrazione instaura rapporti di conto corrente con Istituti di Credito, società di Factoring e Uffici Postali, negozia e definisce al meglio ogni relativa condizione e clausola contrattuale ivi compresa l'apertura di linee di credito, finanziarie e di firma a breve e/o medio termine, anche destinate allo smobilizzo di crediti vantati dalla Società nei confronti di terzi, compie qualunque atto inerente a tali rapporti e sottoscrive tutti i documenti richiesti per il loro perfezionamento;
20. con firma congiunta con il Direttore Amministrazione Finanza Controllo e Regolazione dott. Lorenzo Persi o, in caso di assenza anche non prolungata o di impedimento anche momentaneo

dello stesso, con il Direttore Legale, Appalti e Acquisti avv. Antonella Cupiccia, effettua operazioni a debito e a credito su conti correnti della Società presso Istituti di Credito e Uffici Postali, emette e/o richiede l'emissione di assegni bancari e circolari, gira e incassa assegni bancari e circolari;

21. esige crediti, riscuote somme, mandati, buoni del Tesoro, vaglia, assegni, titoli di credito di qualsiasi specie e depositi cauzionali dall'Istituto di emissione, dalla Cassa Depositi e Prestiti, dalla Tesoreria della Repubblica Italiana, dalle Regioni, dalle Città Metropolitane e dai Comuni, dagli Uffici Postali e da qualsiasi Ufficio Pubblico o da privati in genere ed esonera le parti paganti da responsabilità, rilasciando ricevute e quietanze;
22. rappresenta la Società nell'ambito delle procedure concorsuali, proponendo istanze di fallimento, di ammissione al passivo e qualunque altro atto necessario al fine di tutelare il credito della Società, sottoscrivendo accettazioni di concordati e rilasciando dichiarazioni di terzo nell'ambito di procedimenti esecutivi;
23. effettua depositi cauzionali in contanti, in titoli o mediante fidejussioni bancarie o assicurative;
24. rappresenta la Società presso qualsiasi Ente e/o soggetto Pubblico o Governativo, sia centrale sia periferico, presso Enti Locali e Autonomi, Associazioni, Casse e Istituti di Previdenza, Assistenziali e Assicurativi, presso Ministeri, Prefetture, Camere di Commercio e tutti i Pubblici Registri, nonché presso gli Uffici d'Ambito Territoriale Ottimale, l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente, l'Autorità Nazionale Anticorruzione, l'Ufficio del Demanio, l'Autorità di Sistema Portuale e le Agenzie di Tutela della Salute, assicurando ogni adempimento, producendo documenti e dichiarazioni nonché proponendo ricorsi e istanze, anche al fine di ottenere atti autorizzativi in genere;
25. rappresenta la Società, proponendo scritti e documenti difensivi in caso di sanzioni amministrative pecuniarie e illeciti amministrativi relativi a verbali di accertamento notificati nei confronti della Società e/o dei suoi dipendenti per violazioni poste in essere nell'esercizio delle loro funzioni, elevate dalle Agenzie di Tutela della Salute, dalle Agenzie per la Protezione dell'Ambiente, da altre Agenzie, da Enti Locali e/o dall'Autorità Giudiziaria;
26. rappresenta la Società presso qualsiasi Ufficio Tributario e Doganale, Governativo o Locale, anche all'estero, assicurando ogni adempimento e svolgendo qualsiasi pratica relativa a tasse, imposte e contributi, impugna ruoli e accertamenti, rilascia dichiarazioni relative ad imposte dirette o indirette, certificazioni, moduli e questionari, presenta istanze, interpelli, ricorsi e reclami, memorie e documenti innanzi a qualsiasi Ufficio o Commissione Tributaria, incassa rimborsi e interessi dall'Amministrazione Tributaria, rilasciando quietanza a nome della Società;
27. rappresenta la Società presso l'Amministrazione Postale e le imprese di trasporto ferroviario, marittimo, aereo e terrestre, assicurando ogni adempimento, con facoltà di porre in essere qualsiasi documento e istanza, sottoscrivere la corrispondenza, ritirare dagli Uffici Postali e da ogni altro ufficio pubblico o privato lettere, plichi e/o pacchi anche se raccomandati e/o assicurati, incassare rimborsi di ogni trasporto e ritirare dalle imprese di trasporto ferroviario e da ogni altro vettore e/o corriere beni destinati alla Società, rilasciandone le relative dichiarazioni liberatorie;
28. rappresenta la Società in operazioni di importazione e di esportazione, firma e ritira i documenti anche bancari ad esse relativi, appone visti e firme sulle fatture, sui certificati di circolazione e sulle richieste e dichiarazioni necessarie per le operazioni sopra menzionate;

29. nell'ambito di quanto previsto dal secondo comma dell'articolo 20 dello Statuto Sociale, rappresenta la Società presso gli enti previdenziali, fiscali, arbitrali e di composizione delle controversie, l'ANAC nonché presso qualsiasi autorità giudiziaria, amministrativa, fiscale (compresi gli uffici dell'Agenzia delle Entrate), sindacale, nei limiti dei poteri e delle deleghe come sopra conferiti, con facoltà di firmare, presentare e depositare atti, istanze, domande, dichiarazioni, denunce, memorie, ricorsi, reclami, querele, conciliazioni, transazioni e rinunce a tutela e nell'interesse della Società, nonché promuovere azioni giudiziarie di ogni tipo e natura, resistere ed intervenire nei processi o nei procedimenti promossi dall'Autorità Giudiziaria o da terzi, in ogni stato e grado e in qualunque sede, compresi i giudizi di cassazione e revocazione, nominando avvocati e procuratori alle liti, con facoltà altresì di nominare procuratori per determinati atti e categorie di atti;
30. rappresenta la Società nelle assemblee di associazioni, di enti e organismi non costituenti società di capitali dei quali la stessa sia membro, con facoltà di rilasciare apposite deleghe;
31. tutti i poteri attribuiti all'Amministratore Delegato per la gestione della Società si estendono, entro i medesimi limiti per competenza e per valore, anche alla gestione delle unità locali all'estero (Branch);
32. nell'ambito dei poteri come sopra conferiti, delega Dirigenti e dipendenti della Società o comunque a soggetti dotati delle necessarie competenze tecniche, i poteri necessari per l'espletamento delle funzioni e degli incarichi agli stessi affidati; revoca, modifica, integra le procure e i poteri conferiti.

L'Amministratore Delegato fornirà trimestralmente al CdA un rendiconto in merito alle attività svolte nell'esercizio dei poteri e delle deleghe come sopra conferiti e relazionerà sull'andamento generale della gestione, sulla prevedibile evoluzione rispetto al budget e sulle operazioni di maggior rilievo effettuate, riferendo in particolare sui seguenti argomenti:

- contratti d'appalto,
- personale e accordi sindacali,
- atti di acquisizione di aree e beni mobili e immobili finalizzati alla realizzazione di opere pubbliche e alla gestione di servizi pubblici,
- contratti a prestazioni corrispettive,
- partecipazione a gare e relativi esiti,
- associazioni temporanee di imprese e organismi senza personalità giuridica,
- nuovi conti correnti e linee di credito.

L'AD, ai sensi dell'art. 15.7 ultima parte dello Statuto Sociale, riferirà inoltre al CdA e al Collegio Sindacale, almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla Società.

In considerazione dell'assetto organizzativo aziendale, al fine di assicurare un efficiente adempimento degli obblighi di legge in materia di igiene e sicurezza sul lavoro e un corretto adempimento degli obblighi di legge in materia ambientale, dei poteri gestori e organizzativi nonché dei poteri decisionali e di spesa conferiti, considerata l'esperienza, le competenze e la preparazione professionale:

a. conferma di individuare nella persona dell'Amministratore Delegato, ing. Francesco Mascolo, il Datore di Lavoro ai sensi e per gli effetti dell'art. 2 lettera b) del D.Lgs. n. 81 del 09 aprile 2008 e Responsabile in materia ambientale con facoltà di subdelega nei limiti di quanto stabilito dalle vigenti norme in materia;

b. all'Amministratore Delegato, in forza e per effetto della sua individuazione quale Datore di Lavoro, come definito dall'art. 2, 1° comma, lett. b) D.Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008, sono conferiti tutti i poteri di seguito elencati, da esercitarsi senza limiti di spesa con firma singola e disgiunta, avvalendosi anche di consulenti e stipulando contratti con società all'uopo autorizzate, di effettuare ai sensi di quanto previsto dagli artt. 28 e 29 del predetto provvedimento normativo la valutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, nonché, in totale adempimento di quanto previsto dagli artt. 15 e 18 del D.Lgs. n. 81 del 9 aprile 2008, di valutare, prevedere e adottare tutte le misure e compiere tutti gli adempimenti opportuni per la prevenzione degli infortuni e degli incendi, nonché per l'igiene e la sicurezza sul lavoro; al Datore di Lavoro ut supra sono conferiti, in particolare, tutti i poteri necessari per organizzare e coordinare le funzioni di sicurezza aziendale, prevenzione incendi, prevenzione infortuni e igiene e sicurezza dei luoghi di lavoro, con facoltà di conferire specifiche deleghe di poteri, mediante apposita procura notarile e, comunque, in totale adempimento di quanto previsto dagli artt. 16, 17 del D.Lgs. n. 81/2008, alle figure previste dalla normativa applicabile e di attribuire ai medesimi i poteri di rappresentanza e di gestione autonoma delle risorse finanziarie eventualmente necessarie per la concreta attuazione degli incarichi conferiti. A titolo esemplificativo, sono compresi nella delega i poteri di:

   i. designare il/i Responsabile/i del Servizio di Prevenzione e Protezione dai rischi, secondo quanto disposto dagli artt. 31, 32 e 33 D. Lgs. 81/2008; il/i Medico/i Competente/i secondo quanto disposto dagli artt. 38 e 39 D. Lgs. 81/2008; il/i Preposto/i per l'effettuazione delle attività di vigilanza di cui all'articolo 19;

   ii. sovrintendere a tutti i compiti necessari per assicurare il rispetto delle norme antinfortunistiche, in generale, e contro le malattie professionali all'interno dell'azienda, comprese quelle previste in materia di assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dal D.P.R. 30.6.1965 n. 1124 come successivamente modificato;

   iii. curare personalmente l'adempimento da parte della Società degli obblighi derivanti dalla normativa sulla tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori nell'ambiente di lavoro, compreso il rispetto delle disposizioni dettate in materia dal D.Lgs. n. 81/08 ("Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007 n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro") come successivamente modificato;

   iv. provvedere alla formazione e all'informazione del personale sulla normativa e sul corretto utilizzo da parte di impianti, macchine e strumenti, e monitorare l'efficienza degli impianti e il comportamento dei dipendenti, anche ai fini di quanto previsto dal D.Lgs. n. 81/2008 come successivamente modificato, al fine di proteggere i lavoratori stessi dai rischi derivanti dall'esposizione a sostanze chimiche, fisiche e biologiche;

   v. nell'ambito dell'esecuzione di lavori propedeutici all'apertura di nuove sedi della Società, o di interventi di manutenzione ordinaria e/o straordinaria su sedi esistenti, con espresso riferimento alle disposizioni contenute nella vigente normativa in materia di sicurezza, rappresentare la Società nei rapporti con il Responsabile del Servizio di Prevenzione e

Protezione;

vi. limitatamente ai contratti di appalto, che rientrino nella definizione di cantieri temporanei o mobili quali definiti all'articolo 89, comma 1, lettera a) rivestire la funzione di Committente come definito dall'art. 89 1° comma lett. b) ottemperando agli obblighi di cui agli artt. 90 e segg. anche tramite la designazione di competente Responsabile dei Lavori, come definito dall'art. 89 1° comma lett. c);

c. all'Amministratore Delegato è altresì confermata la nomina di "Responsabile dell'Ambiente", attribuendogli tutti i necessari poteri di rappresentanza e di spesa, da esercitarsi – anche mediante il supporto di soggetti all'uopo incaricati – con firma singola, per l'osservanza degli obblighi posti dalla normativa europea, nazionale e locale applicabile in materia di tutela ambientale, ivi incluso, in particolare, il D.Lgs. del 3.4.2006, n. 152 e ss.mm., nonché tutti gli ordini, direttive, regolamenti, prescrizioni, circolari, comunicazioni, e ogni atto a questi assimilabile, adottati da qualsivoglia autorità competente in materia, nonché a tutti gli standard operanti nel settore (di seguito, la "Normativa Ambientale"), compiendo tutti gli atti, le pratiche e le formalità diretti a garantire l'applicazione ed il costante rispetto della Normativa Ambientale ed adottando tutti gli accorgimenti e le misure di controllo, prevenzione e sicurezza necessarie per evitare il verificarsi di incidenti che possano avere ripercussioni sull'ambiente e la salute dell'uomo; predisporre, organizzare e coordinare, in coerenza con le policies aziendali, le diverse funzioni aziendali dallo stesso individuate secondo criteri di idoneità di inquadramento, competenza tecnica e capacità personale per svolgere al meglio le funzioni ed i compiti ad esso attribuiti in materia di tutela dell'ambiente e relativo regime autorizzativo;

d. attribuisce all'Amministratore Delegato, ing. Francesco Mascolo, tutti i poteri di direzione, gestione, organizzazione, supervisione e controllo in materia di protezione dei dati personali ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003 e del Regolamento UE 2016/679 e del D.Lgs. n. 101/2018, ivi compresi i poteri di spesa necessari e strumentali nonché i doveri e le prescrizioni dettate dalle normative in materia ed esplicitati nella delibera assunta sul punto dal CdA nella seduta del 14.05.2018 che si intende qui compiutamente richiamata nonché nelle successive delibere assunte sull'argomento;

e. in particolare, sono attribuiti con firma singola tutti i poteri gestionali, decisionali, direzionali, di rappresentanza, senza limiti di spesa, per l'espletamento degli adempimenti e/o delle attività previste dal Regolamento Generale sulla protezione dei dati n. 2016/679, dal D.Lgs. n. 196/2003 e ss.mm.ii. e da ogni legge e provvedimento – nazionali e/o comunitari – in materia di protezione dei dati personali di volta in volta applicabile, nonché per la gestione dei rapporti con i soggetti a vario titolo coinvolti nelle operazioni di trattamento di dati personali effettuati dalla Società e/o le Autorità di controllo competenti. Con la medesima delibera il CdA ha statuito altresì che tutte le deleghe di funzioni, le subdeleghe e/o le procure speciali in essere in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. n. 81 del 09.04.2008 e in materia ambientale restavano comunque valide ed efficaci, comprese altresì le procure speciali e le deleghe organizzative già stipulate.

Chief Operating Officer – COO

Il Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 14.04.2025 e del 05.06.2025, nell'ambito dell'approvazione del nuovo modello organizzativo aziendale adottato in esecuzione della delibera dell'Assemblea dei Soci del 17.12.2024 di autorizzazione del Piano Industriale 2024 – 2028 della Società, ha attribuito all'ing. Francesco Mascolo le mansioni di *Chief Operating Officer* (COO), direttamente dipendente e con specifico vincolo di subordinazione gerarchica e disciplinare dal Consiglio di Amministrazione.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è costituito dal Presidente, da due Sindaci effettivi e due supplenti, nominati dai Soci ai sensi dell'art. 2449 c.c. tra gli iscritti nel ruolo dei revisori legali.

I Sindaci durano in carica tre esercizi, scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio di carica e sono rieleggibili; l'Assemblea determina il compenso loro spettante secondo i criteri di legge.

Al Collegio Sindacale è affidato il compito di vigilare sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul concreto funzionamento.

Assemblea degli azionisti

L'Assemblea è ordinaria e straordinaria ai sensi di legge.

L'Assemblea regolarmente costituita rappresenta l'universalità dei Soci e le deliberazioni prese in conformità alla legge ed allo Statuto obbligano tutti i Soci, ancorché non intervenuti o dissenzienti.

L'Assemblea è convocata presso la sede sociale o in altro luogo, purché in Italia.

Hanno diritto di intervento all'Assemblea i Soci che hanno depositato almeno tre giorni prima di quello fissato per l'Assemblea le loro azioni presso la sede sociale o presso le banche indicate nell'avviso di convocazione.

Ogni azione dà diritto ad un voto.

Ogni Socio avente il diritto di intervenire all'Assemblea può farsi rappresentare, mediante delega scritta, da altra persona che non sia Amministratore, Sindaco o dipendente della Società, fermi gli altri divieti ed esclusioni di cui all'art. 2372 c.c.

Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolarità delle deleghe e il diritto di intervento nell'Assemblea stessa.

L'Assemblea ordinaria e/o straordinaria può svolgersi con interventi dislocati in più luoghi, contigui o distanti, audio e/o video collegati, a condizione che siano rispettati il metodo collegiale e i principi di buona fede e di parità di trattamento degli Azionisti.

Ferme restando le materie devolute alla competenza dei Soci ai sensi dell'art. 2449 c.c., l'Assemblea delibera nelle materie alla stessa attribuite dalla legge ai sensi dell'art. 2364 c.c., se ordinaria, e dell'art. 2365 c.c., se straordinaria, nonché da ogni altra disposizione di legge applicabile e dallo Statuto.

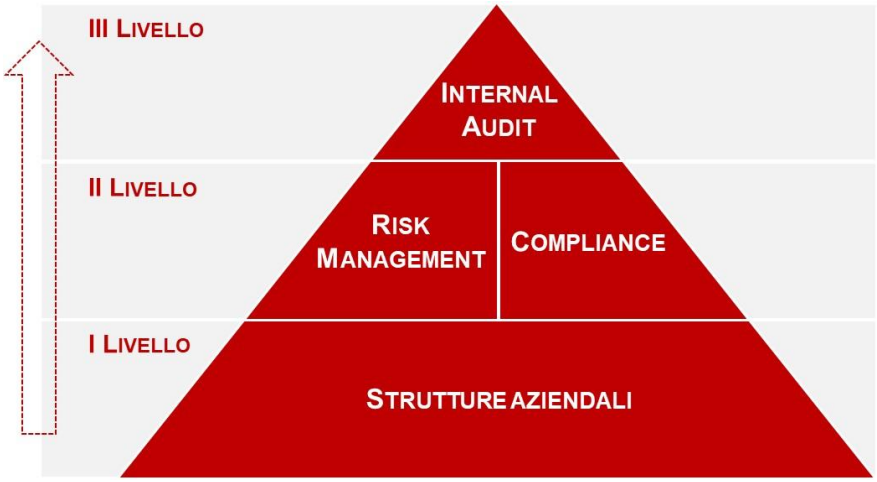
L'Assemblea dei Soci del 25.06.2025, in esecuzione della Deliberazione del Consiglio Comunale n. 34 del 19.05.2025, ha ritenuto opportuno procedere con le proposte di modifica agli articoli 1, 4 e 18 dello Statuto Sociale in quanto idonee all'acquisizione da parte della Società, dello status di Società Benefit nonché in ordine alla prospettata evoluzione delle attività del relativo Organismo di Ispezione.

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Il Sistema dei Controlli Interni è costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative, che mirano a conseguire i seguenti obiettivi:

- assicurare che vengano rispettate le strategie aziendali;
- conseguire l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali;
- salvaguardare il valore delle attività;
- assicurare l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali;
- assicurare la conformità delle operazioni con tutto l'apparato normativo esistente.

MM ha costruito il proprio **Sistema dei Controlli Interni (SCI)** rifacendosi alla metodologia classica che vede l'articolazione dei controlli su **tre livelli secondo una struttura piramidale**.



Il **primo livello di controllo** identifica, valuta, gestisce e monitora i rischi di competenza in relazione ai quali individua e attua specifiche azioni di trattamento.

Il **secondo livello di controllo** ha l'obiettivo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni e la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione. Sono preposte a tali controlli le funzioni: Risk Management; Compliance.

Quest'ultima, in particolare, ha l'obiettivo di prevenire e gestire il rischio di non-conformità alle norme e di monitorare l'insorgere di conflitti di interesse.

La funzione Risk Management ha l'obiettivo di migliorare il processo di identificazione dei rischi aziendali, i relativi presidi e le modalità di gestione.

Il **terzo livello di controllo** fornisce *assurance* indipendente e obiettiva sull'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo e, in generale, sul SCIGR (Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi) di MM nel suo complesso.

La competenza di tale livello di controllo è affidata alla funzione Internal Auditing che valuta la completezza, la funzionalità e l'adeguatezza dei sistemi e delle procedure.

Il sistema di controlli si completa con:

- L'**Organismo di Vigilanza (OdV)**, che ha il compito, con riguardo al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, di vigilare costantemente sulla sua osservanza da parte di tutti i destinatari, sulla reale efficacia nel prevenire la commissione di reati, sull'attuazione delle prescrizioni in esso contenute e, infine, sul suo aggiornamento, nel caso in cui si riscontri la necessità di adeguare il Modello a causa di cambiamenti sopravvenuti all'organizzazione aziendale o al quadro normativo di riferimento. L'OdV, inoltre, vigila sull'osservanza delle disposizioni del Codice Etico, che costituisce parte essenziale delle obbligazioni contrattuali dei suoi destinatari. L'Organismo di Vigilanza ha la possibilità di effettuare (in modo diretto o indiretto sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità) attività ispettive periodiche e di accedere alle informazioni riguardanti le attività sensibili aziendali.

  Attualmente, l'Organismo di Vigilanza è composto in forma collegiale da tre membri esterni in possesso dei requisiti richiesti dal D. Lgs. 231/2001, nominati dal CdA.

  L'OdV riceve le segnalazioni di whistleblowing sulla commissione, o la tentata commissione, di reati previsti dal sistema legislativo italiano ed estero ovvero la violazione o l'elusione dei principi, dei valori e delle regole comportamentali contenute nel Codice Etico e nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo di cui è parte integrante. L'OdV garantisce l'assoluta riservatezza dell'identità del soggetto segnalante in buona fede, assicurandolo contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione durante e dopo l'attività ispettiva.

Il **Collegio Sindacale**, cui è affidato il compito di vigilare, con atti di ispezione e controllo, sull'osservanza delle leggi, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione.

La **Società di Revisione**, che ha il compito di verificare la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, nonché la conformità del bilancio di esercizio alle norme che ne disciplinano la redazione e la rappresentazione, esprimendo al riguardo un giudizio sia sul bilancio che sulla coerenza della Relazione sulla Gestione con il Bilancio stesso e sulla conformità della Relazione sulla Gestione alle norme di legge.

Il **Data Protection Officer** (**DPO**), i cui compiti principali sono quelli previsti dall'art. 39 GDPR tra cui informare e fornire consulenza al titolare del trattamento o al responsabile del trattamento nonché ai dipendenti che eseguono il trattamento in merito agli obblighi derivanti dalle norme in materia di protezione dei dati; sorvegliare l'osservanza delle norme in materia di protezione dei dati nonché delle politiche del titolare del trattamento o del responsabile del trattamento in materia, compresi l'attribuzione delle responsabilità, la sensibilizzazione e la formazione del personale che partecipa ai trattamenti e alle connesse attività di controllo; fornire, se richiesto, un parere in merito alla valutazione d'impatto sulla protezione dei dati e sorvegliarne lo svolgimento; cooperare con l'autorità di controllo e fungere da punto di contatto con la stessa.

Il **Referente Anticorruzione**, che, in base al mandato conferito dal CdA, supervisiona la progettazione e l'adozione del sistema di prevenzione della corruzione, supporta il Risk Manager, monitora la conformità della Policy alle *best practice* ed alle normative vigenti in tema di prevenzione della corruzione, eroga formazione in tema di prevenzione della corruzione, verifica l'efficace attuazione della Policy Anticorruzione in base al programma dei controlli della Funzione Internal Audit approvato dal CdA.

Il **Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS)**, istituito dal CdA, il cui compito è quello di supportare le valutazioni e le decisioni del CdA relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, nonché alla sostenibilità. Il CCRS svolge un ruolo consultivo e propositivo relativamente

alle strategie di gestione dei rischi, riceve il report annuale sulle attività di mappatura e monitoraggio dei rischi e le relative azioni di mitigazione.

Modello di Enterprise Risk Management (ERM)

MM SpA è esposta a diverse tipologie di rischi, a fronte dei quali è stato elaborato un processo di Enterprise Risk Management (ERM) attraverso il quale vengono poste in essere attività di esame e monitoraggio dei rischi con una panoramica generale sui vari business aziendali per garantirne un efficace presidio in coerenza con gli obiettivi societari e con la propensione al rischio di MM.

Il coordinamento di tale processo è stato affidato al **Risk Manager** i cui compiti principali sono:

- Supportare la strutturazione di una governance di analisi dei rischi che risulti allineata alla complessità aziendale;
- Definire con l'AD obiettivi e attività di Risk Management rilevanti per l'azienda e proporre un eventuale aggiornamento della relativa procedura;
- Definire, in collaborazione con le strutture organizzative impattate, azioni- e strumenti utili al presidio operativo delle attività di Risk Management;
- Collaborare alla definizione dei piani di audit e di compliance fornendo il report delle analisi delle attività svolte;
- Informare tempestivamente l'AD in caso di identificazione di scenari di rischio particolarmente critici;
- Elaborare annualmente il report ERM finalizzato all'informativa agli attori coinvolti sull'andamento del profilo di rischio di MM, sui possibili impatti sugli obiettivi strategici e sull'attuazione delle strategie di risposta.

La revisione dell'analisi dei rischi è stata effettuata sulla base della precedente mappatura, aggiornando e integrando l'ERM attraverso interviste con i risk owner aziendali, con il supporto di apposite checklist.

Per garantire la compliance alla disciplina CSRD, recepita in Italia con il d.lgs. 125/2024, dal 2024 la funzione Risk Management ha predisposto le schede di valutazione dei rischi modificandone la modalità di rappresentazione e scorporando la misurazione del rischio dalle relative azioni di mitigazione, in tal modo viene esplicitato il contributo di come i presidi e le azioni di mitigazione concorrano a gestire o ridurre il rischio.

Il report relativo ai top risk viene messo a disposizione del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e del Collegio Sindacale e successivamente del CdA per le eventuali considerazioni di loro competenza.

MM nel 2025 ha proseguito il processo di integrazione del sistema di risk management rispetto ai rischi di sostenibilità prevedendo nell'ERM, che ha come focus l'individuazione dei rischi economico-finanziari-operativi, una specifica classificazione attinente ai rischi ESG.

I principali elementi costitutivi del Sistema di Controllo Interno di MM

Il Codice Etico

Il Codice Etico ha l'obiettivo di definire i **principi etici** e le **regole comportamentali** che MM riconosce e assume come valori vincolanti ed espressione della propria cultura etica di impresa.

L'insieme dei principi etici, dei valori e delle regole comportamentali enunciati nel Codice devono ispirare l'attività di tutti i "Destinatari" ossia di coloro che operano all'interno o all'esterno della sfera di azione della Società: consiglieri, sindaci, organi di controllo, dipendenti, fornitori e collaboratori.

MM opera nel rispetto del principio in base al quale la dignità umana è inviolabile e deve essere rispettata e tutelata (art. 1 Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea). Ne discende che MM si impegna a fornire, a tutti i propri dipendenti, un ambiente di lavoro positivo e stimolante, garantendo il riconoscimento ed il rispetto della loro dignità, dei propri diritti, della propria diversità culturale e individuale cercando, al contempo, di creare una forte cultura aziendale.

Il Codice presuppone il rispetto delle disposizioni normative vigenti, nonché l'osservanza di regolamenti e procedure interne: MM è determinata a svolgere la propria attività nel pieno rispetto delle leggi italiane e di quelle dei Paesi in cui già opera e potrà operare, anche in collaborazione o associazione con altre imprese. In particolare, la Società si impegna ad uniformare la propria attività alle prescrizioni del d.lgs. 231/2001 e s.m.i. Per tale ragione, il Codice è da considerare parte integrante del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato da MM e costituisce la base del sistema di controllo preventivo ai fini del citato Decreto.

Il Codice Etico vigente è stato approvato dal CdA nella seduta del 20 febbraio 2026 ed è pubblicato nella sezione "Trasparenza" del sito web di MM; la precedente versione era in vigore dal 15.12.2023.

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo

Il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo di MM (MOGC) è il documento che **definisce e formalizza** le **regole**, **i principi**, gli **strumenti** e i **meccanismi di controllo** adottati da MM per impedire la commissione dei reati / illeciti previsti dal **d.lgs. 231/2001**. È un documento strategico per la governance dell'Azienda ed è improntato in un'ottica di processo basato sulle discipline del *risk assessment* e del *risk management*.

Il Modello è composto da due parti:

- la Parte Generale, che identifica il sistema di governance della Società, la metodologia di predisposizione del Modello, i destinatari, il sistema sanzionatorio applicato a fronte di violazioni, la composizione e il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza, la diffusione del Modello e l'attività formativa da elargire nei confronti del personale;
- la Parte Speciale, suddivisa in 14 Processi che contengono la disciplina delle Attività Sensibili e riportano i presidi operativi di comportamento e di controllo a cui tutti i destinatari si attengono nello svolgimento della propria attività, al fine di prevenire o mitigare il rischio di commissione dei reati presupposto;
- sono allegati al Modello: l'"Appendice Normativa", con un'introduzione sul D.lgs. 231/01 e l'elenco di tutti i reati presupposto (sia applicabili che non applicabili) ed alcuni esempi di commissione dei reati applicabili; il documento di "Rappresentazione processi – attività sensibili

– reati applicabili", nel quale sono indicate per ogni attività sensibile di ciascun processo le famiglie di reato applicabili.

Costituiscono inoltre parte integrante del Modello:

- il documento "Control & risk self assessment e gap analysis ex D.Lgs. 231/2001", che formalizza le risultanze dell'attività di control and risk self assessment finalizzata all'individuazione delle Attività Sensibili;
- il Codice Etico, che definisce i principi e le norme di comportamento generali della Società;
- le Procedure.

Il MOGC è pubblicato nella **sezione "Trasparenza" del sito web** MM e sulla intranet aziendale ed è portato a conoscenza dei dipendenti attraverso iniziative formative periodiche.

Tutte le modifiche e gli aggiornamenti al Modello sono stati approvati dal CdA; l'ultimo aggiornamento è stato approvato nella seduta del 20 febbraio 2026.

Policy Anticorruzione

Il CdA ha ritenuto di adottare, **su base volontaristica**, una Policy Anticorruzione finalizzata alla prevenzione di atti corruttivi o comunque di comportamenti riconducibili a fattispecie corruttive anche tentate.

La Policy si basa sull'analisi e valutazione dei rischi di commissione di illeciti corruttivi ed è improntata a principi, regole di comportamento e procedure a presidio delle aree sensibili al compimento di atti corruttivi. Nella Policy sono menzionate anche le attività informative e formative verso tutti i destinatari ed è richiamato il concetto di regolamentazione aziendale dei processi, strutturato sulla definizione di: ruoli e responsabilità, procedure di segnalazione, attività di monitoraggio dei rischi di corruzione e sistema disciplinare per eventuali violazioni.

Procedure

Per garantire l'integrità, la trasparenza, la correttezza e l'efficacia dei propri processi, MM adotta apposite procedure e istruzioni operative per lo svolgimento delle attività aziendali, assicurando il rispetto dei principi generali di **tracciabilità e segregazione**. MM è infatti consapevole dell'importanza della piena osservanza, da parte degli organi sociali, del management e dei dipendenti tutti, del sistema di regole interne.

Oltre al rispetto delle procedure, sono ben delineati, attraverso il sistema di deleghe e l'esercizio dei poteri, i ruoli e responsabilità attribuite in ambito societario.

In relazione al sistema di gestione dei rischi e di controllo interno nell'ambito del processo di informativa finanziaria, la Società si è dotata di procedure amministrative-contabili, di prassi operative e di un'organizzazione amministrativa basata sul principio della segregazione dei compiti, in modo tale da garantire l'attendibilità, l'accuratezza e l'affidabilità nel processo di formazione del bilancio di esercizio.

Flussi informativi verso il vertice aziendale

Al fine di monitorare l'andamento delle diverse strutture aziendali, in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi strategici, il vertice aziendale riceve, dalle strutture di primo livello, report specifici sulla propria attività e su quella delle proprie linee esecutive. Riceve inoltre:

- dalla Funzione Compliance il "Compliance Plan", le "Relazioni semestrali e annuali della funzione Compliance" i "Compliance Report", il documento di rendicontazione della formazione erogata e il piano formativo dell'anno seguente in ambito compliance, nonché l'elenco delle eventuali Comunicazioni di Operazioni Sospette trasmesse alla UIF;;
- dal Data Protection Officer (DPO - ai sensi del Regolamento Europeo 679/2016), i "Privacy Report", le "Relazioni semestrali e annuali del Data Protection Officer", il rendiconto della formazione erogata e il piano formativo dell'anno seguente in materia privacy;
- dalla Funzione Internal Auditing, il Piano di Audit, gli audit report, le relazioni periodiche, il Consuntivo Annuale dell'attività svolta e la relazione di Valutazione del Sistema di Controllo Interno;
- dal Referente Anticorruzione il piano delle attività, gli esiti delle verifiche svolte e la Relazione Annuale sulle attività svolte ai fini del monitoraggio del Sistema di Prevenzione della Corruzione adottato dalla Società;
- al Risk Manager la mappatura dei rischi aziendali e le relative attività di mitigazione.

Infine, l'OdV riferisce al CdA e al Collegio Sindacale su fatti rilevanti del proprio ufficio o eventuali urgenti criticità del Modello emerse nel corso dello svolgimento della propria attività di vigilanza; presenta, con cadenza semestrale, una relazione scritta che illustra la sintesi delle attività svolte, eventuali discrepanze rilevate nel Modello, nuovi reati, la verifica delle segnalazioni se ricevute, un rendiconto delle spese sostenute ed eventuali modifiche del quadro normativo di riferimento.

Flussi informativi verso l'OdV

Esiste un'attività di reporting verso l'OdV, da parte delle strutture di primo livello, per **il monitoraggio delle aree a rischio 231**.

La struttura di secondo livello – Funzione Compliance – invia il "Compliance Plan", le "Relazioni semestrali e annuali della funzione Compliance" i "Compliance Report", il documento di rendicontazione della formazione erogata e il piano formativo dell'anno seguente in ambito compliance, nonché l'elenco delle eventuali Comunicazioni di Operazioni Sospette trasmesse alla UIF.

Il DPO trasmette il "Privacy Report", le "Relazioni semestrali e annuali del Data Protection Officer" e il rendiconto della formazione erogata e il piano formativo dell'anno seguente in materia privacy.

La funzione Internal Auditing trasmette il Piano di Audit, gli audit report, le relazioni periodiche, il Consuntivo Annuale dell'attività svolta e la relazione di Valutazione del Sistema di Controllo Interno.

Il Referente Anticorruzione trasmette gli esiti delle verifiche svolte e la relazione annuale sulle attività svolte ai fini del monitoraggio del Sistema di Prevenzione della Corruzione adottato dalla Società.

Il Risk Management trasmette la mappatura dei rischi aziendali e le relative attività di mitigazione.

L'OdV deve inoltre ottenere tempestivamente ulteriori altre informazioni rilevanti da parte dei Direttori/Responsabili delle Strutture organizzative secondo la propria area di competenza. L'OdV può proporre al CdA le ulteriori tipologie di informazioni che i responsabili coinvolti nella gestione delle Attività Sensibili devono trasmettere assieme alla periodicità e modalità con le quali tali comunicazioni sono inoltrate

all'OdV stesso, anche attraverso la definizione di una specifica procedura operativa e/o l'integrazione di procedure esistenti.

Valutazione del rischio di crisi aziendale

La valutazione del rischio di crisi aziendale non può prescindere dalle specificità connesse ai diversi contesti normativi e tipologie contrattuali a fondamento delle attività svolte.

La Business Unit Ingegneria opera in un contesto di *in house providing*, la Business Unit Servizio Idrico opera in un settore regolato la cui tariffa viene determinata sulla base del principio del *full cost recovery*, la Business Unit Casa opera con un contratto pluriennale in forma di *in house providing*; anche la recente Business Unit M.O. Impianti e Infrastrutture opera secondo logiche di *in house providing*, analogamente a quanto previsto per la Business Unit Verde di recente costituzione.

MM si è dotata di **strumenti di pianificazione e di Budget** che prescindono da tali specificità e che consentono di monitorare in ottica prospettica l'andamento dei differenti business e la prevenzione di situazioni di crisi e di insolvenza.

MM procede all'elaborazione sistematica del Business Plan da cui emerge la sostenibilità del debito, il presupposto della continuità aziendale, la determinazione del fabbisogno finanziario e le risorse disponibili per la sua copertura con le eventuali azioni correttive.

Per il monitoraggio degli aspetti finanziari e dei flussi di cassa di breve periodo, MM utilizza il Budget annuale ed un sistema di reporting della Posizione Finanziaria Netta su base trimestrale.

Va poi considerato che, nell'ambito del modello di ERM precedentemente descritto, MM, dotandosi di un processo di *risk assessment* e *reporting* dei rischi, si propone di rendere la gestione dei rischi aziendali parte integrante e sistematica dei processi di *management*. MM ritiene, infatti, che per poter creare e proteggere il valore di un'organizzazione è essenziale gestire i rischi in modo strutturato e basandosi su principi ben definiti: nello specifico, il modello ERM mappa e definisce le azioni di mitigazione dei vari rischi aziendali; per quanto concerne in particolare il rischio di crisi aziendale, vengono trattati tutti i rischi *strategici*.

Da un punto di vista più operativo, trimestralmente vengono tenute sotto controllo le grandezze economico-finanziarie sia a livello aziendale complessivo che a livello di singola Business Unit.

In particolare, con **cadenza trimestrale**, vengono analizzati per ciascuna Business Unit i principali risultati in termini di ricavi, EBITDA, EBIT e gli scostamenti rispetto al budget, oltre all'andamento della posizione finanziaria netta aziendale e degli investimenti.

Oltre a misurare le suddette grandezze a livello dei diversi business aziendali, in questo sistema confluiscono informazioni di carattere operativo che, unitamente ai dati economico-finanziari, consentono al vertice aziendale di impostare azioni correttive e preventive al fine di eliminare e/o mitigare fenomeni che possono determinare situazioni particolarmente critiche. In particolare, ogni trimestre vengono analizzati per singola Business Unit aziendale i principali indicatori operativi (ad es.: i ricavi maturati su singole commesse di Ingegneria, i mc di acqua immessi nella rete di distribuzione, i consumi di energia elettrica, la quantità di reflui trattati dai depuratori, etc.).

In aggiunta, il prestito obbligazionario emesso dalla Società in data 23 dicembre 2016 e i contratti di finanziamento BEI sottoscritti in data 18 novembre 2016 e 28 novembre 2025, prevedono per MM il rispetto di specifici **covenant finanziari**, calcolati come rapporti tra variabili di natura economica e patrimoniale, volti a monitorare la sostenibilità economico finanziaria aziendale. Tali parametri,

derivati dai bilanci di MM certificati dalla Società di Revisione, vengono verificati e trasmessi alle controparti finanziarie ogni anno. I covenant finanziari in questione sono i seguenti:

Posizione Finanziaria Netta/EBITDA <= 4,5: tale indice permette di valutare la sostenibilità del debito aziendale in base al *cash flow* lordo prodotto dalla gestione. Infatti, qualora non si verifichino variazioni nel capitale circolante, l'EBITDA esprime una misura indicativa sintetica dei flussi di cassa operativi generati dalla gestione caratteristica, che possono dunque essere utilizzati al servizio degli impegni finanziari assunti;

Posizione Finanziaria Netta/Attivo Fisso <= 70%: esprime la quota di finanziamento degli asset coperta dalla posizione finanziaria netta;

EBITDA/Oneri Finanziari >= 4,5: misura la capacità dell'EBITDA di far fronte agli oneri finanziari.

Un ulteriore aspetto concernente la valutazione del rischio di crisi aziendale è presidiato in MM tramite le relazioni della Società con le **Agenzie di rating**, che sono chiamate periodicamente ad effettuare le loro considerazioni circa il giudizio di rating da queste rilasciato ad MM a partire dall'anno 2016. Nello specifico, nel caso di MM è attualmente emesso il giudizio da parte di Moody's, agenzie di rating di scala mondiale, con cui si effettuano incontri periodici con il management in cui vengono presentati i dati societari e l'analisi della posizione finanziaria netta.

In data 26 novembre 2025 Moody's ha agito sul rating di 24 entità sub-governative italiane, tra cui il Comune di Milano e MM SpA. Tale azione, che ha seguito l'upgrade del rating sovrano dell'Italia occorsa il 21 novembre 2025, a seguito della quale il rating dell'Italia è passato da "Baa3" a "Baa2" (+1 notch) e l'outlook è stato modificato da positivo a stabile, he portato all'upgrade del rating di MM SpA, con un upgrade da "Baa3" a "Baa2" e un *outlook* che è passato da positivo a stabile. Con specifico riferimento al monitoraggio e alla verifica del rischio di crisi aziendale per l'esercizio 2025 si rinvia alle sezioni della relazione sulla gestione dedicate e al capitolo "Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario".

1.11 Ambiente

Nel corso dell'esercizio non si sono verificati danni causati all'ambiente per cui la società sia stata dichiarata colpevole, ne sono state inflitte sanzioni o pene definitive per reati o danni ambientali.

1.12 Sedi secondarie

Ai sensi del comma 4 dell'art. 2428 Cod. Civ., si precisa che la società ha istituito n. 31 sedi secondarie dislocate sul territorio della città di Milano, del comune di Bresso, della città di Napoli e del comune di Bergamo.

1.13 Rapporti con ente controllante ed imprese controllate, collegate e consociate

Rapporti con il Comune di Milano

Con riferimento alla percentuale delle attività effettuate nello svolgimento di compiti affidati dal Comune si riportano di seguito i ricavi suddivisi fra i valori a favore del Comune di Milano e quelli a favore di terzi.

Ripartizione Ricavi 2025	Comune	Terzi	Totale
€/000	258.020	26.158	284.178
%	*90,8%*	*9,2%*	*100,0%*

Si precisa che nei ricavi a favore del Comune di Milano sopra indicati, rispetto a quanto riportato nella tabella seguente, sono inclusi anche quei valori derivanti dalla gestione dei servizi affidati dal Comune ancorché riferiti a soggetti diversi dal medesimo.

Al 31 dicembre 2025, i crediti della Società nei confronti del Comune di Milano ammontano complessivamente a Euro 2,7 miliardi, mentre i debiti della Società nei confronti dello stesso ammontano complessivamente a Euro 2,7 miliardi; le partite a debito e a credito derivanti dal rapporto di mandato per conto del Comune di Milano sono tra loro compensate; nello Stato Patrimoniale è pertanto rappresentato il netto tra le reciproche posizioni. I ricavi della Società nei confronti del Comune di Milano per l'esercizio 2025 ammontano a Euro 81 milioni, mentre ammonta ad Euro 152 milioni il valore dei costi sostenuti quale stazione appaltante per conto del Comune di Milano; ricavi e costi derivanti dal ruolo di stazione appaltante sono tra loro compensati e conseguentemente rappresentati nel Conto Economico al netto delle reciproche posizioni

Nel corso dell'esercizio sono stati intrattenuti i seguenti **rapporti diretti con il Comune di Milano**:

STATO PATRIMONIALE	
Crediti Commerciali	
Crediti vs. controllante per opere al netto degli acconti	(49.911.930)
Crediti per fatture emesse	55.813.424
Crediti per fatture da emettere per prestazioni e forniture	52.748.901
Crediti per spese sostenute in nome e per conto del Comune al netto degli acconti erogati	13.190.154
Totale crediti commerciali	71.840.549
Debiti Commerciali	
Fatture da ricevere per servizi e canoni di locazione	11.385.355
Debiti per fatture emesse	39.880
Altri debiti commerciali	28.130.926
Totale debiti Commerciali	39.556.161
Altre passività correnti	
Acconti	4.555.659
CONTO ECONOMICO	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	
Prestazioni di ingegneria	27.533.707
Ricavi Casa - Compenso per la gestione property e Facility management	14.434.385
Altri ricavi - forniture e servizi	39.089.127
Totale Ricavi	81.057.219
Costi per servizi	2.285.781

Rapporti con società partecipate dal Comune di Milano

I rapporti intrattenuti con le Società partecipate dal Comune di Milano attengono principalmente a:

- Servizi di ingegneria a favore di Milanosport S.p.a., Arexpo S.p.A., Sogemi SpA, AMAT ed M4 S.p.A;
- Costi per interventi di rimozione di interferenze delle linee di trasporto con lavori dei settori ingegneria e/o Servizio Idrico Integrato addebitati da parte di ATM S.p.A. e società dalla Gruppo A2A;
- Somministrazione dei servizi idrici a tutte le società partecipate dal Comune di Milano;
- Acquisto di prestazioni di servizi di smaltimento rifiuti dalla Società A2A;

Proventi derivanti da un contratto di locazione stipulato con AMSA S.p.A., con riferimento a beni resi disponibili al concessionario pro tempore del servizio di igiene urbana della città di Milano.

Rendicontazione di Sostenibilità

2.1 Informazioni generali

2.1.1 Criteri per la redazione

BP-1 Criteri generali per la redazione della rendicontazione sulla sostenibilità

BP-2 Informativa in relazione a circostanze specifiche

Il presente documento rappresenta la seconda Rendicontazione di sostenibilità di MM SpA (di seguito "MM", "Società", "Azienda") redatta su base individuale e riferita all'esercizio 2025 (1° gennaio – 31 dicembre 2025), redatta in conformità al D.Lgs. 125/2024, attuativo della Direttiva Europea 2022/2464/UE, nota come *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), e ai principi di rendicontazione di sostenibilità, gli *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS).

Come richiesto dalla Direttiva, la presente Rendicontazione è inserita all'interno della relazione sulla gestione e la sua struttura è conforme alle disposizioni dell'ESRS 1 (paragrafo 115), che richiede l'articolazione dei contenuti in quattro parti: informazioni generali, informazioni ambientali, informazioni sociali e informazioni di governance. All'inizio delle informazioni ambientali vi sono le informative richieste dall'articolo 8 del Regolamento UE 2020/852, noto come Regolamento Tassonomia (ESRS 1, paragrafo 113).

A seguito dell'analisi della rilevanza degli impatti, dei rischi e delle opportunità, sono stati individuati **dodici impatti significativi lungo la catena del valore**, di cui dieci riferiti ai **fornitori** e due ai **clienti**. Gli impatti emersi riguardano in particolare i temi ambientali connessi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'utilizzo delle risorse (E1 ed E5), quelli sociali relativi ai diritti dei lavoratori interni ed esterni alla catena del valore (S1 e S2) e quelli afferenti ai diritti economici, sociali e culturali delle comunità (S3 e S4), oltre ai presidi di governance in materia di prevenzione della corruzione (G1). Dall'analisi è emerso un quadro composto esclusivamente da **impatti negativi**, che interessano diverse dimensioni della catena del valore. Sul versante ambientale, sono stati identificati impatti legati alle emissioni climalteranti generate dai fornitori nelle loro attività e dai clienti nei propri processi di utilizzo dell'acqua in combinazione con vettori energetici. A ciò si aggiungono gli impatti collegati alle pratiche agricole che impiegano compost e fertilizzanti derivati dai processi di depurazione, nonché il consumo di materiali da parte dei fornitori secondo logiche di economia lineare a sfavore di materie prime riciclate, rigenerate, provenienti da recupero. È inoltre emerso l'impatto dei disagi alla comunità derivanti dalla durata dei cantieri, con effetti sulla viabilità e sull'accessibilità ad abitazioni e attività commerciali. Sono stati inoltre individuati diversi impatti potenziali lungo la catena di fornitura, riconducibili principalmente alla tutela dei diritti umani e dei lavoratori, alla salute e sicurezza, e alla protezione dei dati personali. Si precisa che le informative sulle metriche incluse in questo bilancio riguardano esclusivamente le operazioni di MM.

L'analisi della doppia rilevanza (materialità) relativa alle operazioni di MM ha permesso di individuare complessivamente 68 IRO, articolati in 16 impatti negativi, 17 impatti positivi, 11 opportunità e 24 rischi.

In ambito ambientale, oltre ai temi dell'energia, dell'adattamento e mitigazione dei cambiamenti climatici (E1) — legata alle emissioni climalteranti generate dai processi operativi — sono stati identificati IRO riconducibili all'inquinamento (E2), con particolare riferimento al potenziale inquinamento dell'acqua degli scarichi idrici. Per quanto concerne le risorse idriche e marine (E3), gli IRO individuati riguardano sia il prelievo e consumo idrico sia gli scarichi idrici, mentre per la biodiversità e gli ecosistemi (E4) è emerso un impatto positivo legato al miglioramento e alla valorizzazione del patrimonio verde gestito. Sul fronte dell'economia circolare (E5), gli IRO si concentrano sui deflussi di risorse e sulla potenziale riduzione e valorizzazione dei rifiuti prodotti internamente.

Sotto il profilo sociale, gli IRO riferiti alla forza lavoro propria (S1) includono, oltre alla tutela della salute e sicurezza e alla protezione dei dati personali, temi cruciali quali le condizioni di lavoro, la parità di trattamento e le pari opportunità per tutti i dipendenti. Per le comunità interessate (S3), gli IRO si concentrano sui disagi derivanti dalla durata dei cantieri. Sono inoltre monitorati gli IRO relativi alla tutela dei diritti civili e culturali delle comunità locali. Per i consumatori e utenti finali (S4) l'analisi evidenzia IRO connessi alla sicurezza degli utenti e alla continuità del servizio. L'analisi si focalizza sulla capacità di garantire standard qualitativi elevati e sulla protezione dei dati personali, assicurando al contempo una comunicazione trasparente e accessibile. Infine, in ambito Governance (G1), gli IRO riguardano i presidi etici e la prevenzione della corruzione in tutti i processi decisionali della società.

La principale novità rispetto all'analisi dell'anno precedente è la rilevanza del tema della Biodiversità ed in particolare del sotto-tema "Impatti sull'estensione e sulla condizione degli ecosistemi". Inoltre, il perimetro della rendicontazione si è ampliato includendo aspetti come la gestione dei deflussi di risorse e la prevenzione di violenza e molestie sul luogo di lavoro. Anche il dialogo con le comunità locali ha portato all'emergere di nuove priorità, con un focus specifico sulla sicurezza e sulla tutela della libertà di espressione. Parallelamente a questi nuovi ingressi, l'analisi ha registrato l'uscita dal perimetro di materialità dei temi legati all'inquinamento dell'aria e del suolo e alla parità di genere e parità di retribuzione.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai singoli capitoli tematici della Rendicontazione di Sostenibilità. Il **perimetro** dei dati e delle informazioni di sostenibilità (ambientali, sociali e di governance) coincide con quello del Bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2025; eventuali eccezioni a tale perimetro sono riportate all'interno delle sezioni. Inoltre, le informative richieste da altre normative ed eventuali inclusioni mediante riferimento sono riportate negli allegati in appendice al documento. Ove possibile vengono presentate le informazioni comparative per i due anni precedenti (2023 e 2024). Inoltre, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime, le quali, qualora presenti, sono state opportunamente segnalate al fine di fornire una corretta rappresentazione delle performance e garantire l'attendibilità dei dati. A questo proposito, si evidenzia che le informazioni relative alle emissioni di gas a effetto serra Scope 3 presentano limitazioni intrinseche più rilevanti rispetto agli Scope 1 e 2, in quanto basate su dati della catena del valore che risultano spesso meno disponibili, meno accurati e caratterizzati da una variabilità maggiore sia sotto il profilo quantitativo sia qualitativo. Eventuali errori rilevanti nei periodi precedenti sono stati rettificati e segnalati allo stesso modo di eventuali modifiche rispetto a quanto pubblicato nel precedente esercizio.

Di seguito si riportano i capitoli tematici oggetto di restatements apportati nella presente rendicontazione:

- E1-5: Intensità Energetica;
- E3-4: Prelievo idrico;

- S1-13: Percentuale di dipendenti che hanno partecipato al processo di valutazione delle performance del triennio;
- S1-14: Gli indici sugli infortuni dei dipendenti nel triennio;
- S1-14: Lavoratori coperti dal SGSL certificato UNI ISO 45001;
- E3-4: La qualità della fognatura nel triennio (macro-indicatore M4 Adeguatezza del sistema fognario ARERA);
- E3-4: La qualità dell'acqua depurata nel triennio (macro-indicatore M6 Qualità dell'acqua depurata ARERA).

Non sono presenti omissioni in merito a informazioni classificate UE e sensibili e informazioni su proprietà intellettuale, know-how o risultati dell'innovazione. I riferimenti agli orizzonti temporali sono attinenti, qualora specificato, a quelli del Piano Industriale declinato per il periodo 2024-2028 e laddove non strettamente specificato si riferiscono a quanto previsto dall'ESRS 1 paragrafo 6 - che definisce il breve periodo come l'anno di rendicontazione di riferimento, il medio periodo come l'orizzonte entro cinque anni e il lungo periodo come il periodo oltre i cinque anni.

Per quanto concerne la catena del valore, si comunica che, in merito ai fornitori, MM non attua un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella catena del valore, ma rimanda alla contrattazione collettiva a livello nazionale, rispetto alla quale i fornitori si impegnano ad aderire tramite indicazione del CCNL applicato in sede di acquisizione degli ordini o partecipazione alla gara. Per un maggiore approfondimento su azioni e obiettivi in merito si veda il capitolo *2.3.2. Lavoratori nella catena del valore*. Con riferimento a clienti e utenti, MM, nell'ambito delle Business Unit Casa, Ingegneria, Servizio Idrico Integrato (SII), Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture e Direzione IT applica una serie di buone prassi volte alla gestione degli impatti generati nella comunità e organizza una serie di attività volte a mitigare gli impatti negativi e promuovere un maggiore dialogo e confronto. Con riferimento agli obiettivi, ve ne sono diversi che ricadono all'interno del Piano Industriale 2024-2028 e ulteriori che ricadono al di fuori di tale perimetro, come ad esempio gli interventi sociali nel contesto ERP e le iniziative presso la Centrale dell'acqua di Milano. Per un maggiore approfondimento si veda i capitoli 3.3. *Comunità interessate* e 3.4. *Consumatori e utilizzatori finali.*

In merito alle metriche rendicontate, si specifica che le medesime non sono soggette ad una validazione da parte di un ente esterno ulteriore rispetto al soggetto incaricato dell'attestazione della conformità del bilancio.

La Società, nel suo secondo anno di rendicontazione e in conformità a quanto previsto dal Regolamento delegato (UE) 2025/1416 della Commissione dell'11 luglio 2025[5], ha deciso di **introdurre gradualmente**, in conformità all'Appendice C dell'ESRS 1, i seguenti Obblighi di Informativa:

- SBM-3, paragrafo 48, lettera e) - Effetti finanziari attesi
- E1-9 - Effetti finanziari attesi derivanti da rischi fisici e di transizione rilevanti e opportunità potenziali legate al clima;
- E2-6 - Effetti finanziari attesi di impatti, rischi e opportunità legati all'inquinamento;
- E3-5 - Effetti finanziari attesi derivanti da impatti, rischi e opportunità legati alle acque e risorse marine;
- E4-6 – Effetti finanziari attesi di impatti, rischi e opportunità legati alla biodiversità e agli ecosistemi;

[5] Il Regolamento delegato (UE) 2025/1416 della Commissione, che modifica il regolamento delegato (UE) 2023/2772 relativo agli ESRS, cosiddetto "Quick fix", ha reso possibile il posticipo della data di applicazione degli obblighi di informativa per determinate imprese, tra le quali rientra MM.

- E5-6 - Effetti finanziari attesi derivanti da impatti, rischi e opportunità legati all'uso delle risorse e all'economia circolare;
- S1-8 – Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale;
- S1-14 – Metriche sulla salute e sicurezza (con riferimento ai lavoratori non dipendenti).

Per eventuali informazioni relative al documento è possibile contattare la Direzione Amministrazione Finanza Controllo e Regolazione di MM all'indirizzo dacr@mmspa.eu

2.1.2 Strategia e aree di attività

La sede principale di MM si trova a Milano, in via del Vecchio Politecnico, con una seconda sede dimensionalmente rilevante in via Meda/Sforza dedicata al Servizio Idrico Integrato della città. Inoltre, MM dispone di altre sedi operative a Milano e, più in generale, in Italia per la gestione dei vari servizi offerti (Bergamo e Napoli). A livello internazionale, MM si occupa delle commesse di ingegneria connesse alla progettazione e/o direzione lavori nel campo delle infrastrutture, come nel caso delle branch costituite in Medioriente (Dubai e Israele), India (Chennai) e Sudamerica (Bogotà).Per maggiori approfondimenti sul numero di dipendenti per area geografica, fare riferimento al capitolo 2.3.1 *Le persone di MM*.

SBM-1 Strategia, modello aziendale e catena del valore

Le aree di attività di MM

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

Dal 2003 MM gestisce il Servizio Idrico Integrato (SII) della Città di Milano[6], servendo un territorio di circa 180 km^2 con una popolazione di circa 1,4 milioni di persone in termini di residenti, arrivando a circa 2 milioni considerando anche i city user, e curando tutte le fasi del processo: dal prelievo dell'acqua in falda alla **potabilizzazione e controllo di qualità** prima della distribuzione, dal **collettamento delle acque reflue** nella rete fognaria alla **depurazione**, compresa la gestione di fanghi e rifiuti di processo, fino alla **restituzione della risorsa idrica in ambiente o al suo riuso in agricoltura** nel periodo della stagione irrigua.

Servizio Idrico Integrato

Acquedotto
584 pozzi totali
30 centrali di pompaggio totali (di cui 28 attive)
2.210 km di rete di acquedotto
26[1] impianti di potabilizzazione
838.400 utenze di acquedotto
52 case dell'acqua
Fognatura e depurazione
1.645 km di rete fognaria
2 impianti di depurazione
837.459 utenze di fognatura e depurazione

[1] Impianti di potabilizzazione esclusa la semplice disinfezione.

L'acquedotto di Milano è alimentato da **acque profonde di falda**, distribuite tramite le centrali di pompaggio nella rete di distribuzione. L'impiego di **soluzioni digitali per la gestione del processo** (es. smart meters, decision support systems, dispositivi IoT e Analytics)

[6] Oltre al servizio integrale per il Comune di Milano, MM gestisce il collettamento finale delle acque reflue e la loro depurazione per il Comune di Settimo Milanese e la distribuzione dell'acqua potabile per alcune utenze dei Comuni di Baranzate, Buccinasco, Peschiera Borromeo, San Donato Milanese e per il Nuovo Polo Fiera di Milano-Rho. Dal 1° gennaio 2023 la gestione dell'acquedotto di Corsico è stata integralmente assegnata a Cap Holding.

ha permesso negli ultimi anni un significativo efficientamento energetico accompagnato da un continuo incremento delle performance operative (es. riduzione delle perdite idriche) e di conseguenza un sostanziale miglioramento in termini di sostenibilità.

La Città di Milano vanta inoltre un **sistema di depurazione** particolarmente virtuoso ed efficiente: i due depuratori di San Rocco e Nosedo gestiti da MM trattano più del 90% delle acque reflue prodotte nell'area milanese[7] e costituiscono presidi di economia circolare riconosciuti a livello europeo, perché oltre a efficientare le risorse idriche restituiscono acqua depurata e di qualità utilizzabile anche a fini irrigui.

La Divisione Servizio Idrico assicura la costante erogazione dei servizi pubblici essenziali di acquedotto, fognatura e depurazione, incluse le attività di Pronto Intervento, Servizio Clienti e manutenzione ordinaria e straordinaria di infrastrutture, reti e impianti, garantendo l'efficienza del sistema e il suo costante adeguamento e controllo. MM gestisce anche il sistema di drenaggio urbano di Milano (reti meteoriche e caditoie stradali), svolgendo anche attività di controllo e verifica degli scarichi produttivi in fognatura nel territorio del Comune di Milano, e cura la relazione con le Autorità e gli enti che regolano il servizio. La gestione è suddivisa tra reti (in cui rientrano le attività di approvvigionamento, trattamento e distribuzione dell'acqua potabile, e quelle di collettamento e trasporto delle acque reflue) e impianti (che include l'esercizio degli impianti di depurazione, di sollevamento fognario e di manovra, oltre ai relativi interventi di manutenzione).

La Divisione garantisce **alti standard nel controllo dell'acqua distribuita** mediante il suo laboratorio accreditato **ISO 17025**. Nel 2025 sono stati effettuati circa 4.700 campionamenti e controllati oltre 230.000 parametri. Anche in tema di acque da depurare, i laboratori MM presso i depuratori di San Rocco e Nosedo, anch'essi accreditati ISO 17025, garantiscono annualmente in media 5.000 campionamenti per oltre 31.000 parametri.

Per maggiori informazioni, fare riferimento al paragrafo *Servizio Idrico Integrato* del capitolo 1.6 *Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario.*

INGEGNERIA

I servizi di ingegneria offerti da MM contribuiscono alla **trasformazione e alla riqualificazione urbana delle città in chiave *smart***, secondo un modello di ingegneria integrata che adotta la logica del ***project e construction management***. Dagli studi di fattibilità alle progettazioni esecutive, passando per la preparazione dei documenti di gara e la gestione della fase di affidamento fino alla contrattualizzazione e alla supervisione della realizzazione di opere di interesse pubblico che migliorano la qualità della vita dei cittadini, MM supporta i propri clienti garantendo un'attenzione costante al rispetto dei tempi, all'ottimizzazione dei costi, alla qualità e alla funzionalità dei progetti realizzati nel rispetto dell'ambiente e delle comunità.

Dal 2022 il coordinamento strategico e operativo del ciclo della progettazione, oltre al monitoraggio e presidio del ciclo di costruzione delle opere, è affidato a due strutture:

[7] Il sistema di depurazione milanese comprende anche in via residuale l'impianto di Peschiera Borromeo – la cui gestione non è di competenza di MM – dotato di una linea dedicata al trattamento dei liquami dei quartieri orientali della città.

- la **Divisione Mobilità ed extra moenia**[8] **(DVME)** per le opere di mobilità che segue anche l'attività commerciale per la promozione e lo sviluppo di commesse in Italia e all'estero, tramite le branch nel rispetto delle linee guida per l'attività commerciale extra moenia;
- la **Divisione Infrastrutture e patrimonio immobiliare (DVIP)** per le commesse riguardanti infrastrutture urbane, opere idrauliche, edilizia e immobili affidate dal Comune di Milano e dalle sue partecipate, anche in modalità "on demand" ovvero attivabili a chiamata sulla base delle esigenze. Si occupa di nuove costruzioni ma anche di interventi sul patrimonio esistente (in particolare scuole, impianti sportivi, musei, edifici di edilizia residenziale pubblica).

A riporto della Divisione DVME è allocata anche la struttura Progettazione e Costruzione Napoli (PCN), nonché le branch estere: Branch Dubai (BDU), costituita a gennaio 2017 al fine di sviluppare iniziative commerciali nella Regione Medio Oriente e Nord Africa (MENA) e Asia Meridionale e gestire commesse negli Emirati Arabi Uniti, Sucursal Colombia (SCO), con domicilio Bogotà, costituita a luglio 2020, Branch India (BIN) costituita nel corso del 2021 a Chennai, a valle dell'acquisizione di importanti progetti in tale Paese nell'ambito delle linee metropolitane di Chennai e Mumbai.

L'Ingegneria opera, inoltre, su altri mercati internazionali, in partnership con altre aziende, tra cui si segnala partnership MetPro DMY costituita nel 2023 per Israele (Linea M1 della metropolitana di Tel Aviv).

TRA LE OPERE REALIZZATE CON IL CONTRIBUTO DI MM:

- *Rete metropolitana di Milano (M1, M2, M3, M4, M5)*
- *Metrotranvie e tranvie urbane ed extraurbane*
- *Metropolitana di Napoli (Linea 1, Linea 6)*
- *Immobili del patrimonio edilizio del Comune di Milano*

Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo *Ingegneria* del capitolo *1.6 Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario*.

CASA

Dal 2014 MM gestisce il **patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)** di proprietà del Comune di Milano[9], curando le attività amministrative, contabili e tecnico-legali, i rapporti con l'utenza, la manutenzione ordinaria e straordinaria, la tutela del patrimonio e le attività propedeutiche all'assegnazione degli alloggi, nel rispetto della Convenzione con il Comune di Milano per un totale di quasi 39.000 unità, suddivise tra abitazioni, box e posti auto e locali adibiti a usi diversi. Circa 1.500 unità immobiliari sono ubicate in diversi comuni della Lombardia (Assago, Bollate, Brugherio, Cinisello Balsamo, Corbetta, Desio, Garbagnate, Inveruno, Lainate, Locate Triulzi, Mazzo di Rho, Muggiò, Paderno Dugnano, Peschiera Borromeo, San Giuliano Milanese, Tavazzano, Trezzano sul Naviglio, Vizzolo Predabissi).

Edilizia Residenziale Pubblica

28.502 abitazioni (Milano)
8.650 box e posti auto (Milano)
1.087 locali adibiti ad usi diversi (Milano)
984 abitazioni (Bergamo)
288 box e posti auto (Bergamo)

[8] Le società in house, per natura tradizionalmente intese come società operanti al di fuori del mercato, possono destinare una quota del fatturato ad attività "extra moenia", siano esse attività svolte con altre amministrazioni pubbliche diverse da quella di riferimento o con soggetti privati (D.Lgs 175/2016 recante il "Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione" in attuazione dell'articolo 18 della Legge 124/2015 (c.d. "Legge Madia").

[9] Il Comune di Milano - a seguito della delibera n. 9 del 29 aprile 2015 emessa dal Consiglio Comunale - ha affidato la gestione del patrimonio ERP a MM per una durata di 30 anni a decorrere dal 1° giugno 2015, riconoscendo di fatto il valore dell'operato di MM nei primi 6 mesi di affidamento temporaneo.

Dal 2023 MM gestisce le attività di conduzione amministrativa e di manutenzione degli immobili del patrimonio abitativo pubblico di proprietà del Comune di Bergamo, per un totale di circa 1.300 unità.

La Divisione Casa garantisce il corretto svolgimento delle attività di amministrazione del patrimonio ERP, migliorando le prestazioni gestionali in termini di efficienza, efficacia ed economicità, anche grazie allo sviluppo di sinergie con altre strutture aziendali in particolare per le attività di manutenzione (dalla progettazione, esecuzione lavori, collaudi in caso di riatti alla messa a norma degli stabili, dagli interventi su ascensori all'abbattimento di barriere architettoniche) e di relazione con gli inquilini (es. bollettazione, pronto intervento, strumenti di comunicazione ecc.), così come per il contrasto agli episodi di morosità e abusivismo con il supporto delle forze dell'ordine.

La Divisione Casa è organizzata in una struttura articolata che consente di presidiare in modo integrato tutte le attività amministrative e tecniche legate alla gestione del patrimonio ERP. La Direzione coordina diverse funzioni specialistiche che collaborano in maniera sinergica tra loro: le aree dedicate alla socialità e alla gestione amministrativa assicurano il corretto svolgimento dei processi legati ai contratti, ai rapporti con gli inquilini e alla regolamentazione delle attività, mentre le unità rivolte al presidio delle relazioni con l'utenza garantiscono un supporto continuativo attraverso i canali fisici e digitali. Parallelamente, le strutture tecniche curano la manutenzione del patrimonio, sia attraverso il coordinamento degli interventi straordinari e specialistici sia tramite il presidio diretto delle sedi territoriali, che permette un monitoraggio costante delle esigenze degli immobili. Completano l'assetto le funzioni dedicate alla gestione degli usi diversi e delle assegnazioni specifiche, nonché l'unità responsabile della gestione del patrimonio ERP del Comune di Bergamo, organizzata con figure tecniche e amministrative dedicate.

Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo *Casa* del capitolo *1.6 Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario*.

MANUTENZIONE ORDINARIA IMMOBILI E INFRASTRUTTURE

Dal 2020 MM gestisce le **attività di facility management** del patrimonio comunale di **edilizia scolastica**, degli **impianti di sollevamento a servizio dei sottopassi stradali** e degli **impianti sportivi di proprietà del Comune di Milano e affidati in gestione a Milanosport**. Si tratta di interventi di manutenzione ordinaria, periodica, programmata e pronto intervento realizzati inizialmente con un approccio "buy", ovvero tramite appaltatori esterni, e successivamente sempre più con un approccio "make", ovvero direttamente con risorse proprie, internalizzando le attività esecutive.

Facility Management
561 edifici scolastici – 7.193 interventi eseguiti
29 impianti sportivi – 645 interventi eseguiti
27 Impianti di sollevamento e sottopassi stradali

La Divisione Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture si occupa delle **attività di natura amministrativa, contabile, legale e tecnico-manutentiva** con l'obiettivo di risolvere problematiche di varia natura tecnica riscontrate negli edifici e nelle infrastrutture che rientrano nel perimetro di gestione di MM. I servizi includono la gestione di segnalazioni, esecuzione di ordini di lavoro e compilazione di schede ARES (Anagrafe Regionale Edilizia Scolastica), la contabilità, l'attività di due diligence strutturale, la verifica documentale del processo lavorativo delle imprese esterne, e delle squadre interne di MM, la programmazione settimanale, le relazioni istituzionali con il Comune di Milano e gli stakeholder, il rapporto con l'utenza anche tramite sistema CRM e la realizzazione degli interventi sia in regime ordinario che di pronto intervento con reporting finale tramite apposita piattaforma. Il servizio adotta una logica integrata (global service)

che razionalizza le risorse e centralizza le informazioni tecniche e gestionali, permettendo una piena conoscenza del patrimonio e delle attività e una gestione degli interventi di manutenzione efficace ed efficiente in tutte le fasi di programmazione, esecuzione e controllo.

Dal 2023, MM si occupa anche dei servizi di **manutenzione ordinaria e controllo periodico degli impianti elettrici negli stabili scolastici, dei servizi di architettura e ingegneria** relativi alla gestione di appalti per la **manutenzione ordinaria di strade**, segnaletica e ponti, in corso di esecuzione, e, infine, dei **servizi di rilevazione del fabbisogno manutentivo del patrimonio stradale**, con indagini e monitoraggi per sviluppare il catasto stradale e per pianificare e gestire le attività di manutenzione. Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo *Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture* del capitolo *1.6 Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario*.

VERDE

Facendo leva sull'esperienza maturata nell'ambito del facility management, tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022, MM ha dato avvio alle operazioni di **cura e manutenzione diretta del verde di pertinenza del patrimonio di ERP del Comune di Milano gestito dalla Casa**, e, successivamente, di quello di **alcune sedi di MM** (Centrale dell'Acqua, comparto Meda-Sforza, Anassagora, Empedocle, Martini, Civitavecchia, Forze Armate, Senigaglia, Espinasse, De Lemene) e dei **depuratori di San Rocco e Nosedo**. Alla fine del 2023 il perimetro di azione si è allargato alla manutenzione (ordinaria e straordinaria) del verde delle **Centrali dell'acquedotto del Servizio Idrico e del SUDS** (Sistema Urbano di Drenaggio Sostenibile) in via Pacini.

Gestione del Verde

25.950.612 mq di superficie a prato
257.845 alberi
510.818 mq di cespugli a macchia
47.251 cespugli singoli
307.070 m di siepi
4.607 giochi
30.519 panchine

Sempre nel 2023 è partito anche il servizio di manutenzione ordinaria, controlli periodici e manutenzione straordinaria (ovvero nuove future realizzazioni) su interventi di urbanistica tattica denominati "**Piazze Aperte**" affidato dal Comune di Milano.

In data 30.09.2024, con Determina Dirigenziale n° 8752[10], il Comune di Milano ha determinato l'affidamento della gestione integrata del patrimonio a verde del Comune di Milano a MM con decorrenza dal 1° Ottobre 2024 e fino al 30 Settembre 2049. Dal 1° ottobre 2025, MM ha preso

[10] Premesso che:

- con le deliberazioni n. 63 del 20/07/2021 del Consiglio Comunale e n. 989 del 08/07/2022 della Giunta Comunale venivano approvate le linee di indirizzo finalizzate al successivo affidamento ad MM della gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano per la durata di 25 anni;
- l'attuale appaltatore AVR presentava ricorso innanzi al TAR Lombardia contro il Comune di Milano e nei confronti di MM Spa per l'annullamento delle stesse;
- con Sentenza n. 700/2023, il TAR per la Lombardia accoglieva il ricorso avverso all'affidamento a MM del servizio di gestione del patrimonio a verde del Comune di Milano per la durata di 25 anni;
- in considerazione delle motivazioni della sentenza del TAR, pubblicate in data 20 marzo 2023, di concerto con l'Amministrazione Comunale, si procedeva a presentare appello innanzi al Consiglio di Stato;
- in data 26/01/2024 veniva emessa la sentenza del Consiglio di Stato che accoglieva l'appello presentato da Comune di Milano ed MM avverso alla sentenza del TAR Lombardia, giudicando pienamente legittimo l'affidamento della gestione del patrimonio a verde disposto dal Comune di Milano in favore di MM per la durata di 25 anni.

direttamente in carico tutti i servizi precedentemente gestiti dall'appaltatore esterno individuato dal Comune di Milano.

Nel 2025 è stato avviato il **servizio di manutenzione delle aree a verde** tramite gestione diretta con personale di MM a partire dalle pertinenze degli edifici scolastici (1° gennaio 2025) e del Municipio 8 (1° aprile 2025) e, successivamente, dei restanti Municipi (1° ottobre 2025), attraverso l'organizzazione delle risorse umane, la definizione degli spazi per la logistica, la programmazione degli acquisti e la gestione dei sistemi informatici.

Il business del Verde si occupa di garantire la gestione e manutenzione del verde di pertinenza con l'obiettivo di migliorare la fruibilità la funzionalità degli spazi, di effettuare e mantenere aggiornato il censimento puntuale delle consistenze e di eseguire gli interventi di riduzione del rischio di situazioni di ammaloramento localizzato del patrimonio verde. Per la gestione delle attività MM si è dotata di nuove professionalità quali operai specializzati, giardinieri e capi area, opportunamente formati e certificati.

Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo *Verde* del capitolo *1.6 Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario*.

A completamento del perimetro dei business di MM, è presente la business unit contabile DVGI (Gestione impianti e Immobili), nata a seguito della fusione per incorporazione della società M.I.R. S.r.l. in MM; la BU detiene i beni mobili ed immobili di proprietà pubblica strumentali alla gestione del servizio di raccolta e smaltimento rifiuti messi a disposizione del gestore, pro tempore, dei servizi di igiene ambientale (AMSA S.p.A., servizio attualmente affidato a seguito di gara pubblica sino al 2031), tramite un contratto di locazione a fronte del pagamento di un canone annuo e alla condivisione di un piano di investimenti pluriennale. Sin dalla sua costituzione, la business unit è priva di un'autonoma struttura amministrativa e gestionale e non ha dipendenti. Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo *Gestione Impianti e Immobili* nel capitolo 1.6 *Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario*.

La mission di MM e il Piano Industriale

L'obiettivo che MM si pone con il proprio Piano Industriale è **migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini e le infrastrutture gestite**, contribuendo in modo decisivo **all'implementazione della strategia di transizione ecologica** definita nei piani del suo azionista.

La **mission** di MM è racchiusa nel motto "**La tua città, il nostro impegno**", che riflette la dedizione dell'azienda verso la comunità milanese. MM offre infatti una vasta gamma di servizi con caratteristiche chiave che rispondono alle esigenze in continua evoluzione della città, in un'ottica di sostenibilità ambientale e sociale. Questi servizi includono la gestione delle infrastrutture (a partire da tutto quanto ricomprende acquedotto, fognature, depurazione, caditoie, sottopassi, strade e sottoservizi, verde), puntando a valorizzare le sinergie realizzabili nella gestione integrata di questi sistemi interconnessi e perseguendo obiettivi di efficientamento energetico, mitigazione degli impatti del cambiamento climatico e di miglioramento della qualità della vita urbana.

In data **27 novembre 2024 il Consiglio di Amministrazione di MM Spa ha approvato il Piano Industriale 2024-2028 di MM**. Il Piano è stato successivamente approvato dall'**Assemblea degli Azionisti** il **17 dicembre 2024**.

Nel Piano Industriale, MM ha delineato **macro-obiettivi chiari per il periodo 2024-2028**, declinati secondo i propri temi materiali, ispirati ad assumere un ruolo di guida della transizione ecologica di

Milano e da realizzare attraverso investimenti al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti alla comunità e al territorio, focalizzando l'attenzione sulle proprie persone e favorendo la crescita del proprio modello di business responsabile.

Nella presente rendicontazione, in particolare nei paragrafi dedicati alle **azioni** e agli **obiettivi** di MM relativi alle tematiche di sostenibilità previste dagli ESRS, si farà riferimento alle iniziative e agli obiettivi delineati nel Piano Industriale 2024-2028, all'interno del quale sono state individuate **quattro aree di intervento**:

- Transizione Ecologica
- Comunità e Territorio
- Dare valore alle Persone
- Business Responsabile

MM, in quanto Società interamente pubblica, valuta **i propri servizi significativi come particolarmente coerenti con gli obiettivi di sostenibilità**, in considerazione del forte impatto sociale e ambientale che generano sul territorio e del percorso virtuoso intrapreso che coniuga efficienza, efficacia e solidità.

La **gestione del Servizio Idrico Integrato** contribuisce alla tutela e all'uso efficiente delle risorse idriche, al miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti e all'adattamento ai cambiamenti climatici, in coerenza con gli obiettivi ambientali europei. Le **attività legate all'edilizia residenziale pubblica** si inseriscono all'interno di una più ampia strategia di inclusione sociale, favorendo l'accesso equo all'abitazione e la rigenerazione urbana; infine, attraverso **i servizi di ingegneria**, la Società supporta la realizzazione di infrastrutture pubbliche sostenibili e innovative, contribuendo alla transizione ecologica.

Queste attività riflettono un **orientamento strategico già fortemente allineato ai temi della sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG), con un impatto diretto su comunità, enti pubblici e cittadini.**

La catena del valore di MM

MM opera come una realtà multiservizio complessa e integrata, che genera valore lungo un'intera catena strutturata in tre principali fasi: **catena del valore a monte** (*upstream*), le **operazioni proprie** (*own operations*) e la **catena del valore a valle** (*downstream*). Ognuna di queste contribuisce in modo complementare alla realizzazione della missione dell'azienda: offrire servizi pubblici essenziali di alta qualità, sostenibili e orientati al cittadino.

La fase **upstream** comprende l'approvvigionamento di beni, materiali, competenze e servizi necessari per la gestione delle attività aziendali. All'interno di questa fase si collocano fornitori che operano in ambiti differenti ma tra loro integrati, a supporto delle principali linee di business di MM. Le forniture riguardano, tra le altre, la fornitura di servizi energetici, la fornitura di reagenti, le attività di project & construction management e le consulenze tecniche specialistiche. A queste si aggiungono i servizi di costruzione e ristrutturazione edilizia e impiantistica, gli interventi di manutenzione edile e impiantistica necessari per la gestione degli immobili e delle infrastrutture, le attività di ingegneria naturalistica e manutenzione del verde, nonché l'approvvigionamento di sistemi informatici e soluzioni di information technology fondamentali per il funzionamento dei servizi. Completano il quadro i servizi assicurativi a copertura delle diverse attività operative.

La fase **downstream** rappresenta il momento in cui il valore generato da MM si traduce in benefici concreti per cittadini, comunità e territorio. Essa comprende l'erogazione diretta dei servizi pubblici

— dalla distribuzione dell'acqua alla gestione degli alloggi ERP, fino alla cura del verde — e l'esperienza degli utenti attraverso canali fisici e digitali, servizi di pronto intervento, gestione delle segnalazioni. A ciò si aggiunge il valore generato per la collettività in termini di qualità urbana, coesione sociale e resilienza ambientale.

In questo segmento la catena del valore si completa, traducendo investimenti e lavoro in servizi di pubblica utilità e benessere collettivo.

Per individuare i principali fornitori di MM, è stata condotta un'analisi sui principali conti di costo di MM movimentati dal 1° ottobre 2024 al 31 dicembre 2024, usata come proxy per il 2025. L'analisi ha permesso di identificare i fornitori su cui le diverse divisioni di MM spendono maggiormente. I fornitori sono stati poi classificati per settore economico. Grazie a quest'analisi, è stato possibile comprendere i principali impatti dei fornitori di MM.

Nell'ambito del proprio modello di business, **MM contribuisce a creare valore per la comunità attraverso l'erogazione di servizi essenziali e ad alto impatto sociale e ambientale, garantendo benefici concreti per cittadini, enti pubblici e stakeholder del territorio**. In particolare, attraverso le attività legate al servizio idrico genera fiducia e migliora il benessere degli utenti, crea occupazione qualificata nel territorio, promuove pratiche di acquisto responsabili e diffonde la cultura della sostenibilità in azienda e nel territorio attraverso le proprie relazioni.

Gli stakeholder di MM

SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi

Il coinvolgimento degli stakeholder avviene **sia in forma diretta sia indiretta**. Per quanto riguarda la comunicazione esterna, gli stakeholder vengono raggiunti attraverso canali online e media, ma anche direttamente tramite gli eventi organizzati o ai quali MM partecipa. Tra questi rientrano, ad esempio, le visite guidate agli impianti e le iniziative promosse presso il museo d'impresa, la Centrale dell'Acqua.

Nell'ambito della redazione del Piano Industriale 2024-2028, MM ha continuato a portare avanti attività di **coinvolgimento dei propri stakeholder** Il Piano, infatti, è il risultato di un'attività di confronto e condivisione con i principali referenti delle strutture aziendali avviata nel 2023.

Per quanto riguarda l'informativa di sostenibilità, gli organi di amministrazione, direzione e controllo vengono informati delle opinioni e degli interessi degli stakeholder in merito agli impatti di MM legati alla sostenibilità tramite il **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità** (CCRS). Gli organi, inoltre, vengono messi al corrente di quanto emerso dal coinvolgimento degli stakeholder durante la condivisione annuale della Rendicontazione di sostenibilità.

Nella tabella seguente sono elencate le principali categorie di stakeholder di MM, con dettaglio di sottocategoria, ove presente, e una descrizione degli strumenti adottati da MM per il coinvolgimento dei portatori di interessi, nonché lo scopo del coinvolgimento stesso, oltre agli strumenti informativi disponibili per categoria di stakeholder.

Categoria di stakeholder	Sotto-categoria/descrizione	Organizzazione del coinvolgimento	Scopo del coinvolgimento
Appaltatori (fornitori)	• Grandi e piccoli fornitori • Partner commerciali, ecc.	**Strumenti di coinvolgimento** • Piattaforma E-procurement • Codice Etico • Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) **Strumenti di informazione** • Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Policy anticorruzione • Siti internet, profili social e app aziendali	Garantire il rispetto di standard ambientali, sociali, in particolare in merito alla sicurezza, lungo la catena di fornitura
Comune di Milano	Il capitale di MM è posseduto interamente dal Comune di Milano, espressione del territorio servito, azionista, proprietario del patrimonio ERP e cliente/committente di MM.	**Strumenti di coinvolgimento** • Assemblea degli azionisti • Centrale dell'Acqua di Milano • Consiglio di Amministrazione • Tavoli tecnici **Strumenti di informazione** • Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Reportistica e rendicontazione	Allineare i propri obiettivi con le priorità territoriali e diventare nei prossimi anni, grazie al Piano Industriale, ancor di più l'attore chiave nello sviluppo e nella cura della Città
Clienti e loro rappresentanti	• Utenti del SII • Inquilini delle case ERP • Clienti della MOI • Sindacati degli inquilini • Committenti • Associazione dei consumatori	**Strumenti di coinvolgimento** • Eventi e incontri pubblici • Feedback di progetto • Sedi territoriali • Servizio Clienti • Sistema CRM • Tavoli tecnici **Strumenti di informazione** • Carta dei Servizi • Regolamento del Servizio Idrico Integrato • Reportistica e rendicontazione • Siti internet, profili social e app aziendali	Rafforzare il legame con i propri clienti e utenti Raccogliere feedback sui servizi erogati Favorire la diffusione di una cultura della sostenibilità, adattata ai diversi ambiti di intervento e alle specifiche esigenze dei destinatari delle attività
Comunità finanziaria	• Sistema bancario di riferimento • Investitori • Agenzie di rating	**Strumenti di coinvolgimento** • Giudizio di rating **Strumenti di informazione** • Annunci ai mercati e agli investitori • Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Certificati di conformità • Prospetto informativo bond	Dare opportuna evidenza degli obiettivi della Società sul prossimo quinquennio
Comunità e territorio	• Cittadini e loro rappresentanti • Comitati • Residenti vicino ai cantieri • Mondo delle associazioni territoriali	**Strumenti di coinvolgimento** • Centrale dell'Acqua di Milano • Eventi e incontri pubblici **Strumenti di informazione**	Promuovere la consapevolezza di aspetti legati alla sostenibilità ambientale e sociale

	(es. ambientaliste, agricoltori) • ONG • Fondazioni • Associazioni no profit • Media • Altre aziende di riferimento	• Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Pubblicazioni MM ("Le fabbriche dell'acqua") • Siti internet, profili social e app aziendali • Comunicati e rassegna stampa	Garantire un'interazione costante e inclusiva
Persone di MM	• Personale dipendente • Top management • Collaboratori • Organizzazioni sindacali	**Strumenti di coinvolgimento** • Accordi e incontri sindacali • Centrale dell'Acqua di Milano • Codice Etico • Eventi e incontri dedicati • Formazione • Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOGC) • Sistema di valutazione delle performance • Welfare aziendale **Strumenti di informazione** • Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Intranet "inMM" • Siti internet, profili social e app aziendali	Favorire il coinvolgimento attivo nei processi aziendali Garantire una comunicazione chiara della visione, degli obiettivi e delle priorità dell'azienda a tutti i livelli Rafforzare i valori aziendali e attivare l'intera organizzazione verso obiettivi comuni, motivando tutti a lavorare insieme per raggiungere i traguardi prefissati
Enti e istituzioni	• Pubblica Amministrazione • Enti di regolazione e controllo • Enti di certificazione • Agenzie governative • Organizzazioni internazionali	**Strumenti di coinvolgimento** • Centrale dell'Acqua di Milano • Consultazioni • Convegni ed eventi • Tavoli tecnici **Strumenti di informazione** • Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Reportistica e rendicontazione • Sistemi di gestione certificati • Siti internet, profili social e app aziendali	Garantire conformità normativa, qualità del servizio e partecipazione a tavoli di pianificazione e regolazione
Partner	• Associazioni industriali • Associazioni di categoria • Ordini professionali • Partner di progetto • Università, centri di ricerca pubblici e privati, comunità scientifica, ecc.	**Strumenti di coinvolgimento** • Tavoli tecnici • Contratti di rete • Codice Etico • Convegni ed eventi **Strumenti di informazione** • Relazione annuale integrata che include la Rendicontazione di Sostenibilità • Siti internet, profili social e app aziendali	Sviluppare progetti congiunti su innovazione e digitalizzazione

SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi S1, S2, S3, S4

Gli interessi, le opinioni e i diritti dei principali portatori di interesse relativi a forza lavoro propria, lavoratori della catena del valore, comunità interessate e utenti dei servizi sono considerati nell'ambito della definizione delle strategie e delle attività operative della Società. Nel Piano Industriale 2024-2028 sono infatti previsti diversi ambiti di intervento che tengono conto delle aspettative di tali soggetti. In particolare, con riferimento alla **forza lavoro propria**, l'ambito strategico "Dare Valore alle Persone" include obiettivi relativi alla people strategy, allo sviluppo del modello delle competenze, alla valutazione delle performance e alla formazione sui temi della sostenibilità e della diversità, equità e inclusione. Per ulteriori dettagli si rimanda al capitolo *2.3.1 Le persone di MM.*

Per quanto riguarda i **lavoratori della catena del valore**, MM richiede ai fornitori il rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico, nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e nella Policy Anticorruzione, che definiscono i valori e le regole comportamentali riconosciute dalla Società, inclusi i principi relativi al rispetto dei diritti umani e delle condizioni di lavoro. Inoltre, nell'ambito degli affidamenti pubblici, la Società opera in conformità al Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36, che prevede specifiche disposizioni a tutela dei lavoratori negli appalti, tra cui l'indicazione del contratto collettivo nazionale applicabile e il rispetto delle clausole sociali. Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo *2.3.2 Lavoratori nella catena del valore.*

Con riferimento alle **comunità interessate**, il Piano Industriale prevede diverse iniziative volte a rafforzare il dialogo con il territorio e a gestire gli impatti delle proprie attività. Tra queste rientrano, per quanto riguarda l'**Ingegneria**, la definizione di linee guida per la comunicazione di cantiere rivolte agli appaltatori, finalizzate a favorire il dialogo con i cittadini e il coordinamento tra i soggetti coinvolti nei cantieri, nonché l'adesione a iniziative di settore per la promozione di pratiche di cantiere sostenibili e lo sviluppo di strumenti di pianificazione ambientale; per quanto riguarda la **Casa**, invece, sono previste iniziative di community building e il completamento di progetti e lo svolgimento di servizi volti a migliorare le condizioni abitative delle comunità servite. Per ulteriori informazioni si rimanda al capitolo *2.3.3 Comunità Interessate.*

Infine, con riferimento agli **utenti** del Servizio idrico Integrato, MM orienta le proprie attività al rispetto degli standard di qualità previsti dalla regolazione di settore e alla promozione di un dialogo costante attraverso il potenziamento dei canali di contatto con l'utenza, anche digitali, e il monitoraggio della soddisfazione dei clienti. Relativamente agli utenti della Casa, sono previste iniziative di miglioramento dei canali di contatto e di comunicazione, oltre ad attività di sensibilizzazione volte a promuovere comportamenti responsabili, accompagnate da strumenti di rilevazione della soddisfazione degli utenti mediante indagini periodiche di customer satisfaction. Anche per gli utenti della MOI sono previsti questionari annuali rivolti ai dirigenti scolastici, finalizzati a rilevare il livello di soddisfazione rispetto al servizio offerto. Per ulteriori dettagli si rimanda al capitolo *2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali.*

2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità

IRO-1 Descrizione del processo per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti

In conformità con quanto previsto dallo standard ESRS IRO-1, MM ha intrapreso un'analisi di doppia rilevanza (o materialità) finalizzata a identificare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità (IRO) significativi lungo la propria catena del valore. Questo processo ha integrato sia la prospettiva della materialità d'impatto, che considera gli effetti delle attività aziendali sull'ambiente e sulla società, sia quella della materialità finanziaria, che valuta le implicazioni economiche per l'azienda derivanti da fattori di sostenibilità. Gli effetti finanziari attuali inerenti rischi e opportunità (secondo quanto richiesto dal DR SBM-3) sono stati valutati in relazione alle soglie di rilevanza utilizzate nell'analisi di materialità finanziaria (pari a 4 milioni di euro); non si sono rilevati per il 2025 effetti finanziari attuali rilevanti per tali rischi e opportunità ESG.

1. Comprensione del contesto operativo

L'analisi è iniziata con una ricognizione approfondita del contesto operativo dell'organizzazione. Sono state esaminate le attività di business, la struttura della catena del valore e le dinamiche ESG specifiche del settore di appartenenza. Particolare attenzione è stata dedicata alle priorità strategiche delineate nel Piano Industriale e alla mappatura degli stakeholder rilevanti, al fine di comprendere appieno le interazioni e le aspettative che influenzano l'operato dell'azienda.

In merito alle fonti utilizzate per la comprensione del contesto, sono stati dapprima presi in considerazione i bilanci di sostenibilità di una pluralità di peers attivi in Italia in prevalenza nei settori delle utilities e dell'ingegneria delle infrastrutture; ulteriori consultazioni hanno riguardato gli aspetti di sostenibilità trattati nei questionari delle principali agenzie di rating ESG, nei requisiti di informativa di standard-settore in database scientifici relativi agli impatti ambientali (es. MSCI, Encore). A tali analisi specifiche ai fini CSRD si sono aggiunte le analisi di contesto funzionali allo sviluppo del Piano Industriale 2024-2028 di MM.

2. Mappatura della catena del valore

Sono state condotte interviste con le funzioni aziendali coinvolte per analizzare le relazioni commerciali sia a monte che a valle della catena del valore. Questo ha permesso di individuare potenziali fonti di impatto o rischio associate alle diverse fasi operative, garantendo una visione completa delle dinamiche che possono influenzare la sostenibilità dell'organizzazione. È stata inoltre condotta un'analisi sulle voci di costo di MM relative al periodo 1.01.2024 - 31.12.2024, considerando l'anno -1 come proxy del 2025. Tale analisi ha consentito di identificare i principali fornitori di MM e di identificare i rispettivi IRO lungo la catena di fornitura.

3. Identificazione degli impatti, rischi e opportunità (IRO)

L'identificazione degli IRO ha seguito un duplice approccio metodologico.

- Per quanto riguarda gli **impatti**, è stato adottato un approccio *top-down*, partendo dai requisiti stabiliti dagli ESRS e validando i risultati attraverso confronti interni.
- Per i **rischi e le opportunità**, invece, si è seguito un approccio *bottom-up*. Le opportunità sono state identificate esaminando il piano industriale e gli obiettivi strategici di business, poi classificate nei temi, sotto-temi e sotto-sotto-temi identificati dagli ESRS. L'analisi dei rischi è stata realizzata dalla funzione Risk Management, e successivamente sono stati associati i rischi ai temi, sotto-temi e sotto-sotto-temi degli ESRS.

  Il processo di identificazione e valutazione dei rischi di sostenibilità è infatti integrato nel sistema complessivo di gestione dei rischi della Società. Il modello dei rischi adottato da MM rappresenta le principali tipologie di rischio alle quali l'azienda risulta potenzialmente esposta

ed è aggiornato dalla funzione Risk Management in considerazione del contesto socioeconomico di riferimento, della mission aziendale e del perimetro operativo della Società. Il Report di Enterprise Risk Management fornisce una visione di sintesi del profilo di rischio di MM, della sua evoluzione nel tempo e dei principali rischi individuati (top risk), nonché delle relative azioni di mitigazione. I top risk sono rappresentati attraverso una classificazione ordinale che, a parità di severity, attribuisce maggiore rilevanza ai rischi con maggior impatto sugli stakeholder e sulla reputazione aziendale.

Nel processo di identificazione degli IRO sono state inoltre analizzate alcune dipendenze rilevanti per l'impresa, al fine di valutare i possibili collegamenti tra tali dipendenze e i rischi e le opportunità individuati.

In particolare, sono state considerate:

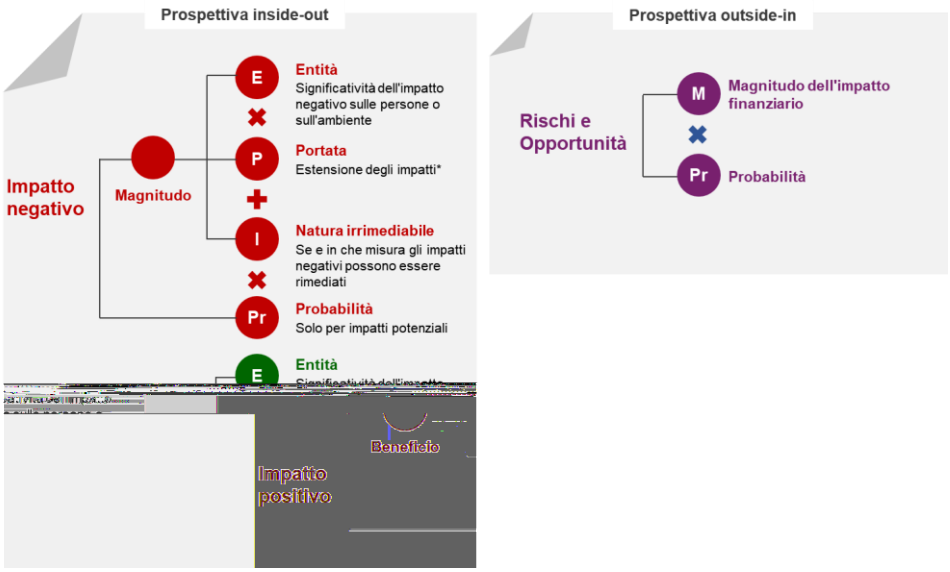
- la dipendenza dal fattore energetico, collegata ai rischi connessi al costo dell'energia e alle possibili interruzioni del servizio derivanti da blackout o power outages, che potrebbero compromettere la capacità di alimentare la rete idrica;
- la dipendenza dai cambiamenti climatici, associata ai rischi operativi derivanti da eventi meteorologici estremi e ai rischi reputazionali legati a una valutazione climatica inadeguata nel Piano Industriale;
- la dipendenza dal fattore umano, considerata nel rischio relativo alla perdita di figure aziendali chiave;
- la dipendenza dai fornitori, analizzata nel rischio di perdita o difficoltà di approvvigionamento di fornitori critici;
- la dipendenza dai cambiamenti normativi, collegata ai rischi connessi ai costi economici derivanti da modifiche normative relative allo smaltimento dei fanghi e all'introduzione di politiche e regolamentazioni in materia climatica e di rendicontazione di sostenibilità.

4. Definizione del modello di valutazione (IRO Model)

È stato sviluppato un modello specifico per la valutazione degli IRO, che prevede criteri distinti per impatti, rischi e opportunità.

- Per gli impatti, la valutazione ha considerato la magnitudo, intesa come entità, portata e irrimediabilità (per impatti negativi), e la probabilità, applicabile solo agli impatti potenziali. Ogni criterio è stato valutato su una scala da 1 a 4, con una soglia di rilevanza fissata a 6. Per gli impatti effettivi è stata utilizzato un valore di probabilità pari a 1 in quanto evento certo.
- Per i rischi e le opportunità, la valutazione ha preso in esame la magnitudo dell'effetto finanziario e la probabilità di accadimento, utilizzando un sistema di rating da 1 (irrilevante) a 4 (molto rilevante), collegato a soglie economiche predefinite e a soglie qualitative. Le soglie economiche utilizzate per valutare la magnitudo sono le seguenti: impatto economico finanziario minore di 1 milioni di euro, compreso tra 1 e 4 milioni di euro, compreso tra i 4 e gli 8 milioni di euro e superiore agli 8 milioni di euro. La soglia di rilevanza è stata fissata a 8.

  Nel processo di identificazione dei rischi di sostenibilità, sono stati individuate tre fattispecie di rischio climatico (distinti tra rischi fisici e rischi di transizione): aumento di frequenza e intensità degli eventi meteorologici; introduzione di nuove politiche e regolamentazioni a livello nazionale, UE e internazionale; valutazione nel piano industriale dei rischi del cambiamento climatico.



5. Valutazione interna

Nella valutazione, gli impatti, i rischi e le opportunità sono stati considerati prima di qualsiasi azione di mitigazione. La gestione di tali impatti, comprese le azioni di mitigazione, fa infatti parte delle politiche, delle azioni e dei target. In questo modo viene fornita una comprensione sia degli impatti non mitigati connessi all'organizzazione, sia di come l'impresa li sta affrontando.

La rilevanza degli impatti è stata valutata dalle medesime strutture coinvolte nella loro individuazione. In particolare, sono stati identificati degli IRO *owner* all'interno delle funzioni aziendali, i quali hanno effettuato la valutazione degli IRO durante delle interviste *one-to-one*, in seguito alle quali gli IRO sono stati raggruppati in *topic*. Nei casi in cui un impatto interessasse diverse Business Unit, le valutazioni sulla rilevanza sono state condotte da più funzioni interne.

La valutazione dei rischi è stata effettuata dai Risk *owner*, mentre la valutazione delle opportunità dalla funzione *Strategia, Investor Relations e Regolazione*.

6. Coinvolgimento degli stakeholder esterni

Un elemento fondamentale del processo è stato il coinvolgimento strutturato degli stakeholder esterni rilevanti. Attraverso questionari tematici, sono stati analizzati e validati i risultati emersi dalla valutazione interna. Questo ha permesso di raccogliere osservazioni qualitative su impatti, rischi e opportunità, assicurando che le diverse prospettive fossero adeguatamente considerate nel processo decisionale.

Rispetto alla rendicontazione di sostenibilità redatta per il 2024, per la quale era stato organizzato un workshop dedicato al coinvolgimento degli stakeholder esterni, nel 2025 sono stati invece utilizzati questionari tematici. Questa scelta metodologica ha risposto a una duplice finalità: da un lato, ha permesso di ampliare significativamente la platea dei soggetti coinvolti, intercettando una varietà più estesa di competenze e sensibilità; dall'altro, ha garantito una raccolta dati più granulare e confrontabile.

7. Consolidamento dei risultati e allineamento alla CSRD

I risultati dell'analisi sono stati consolidati in un quadro coerente con i principi della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), garantendo la piena aderenza ai requisiti degli ESRS.

Approvazione da parte del CCRS e CdA

I risultati dell'analisi di doppia materialità, infine, sono stati presentati al Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS) in data 8 gennaio 2026. Successivamente, tali esiti sono stati sottoposti all'attenzione del Consiglio di Amministrazione (CdA), che ne ha deliberato l'approvazione nella seduta del 13 gennaio 2026.

L'analisi di doppia materialità di MM (DMA – *Double Materiality Assessment*)

Il processo di individuazione, valutazione e gestione delle opportunità e dei rischi è strutturalmente integrato nel sistema di gestione complessiva della Società. Tale integrazione è assicurata dal coinvolgimento coordinato di diverse funzioni aziendali, in un'ottica di presidio trasversale e continuo. In particolare, la funzione Risk Management (RMA) ha il compito di identificare, valutare e monitorare i principali rischi a cui la Società è esposta, promuovendo l'adozione di adeguate misure di mitigazione. Parallelamente, la funzione Strategia, Investor Relations e Regolazione (SIR) presidia il processo di analisi delle opportunità, supportando la definizione degli indirizzi strategici. Questo approccio integrato consente di rafforzare la resilienza dell'organizzazione, assicurando una gestione consapevole, proattiva e orientata alla creazione di valore sostenibile nel tempo. Per quanto concerne la descrizione del processo decisionale di MM e le sue procedure di controllo interno, si rimanda al paragrafo GOV-5 *Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità*.

E1 IRO 1 - Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima

Impatti

Il processo di individuazione degli impatti relativi ai cambiamenti climatici è integrato con quello adottato per l'analisi complessiva degli impatti, rischi e opportunità aziendali.

Rischi fisici

I rischi fisici legati al clima di MM sono stati individuati all'interno delle operazioni proprie. Il rischio fisico legato al tema dell'adattamento (E1) "Aumento e frequenza degli eventi metereologici estremi con ripercussioni sull'operatività di MM" è stato individuato a partire dall'analisi che MM ha svolto nel 2022 per individuare i principali rischi legati al cambiamento climatico, ispirata alla classificazione dei rischi climatici proposta dalla *Task Force* on *Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Inoltre, per quanto riguarda l'esposizione delle attività aziendali al rischio è stata svolta un'analisi relativa al piano industriale e ai documenti aziendali inerenti, in primo luogo il report dell'Enterprise Risk Management (ERM), considerando un'esposizione al rischio di lungo periodo.

Sono stati individuati i seguenti impatti generati dal rischio fisico acuto "Aumento e frequenza degli eventi metereologici estremi", il cui orizzonte temporale di riferimento è il lungo periodo[11]:

- Aumento dei costi e riduzione dei ricavi
- Danni agli asset aziendali con interruzione/ rallentamento delle attività
- Danno reputazionale

[11] Per l'analisi dei rischi fisici e di transizione non sono stati usati scenari climatici.

In particolare, è stato considerato che l'aumento nella frequenza ed intensità degli eventi meteorologici estremi (quali alluvioni, nubifragi, bombe d'acqua), può generare ripercussioni sul funzionamento e sull'efficienza degli impianti e delle reti gestiti da MM, in particolare nel contesto del Servizio Idrico Integrato, della manutenzione delle infrastrutture stradali e della gestione del verde pubblico. Eventi di precipitazione intensa e improvvisa possono mettere sotto pressione il sistema fognario, riducendone la capacità di smaltire rapidamente grandi volumi di acque meteoriche. Inoltre, l'afflusso eccessivo di acque meteoriche agli impianti di trattamento delle acque reflue può comprometterne l'efficienza operativa, con ulteriori ripercussioni sul servizio. L'intensificarsi di eventi estremi (quali, ad esempio, trombe d'aria) può inoltre comportare danni fisici agli asset aziendali (sedi, attrezzature, flotta), con conseguente interruzione o rallentamento delle attività e danni economici in funzione del rispettivo livello di vulnerabilità e dei contratti di assicurazione eventualmente stipulati a loro copertura.

Rischi di transizione

Il rischio di transizione legato al clima individuato è relativo al "Danno reputazionale derivante da una valutazione non adeguata dell'impatto dei cambiamenti climatici sull'evoluzione dello scenario macro-economico, geo-politico e socio-ambientale nel Piano Industriale, con conseguenti effetti negativi sulla performance economico-finanziaria", legato alle operazioni proprie di MM e con orizzonte temporale di lungo periodo.

Il rischio è stato individuato a partire dall'analisi che MM ha svolto nel 2022 per individuare i principali rischi legati al cambiamento climatico a cui è esposta in ragione delle sue attività e dei relativi impatti, ispirata alla classificazione dei rischi climatici proposta dalla *Task Force* on *Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Inoltre, per quanto riguarda l'esposizione delle attività aziendali al rischio, è stata svolta un'analisi relativa al piano industriale e ai documenti aziendali inerenti, in primo luogo il report dell'Enterprise Risk Management (ERM).

Sono stati individuati due impatti che il rischio potrebbe avere sull'attività di MM:

- aumento dei costi e difficoltà di accesso ai finanziamenti;
- danno reputazionale.

MM non ha individuato attivi e attività aziendali incompatibili con la transizione verso un'economia neutrale o che richiedano sforzi significativi per essere compatibili con tale transizione.

E2 IRO 1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati all'inquinamento

E3 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati alle acque e alle risorse marine

E5 IRO 1 - Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare

G1 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti

Nell'ambito dell'analisi della doppia materialità la Società ha passato al vaglio l'ubicazione dei suoi siti e delle attività aziendali per l'individuazione degli impatti, rischi e opportunità sia nelle operazioni proprie sia lungo la catena del valore a monte e a valle. L'analisi è stata svolta da MM seguendo

una metodologia costituita da tre distinte fasi e da un'analisi sulla catena del valore, per ulteriori dettagli si veda il paragrafo IRO 1 - *Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima.*

Per quanto riguarda la consultazione delle comunità interessate, queste non sono state coinvolte direttamente nel processo; tuttavia, sono stati realizzati approfondimenti interni mirati a raccogliere informazioni utili a valutare gli impatti di MM sul territorio. In particolare, per gli aspetti legati al tema delle acque e delle risorse marine (E3), sono stati analizzati i contributi provenienti dalle strutture che gestiscono il rapporto con l'utenza, considerate rappresentative delle esigenze e delle aspettative delle comunità locali. Ciò ha permesso di includere tali esigenze nel rispetto del principio del ragionevole sforzo.

Per il tema dell'economia circolare (E5) relativo alle attività dell'Ingegneria, sono stati approfonditi gli impatti generati dai principali fornitori di lavori, con l'obiettivo di comprendere le ricadute delle loro attività sulle comunità. Un ulteriore approfondimento ha riguardato le attività del Servizio Idrico Integrato, in particolare gli impatti associati alla gestione dei fanghi di depurazione, attraverso il coinvolgimento dei gestori degli impianti di trattamento delle acque di San Rocco e Nosedo. Sempre in relazione al Servizio Idrico Integrato, sono state valutate anche le dinamiche di consumo dei materiali da parte della Società e dei suoi fornitori, evidenziando come gli impatti più significativi, ai fini della materialità, risultino prevalentemente riconducibili alla filiera dei fornitori. Per quanto riguarda invece le attività di manutenzione del verde pubblico, è stata svolta una valutazione specifica finalizzata a comprendere gli effetti delle attività operative sulle comunità servite. Tali contributi hanno consentito di integrare nel processo di analisi una visione più ampia e rappresentativa degli impatti generati sul territorio.

Con riferimento al tema dell'inquinamento (E2), MM ha concentrato la propria analisi di doppia materialità sui siti aziendali maggiormente rilevanti da questo punto di vista. In particolare, l'attenzione si è focalizzata sui depuratori di San Rocco e Nosedo, che rientrano tra gli impianti soggetti al Regolamento Europeo PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) e che, per la loro natura e dimensione, rappresentano punti sensibili rispetto agli impatti ambientali potenziali.

Nell'analisi di doppia materialità, anche se non hanno superato la soglia di rilevanza, sono stati presi in considerazione anche gli impatti riguardanti le emissioni in aria, acqua e suolo di fornitori e clienti di MM.

In relazione al Topical Standard G1 nel corso dell'analisi di doppia materialità non sono emersi elementi specifici da evidenziare.

2.1.4 Governance di sostenibilità

GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo

Il sistema di corporate governance[12] di MM è di tipo ordinario, ovvero costituito da **due organi nominati dall'Assemblea dei Soci,** il **Consiglio di Amministrazione** e il **Collegio Sindacale** – il primo con ruolo amministrativo, il secondo di controllo. In virtù della sua natura di società pubblica, è competenza dell'Azionista Unico, il **Comune di Milano**, procedere, ai sensi dell'art. 2449 c.c., alla nomina del Presidente e dei Consiglieri di Amministrazione di MM, mediante pubblicazione di un apposito bando pubblico con successiva valutazione delle candidature. Il Comune di Milano, con Decreto di nomina del Sindaco, determina altresì il compenso fisso annuo, ai sensi dell'art. 2364 c.c. e dell'art. 19 dello Statuto Sociale, oltre a eventuale IVA e oneri accessori se e in quanto dovuti nonché il rimborso delle spese sostenute per ragioni del proprio ufficio, nei limiti della legge e di quanto previsto dall'art. 19 comma 2 dello Statuto Sociale. Il Comune di Milano stabilisce altresì il limite massimo del compenso da riconoscere all'Amministratore Delegato per lo svolgimento delle proprie funzioni delegate, avuto riguardo al numero e alla natura delle stesse.

La nomina del **Consiglio di Amministrazione** (CdA) avviene nel rispetto della normativa vigente in materia di parità di accesso tra i generi per le società controllate dalle Amministrazioni Pubbliche. I cinque membri[13] del Consiglio restano in carica per un periodo di tre esercizi sociali, sono rieleggibili e scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica. Il CdA di MM si caratterizza per una composizione rappresentativa dei dipendenti e degli altri lavoratori e quindi dei diversi business e degli ambiti strategici e di controllo in cui la Società opera e presenta un'esperienza diversificata nei diversi settori di attività aziendale. In particolare, caratterizzano il CdA esperienze manageriali e gestionali acquisite presso società a controllo pubblico e fondazioni, in ambiti economico-finanziari, legali e di modelli organizzativi, in servizi finanziari e assicurativi e di società operanti nel campo della valorizzazione del patrimonio immobiliare.

Il **Collegio Sindacale** (CS) è composto da un Presidente, due Sindaci effettivi e due supplenti; oltre a svolgere un ruolo di controllo sull'osservanza della legge e dello Statuto, vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul concreto funzionamento. I componenti del Collegio Sindacale detengono esperienza acquisita in ruoli analoghi presso società private e società a partecipazione pubblica; sono inoltre presenti competenze in materia di revisione legale e in qualità di amministratori di società.

Per garantire il coordinamento strategico e operativo delle diverse aree aziendali, sono stati istituiti specifici **Comitati** che si riuniscono periodicamente o su specifica necessità per analizzare l'andamento delle attività e la performance delle diverse aree aziendali; tra cui i più rilevanti:

- il **Comitato di valutazione investimenti** per presidiare le attività di valutazione delle proposte di investimento avanzate su autonoma iniziativa aziendale e aventi importi rilevanti in termini di allineamento rispetto ai parametri aziendali di profittabilità e profilo del rischio;

[12] La corporate governance è l'insieme di strumenti, regole, relazioni, processi e sistemi aziendali finalizzati a una corretta
ed efficiente gestione dell'impresa. La struttura della corporate governance esprime quindi le regole e i processi con cui si prendono le decisioni in un'azienda, le modalità con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali e i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti.

[13] Di cui un Presidente e quattro Consiglieri, alcuni dei quali ricoprono anche la carica di membri di Consigli di Amministrazione di altre società.

- il **Comitato tecnico interdisciplinare appalti** (CTIA) con il compito di seguire, con funzioni propositive e di controllo, tutte le gare e gli appalti che MM assegna a terzi in qualità di Committente (cfr. capitolo *2.4.1 Condotta d'impresa*, al paragrafo G1-2 G*estione dei rapporti con i fornitori*);
- il **Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità** (CCRS), composto da 3 dei 5 membri del CdA, l'unico comitato endoconsiliare presente in MM istituito mediante delibera del Consiglio di Amministrazione con il compito di supportare, attraverso lo svolgimento di attività preparatorie, le valutazioni e decisioni dell'organo amministrativo che riguardano il sistema di controllo interno, la gestione dei rischi e la sostenibilità.

Considerando che nel CdA sono presenti due donne e tre uomini, e che nel CS vi sono una donna e due uomini, si rileva una **presenza femminile negli organi di governo di MM del 38%.** Con riferimento esclusivo al CdA, la rappresentanza femminile è pari al 40%. Con riferimento esclusivo al CS la rappresentanza femminile è pari al 33%.

Nell'attuale assetto di governance l'unico membro del CdA con deleghe esecutive è l'Amministratore Delegato, mentre gli altri componenti del CdA esercitano ruoli non esecutivi.La percentuale di membri indipendenti del consiglio che non ricoprono incarichi esecutivi è l'80%. Questa struttura consente un certo margine di autonomia nella gestione strategica e operativa della Società. Per quanto attiene ai requisiti di **professionalità** e **onorabilità** degli Amministratori e alle cause di loro ineleggibilità, decadenza e incompatibilità, vale quanto previsto dagli articoli 2382 e 2390 c.c. e dalle ulteriori disposizioni normative speciali vigenti in materia in relazione alla tipologia di Società, alla natura dell'incarico e dell'oggetto sociale[14].

In merito alla gestione degli impatti della Società su ambiente, economia e persone, MM non effettua due diligence e il ruolo del Consiglio di Amministrazione nella gestione degli stessi viene espletato mediante il CCRS; rimane di competenza del Consiglio di Amministrazione, ai fini della validazione, la preventiva approvazione del processo di analisi di doppia rilevanza (cfr. paragrafo *2.1.3. Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità*) e del contenuto della rendicontazione di sostenibilità[15]. Le **deleghe** in materia di responsabilità nella gestione degli impatti della Società su economia, ambiente e persone vengono **conferite dall'Amministratore Delegato ad altri dipendenti[16]**, i quali riportano per il proprio operato direttamente a quest'ultimo.

[14] Inoltre, non possono ricoprire la carica di Amministratore il coniuge, gli ascendenti, i parenti e affini fino al terzo grado del Sindaco, dei componenti della Giunta e di altri componenti del Consiglio di Amministrazione.
[15] Non sono applicati controlli e procedure dedicati alla gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità.
[16] Le deleghe in materia ambientale e di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ai sensi dell'art. 16 D.Lgs. 81 del 9 aprile 2008) sono pubblicate sul sito www.mmspa.eu (Home > Trasparenza > Altri contenuti - Deleghe Sicurezza e Ambiente).

CONTROLLO DELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ

Il **Piano Industriale di MM** è stato **oggetto di approvazione da parte del CdA** a novembre 2024 e successivamente sottoposto, ai sensi di quanto previsto dallo Statuto Sociale, all'autorizzazione dell'Assemblea degli Azionisti nel dicembre 2024. Il **documento delinea macro-obiettivi chiari per il periodo 2024-2028**, ispirati ad assumere un ruolo di guida della transizione ecologica di Milano e da realizzare attraverso: investimenti nei propri ambiti di servizio, incremento della qualità dei servizi offerti alla comunità e al territorio, attenzione alle proprie persone e crescita del proprio modello di business responsabile[17]. Il piano industriale viene monitorato trimestralmente con un report indirizzato all'Amministratore Delegato ed è inoltre previsto un incontro con il CdA in occasione della rendicontazione del primo semestre[18].

Al fine di procedere ad una valutazione delle competenze adeguate per controllare le questioni di sostenibilità all'interno della Società, è stata realizzata un'**autovalutazione del Consiglio di Amministrazione** (*board review*) dalla quale è emerso che i temi della sostenibilità, inclusi i principali su sicurezza, ambiente, rispetto dei diritti umani e lotta alla corruzione attiva e passiva, sono integrati nella strategia aziendale.

Il processo di *board review* consiste in un'analisi professionalmente guidata con l'ausilio di un consulente esterno circa la composizione, la struttura e il funzionamento del CdA diretta a verificare anche l'implementazione delle azioni di miglioramento suggerite dalla precedente *analisi.* Nell'autovalutazione, in vista del rinnovo del CdA, alcuni Consiglieri hanno suggerito l'importanza di inserire figure che provengano da un'esperienza in un'azienda pubblica e che portino esperienze maturate in ambito manageriale. Il presidio dei Rischi rimane una competenza centrale così come risulta utile rafforzare il Consiglio con esperti di contesti regolamentati e in costante evoluzione che abbiano una solida conoscenza dell'ambito territoriale di riferimento di MM. Di seguito le competenze identificate dai Consiglieri nel diverso ordine di priorità.

SCALA DI PRIORITÀ DELLE COMPETENZE EMERSE DALLA *BOARD REVIEW*[19]

Priorità alta	• Esperienza del business dell'ingegneria e infrastrutture e/o di specifici settori (servizio idrico integrato, gestione immobili, progettazione grandi opere, ...) • Esperienza aziende pubbliche o con azionista pubblico • Procurement e Gare d'Appalto • Gestione dei rischi • Legale, societario
Priorità media	• Competenze maturate a livello di senior management in azienda • Amministrazione e Finanza • Risorse Umane e Organizzazione • Sostenibilità, Responsabilità Sociale, *Climate change*
Priorità bassa	• Controllo interno • IT e digitale • Comunicazione

[17] Per un maggiore approfondimento sul Piano Industriale si veda il paragrafo *La mission di MM e il Piano industriale* della Rendicontazione di Sostenibilità.

[18] L'informativa di dettaglio relativa agli obiettivi connessi agli IRO rilevanti e ai relativi progressi compiuti nel loro conseguimento è integrata puntualmente all'interno dei singoli capitoli tematici della presente Rendicontazione.

In merito alle **competenze di sostenibilità**, il Consiglio di Amministrazione si avvale della competenza posseduta nei propri ambiti di professionalità nonché della funzione della Struttura Aziendale dedicata ai temi della sostenibilità che supporta e relaziona al CdA. Si ritiene che tali competenze siano adeguate in quanto i suddetti argomenti sono sottoposti ad un esame preliminare e istruttorio del CCRS che valuta la metodologia utilizzata, la completezza dell'analisi e il rispetto del dettato normativo in vigore, relazionando al Consiglio di Amministrazione in proposito. La Società si avvale, infine, anche di consulenti esterni laddove ritenuto necessario.

GOV-2 Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate

Il Consiglio di Amministrazione **riceve aggiornamenti periodici** da parte della Struttura Aziendale di riferimento, in particolare dall'Amministratore Delegato, con cadenza trimestrale, semestrale e/o al verificarsi di eventi rilevanti. Le comunicazioni riguardano l'andamento generale della gestione, la sua prevedibile evoluzione e le attività di maggiore rilievo. In CCRS relazionano periodicamente il Risk Manager, con cadenza semestrale, la funzione di Internal Auditing, con cadenza trimestrale, in merito alla rendicontazione e allo stato di avanzamento delle attività eseguite e la funzione Corporate Social Responsibility, in merito all'analisi di doppia materialità (cfr. paragrafo *2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità*) esaminata e poi approvata con cadenza annuale. Gli esiti di tali verifiche sono illustrati nel corso delle sedute del Consiglio di Amministrazione.

Nel monitoraggio della strategia aziendale, delle decisioni relative ad operazioni rilevanti e del processo di gestione del rischio, il Consiglio di Amministrazione si avvale del **supporto fornito dal CCRS** per prendere in considerazione gli impatti, rischi e opportunità della Società. Il CCRS, tra le altre funzioni (deliberate dal Consiglio di Amministrazione), esamina il contenuto dell'informazione periodica di sostenibilità rilevante ai fini del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; esprime pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e le decisioni del CdA relativi alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza; esamina le relazioni periodiche e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione di Internal Auditing; affida alla funzione di Internal Auditing lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative; riferisce al CdA, almeno in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Nel periodo di rendicontazione, gli organi di amministrazione, direzione e controllo – anche tramite i Comitati competenti – hanno **affrontato impatti, rischi e opportunità** rilevanti nei seguenti ambiti:

Ambiente

- Sicurezza e tutela ambientale, con particolare attenzione:
  - alla gestione dei CPI (Certificati Prevenzione Incendi);
  - agli impatti legati al cambiamento climatico.
- Progettazione e realizzazione di infrastrutture resilienti al cambiamento climatico (es. vasche di laminazione).
- Sviluppo di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili, in una logica di autoconsumo.
- Prevenzione di danni ambientali e disagi per i cittadini derivanti da una gestione non efficiente delle emergenze e dei lavori infrastrutturali (es. interruzioni lavori, scarsa comunicazione di cantiere).

Persone e assetto organizzativo

- Valorizzazione del merito e promozione della crescita professionale attraverso sistemi di valutazione delle performance.
- Rafforzamento della cultura della salute e sicurezza tra dipendenti e fornitori tramite attività di formazione, prevenzione e sensibilizzazione.
- Promozione del benessere organizzativo e del senso di appartenenza:
    - ambienti di lavoro inclusivi e stimolanti;
    - valorizzazione della diversità e pari opportunità;
    - politiche di *retention* (es. welfare aziendale, premi);
    - iniziative di conciliazione vita-lavoro (es. smart working).
- Sviluppo delle competenze digitali, inclusi percorsi formativi in ambito cybersecurity.

Comunità e procurement

- Diffusione della cultura della cura della città e dei cittadini:
    - maggiore conoscenza sugli interventi effettuati e sui loro benefici;
    - promozione di una maggiore consapevolezza dei bisogni collettivi.
- Riduzione dell'impatto socio-ambientale di beni e servizi erogati grazie a scelte di approvvigionamento più responsabili.

Strategia

- Estensione del perimetro aziendale e avvio di nuovi business, con valutazione impatti dei nuovi rischi connessi;
- Approvazione del Piano Industriale 2024-2028.

ESRS 2 SBM-1 LA TRASFORMAZIONE IN SOCIETÀ BENEFIT

Nel corso del 2024 MM ha avviato il percorso volto ad acquisire lo status di **Società Benefit**, presentato in occasione dell'Assemblea del 17 dicembre 2024 dedicata all'autorizzazione del Piano Industriale 2024-2028. Con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 34 del 19 maggio 2025, l'Azionista Unico ha ritenuto che la qualificazione di MM come Società Benefit consenta alla Società di operare con particolare attenzione all'impatto delle decisioni aziendali sul **beneficio comune**, favorendo una gestione più responsabile, trasparente e sostenibile, nonché il miglioramento dell'immagine aziendale e delle relazioni con gli stakeholder, anche grazie a una maggiore trasparenza nella comunicazione degli impegni socio-ambientali. L'Assemblea dei Soci del 25 giugno 2025 ha pertanto provveduto a integrare le previsioni statutarie e l'ambito delle attività dell'oggetto sociale con l'impegno a perseguire lo scopo del beneficio comune, realizzando interventi orientati al bilanciamento tra l'interesse economico d'impresa e l'interesse della collettività.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 23 settembre 2025, in attuazione delle deliberazioni sopra richiamate e della normativa vigente, la Società ha deliberato di individuare gli obiettivi specifici, le modalità e le azioni da attuare per il perseguimento del beneficio comune, con la definizione dei relativi indicatori di prestazione, nonché di procedere alla formale nomina del **Responsabile di Impatto**, ai sensi degli articoli 18.7 bis e 18.9 bis dello Statuto Sociale. A tale figura sono attribuiti compiti di monitoraggio dell'allineamento delle attività aziendali agli obiettivi di beneficio comune dichiarati e di supporto agli Amministratori nel processo volto al perseguimento di tali finalità.

A seguito dell'acquisizione dello status di Società Benefit, il Consiglio di Amministrazione ha inoltre deliberato l'approvazione, per l'anno 2025, degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni da attuare per il perseguimento del beneficio comune ai sensi dell'art. 4 dello Statuto Sociale, con definizione dei relativi indicatori di prestazione. Ai sensi dell'art. 18.9 bis dello Statuto Sociale, il Consiglio di Amministrazione redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e pubblicare sul sito istituzionale della Società. Tale relazione descrive gli obiettivi specifici, le modalità e le azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune, nonché le eventuali circostanze che ne abbiano impedito o rallentato l'attuazione, includendo la valutazione dell'impatto generato attraverso l'utilizzo di uno standard di valutazione esterno con le caratteristiche previste dall'allegato 4 della legge 28 dicembre 2015, n. 208 e ss.mm., comprendente le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 della medesima legge, e presenta i nuovi obiettivi che la Società intende perseguire nell'esercizio successivo.

GOV-3 Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione

In MM non vengono offerti sistemi di incentivazione connessi a questioni di sostenibilità (incluso il clima) ai membri degli organi di amministrazione, direzione e controllo. È di competenza dell'Azionista Unico Comune di Milano procedere, ai sensi dell'art. 2449 c.c., alla nomina del Presidente e dei Consiglieri di Amministrazione mediante pubblicazione di un apposito bando pubblico con successiva valutazione delle candidature. Il Comune di Milano, con Decreto di nomina del Sindaco, determina altresì il compenso fisso annuo, ai sensi dell'art. 2364 c.c. e dell'art. 19 dello Statuto Sociale. In merito ai sistemi di incentivazione della dirigenza fare riferimento al sottostante *Box - Monitoraggio delle prestazioni della dirigenza*.

Monitoraggio delle prestazioni della dirigenza

In merito al monitoraggio delle prestazioni, è previsto un **sistema di obiettivi annuali specifici** (MBO - *management by objectives*) assegnati dal Consiglio di Amministrazione all'Amministratore Delegato il quale a cascata li attribuisce alla Struttura Aziendale Dirigenziale che gli riporta funzionalmente e gerarchicamente. Il sistema prevede la determinazione di un premio totale annuale (rendicontato con l'approvazione del bilancio di competenza dell'esercizio) ripartito in termini percentuali sui diversi obiettivi assegnati che, al raggiungimento dei medesimi, determina l'erogazione del premio MBO.

GOV-4 Dichiarazione sul dovere di diligenza

Con riferimento agli elementi fondamentali della procedura di dovere di diligenza (*due diligence)* vengono riportati di seguito i relativi paragrafi nella presente Informativa di sostenibilità:

Elementi fondamentali	Paragrafi nelle dichiarazioni sulla sostenibilità
a) Integrare il dovere di diligenza nella governance, nella strategia e nel modello aziendale	• GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo • GOV-2 Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate • E1-2 Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi • E2-1 Politiche relative all'inquinamento • E3-1 Politiche connesse alle acque e alle risorse marine • S1-1 Politiche relative alla forza lavoro propria • S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore • S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali • G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese • G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva • Gestione della privacy • Il rispetto della normativa fiscale • G1-2 Gestione dei rapporti coi fornitori
b) Coinvolgere i portatori di interessi in tutte le fasi	• SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi • GOV-2 Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate

fondamentali del dovere di diligenza	• S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti, S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni • S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti sulla salute e sicurezza • S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni in ambito salute e sicurezza • S2-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni • S3-2 Processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti • S3-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono alle comunità interessate di esprimere preoccupazioni • S4-2 Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti • S4-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni
c) Individuare e valutare gli impatti negativi	• 2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità • Tutti i paragrafi ESRS 2 SBM-3 - Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale dei capitoli 2, 2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.6, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.4.1
d) Intervenire per far fronte agli impatti negativi	• Tutti i paragrafi “Azioni e risorse” dei capitoli 2.2.2 (E1-3) 2.2.3 (E2-2), 2.2.4 (E3-2), 2.2.6 (E5-2) • Tutti i paragrafi “Interventi su impatti rilevanti e approcci per la gestione dei rischi rilevanti (...) e il conseguimento di opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni” dei capitoli 2.3.1 (S1-4), 2.3.2 (S2-4), 2.3.3 (S3-4), 2.3.4 (S4-4)
e) Monitorare l'efficacia degli interventi e comunicare	• Sistema di controlli interni di MM (paragrafo GOV–5 Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità) e paragrafo Modello di resilienza ai cambiamenti climatici) • Audit in merito alla salute e sicurezza (paragrafi S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni in ambito salute e sicurezza e Salute e sicurezza sul lavoro) • Sistema di monitoraggio per quanto riguarda i dati sui lavoratori nella catena del valore (S2-4 Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni e S2-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti) • Monitoraggio delle segnalazioni dei clienti (paragrafi S3-4 Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni e S4-2 Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti)

	• Presenza del Referente Anticorruzione e della funzione Internal Auditing (paragrafi G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese e G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva) • Attività di audit da parte del DPO (paragrafo Gestione della privacy) • Tutti i paragrafi "Obiettivi" dei capitoli 2.2.2 (E1-4), 2.2.3 (E2-3), 2.2.4 (E3-3), 2.2.6 (E5-3), 2.3.1 (S1-5), 2.3.2 (S2-5), 2.3.3 (S3-5), 2.3.4 (S4-5)

GOV–5 Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità

MM ha messo a punto e perfezionato un **sistema di controlli interni al fine di assicurare che l'attività aziendale sia in linea con le strategie di business e le politiche aziendali** tramite regole, procedure e strutture organizzative che guidano il corretto funzionamento e il buon andamento dell'impresa nel rispetto di alcuni principi fondamentali: efficacia ed efficienza dei processi, adeguato controllo dei rischi attuali e prospettici, tempestività del sistema di reporting, attendibilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali, salvaguardia del patrimonio nel medio-lungo periodo, e conformità alla normativa vigente e alle direttive e procedure aziendali.

I principali elementi a supporto sono:

- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC)
- Codice Etico

Il **sistema di controlli interni**[20] si avvale inoltre del supporto di:

- **Collegio Sindacale**: organo di controllo che vigila, tramite atti di ispezione e controllo, sull'osservanza delle leggi, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione (cfr. paragrafo GOV-1 *Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo*).
- **Compliance**: Funzione di staff a diretto riporto dell'Amministratore Delegato che verifica il rispetto delle norme di etero e autoregolamentazione, con l'obiettivo di prevenire il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni reputazionali.
- **Data Protection Officer**: Figura istituita in ottemperanza al Reg. EU 2016/679 ("GDPR")[21] per verificare il rispetto delle disposizioni in esso contenute e la corretta applicazione della norma, nonché fornire consulenza al Titolare e all'Azienda.
- **Internal Auditing**: Funzione di staff a diretto riporto del Consiglio di Amministrazione che effettua verifiche su processi e procedure aziendali, oltre che sui meccanismi di controllo, secondo un piano di audit approvato dal Consiglio di Amministrazione e aggiornabile in caso di cambiamenti organizzativi, procedurali o situazioni che necessitano di approfondimento.
- **Risk Manager**: Figura che identifica e valuta i rischi associati ai processi e alle attività aziendali supportando i risk owner nello sviluppo delle strategie più idonee a governarli.
- **Società di revisione**: Organo esterno preposto alla verifica della regolare e corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, della conformità delle informazioni ivi fornite a quanto previsto dal d.lgs. 125/2024 e allo standard di rendicontazione adottato

[20] Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo *Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi* del capitolo 1.10 *Relazione sul Governo Societario*.
[21] Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE.

(“limited assurance engagement” secondo il principio di attestazione della Rendicontazione di Sostenibilità - SSAE Italia).

Per quanto riguarda la Rendicontazione di Sostenibilità, non è presente un sistema formalizzato di controlli interni; tuttavia, l’analisi di doppia materialità è approvata dal Consiglio di Amministrazione ed è oggetto di verifica da parte della società di revisione esterna. La rendicontazione per l’esercizio 2025 è stata realizzata con il supporto della piattaforma ESGEO. Le schede di raccolta dati, una volta compilate dai referenti interni, vengono sottoposte a una verifica puntuale con il supporto di una società di consulenza esterna, che richiede eventuali integrazioni qualora necessario. Una volta validate, si procede alla redazione del testo della Rendicontazione, anch’esso caricato su ESGEO e sottoposto ai responsabili individuati per l’approvazione dei contenuti. Parallelamente, i file di dettaglio sono trasmessi alla società di revisione esterna, che svolge un’attività di “limited assurance”. La Rendicontazione di Sostenibilità viene successivamente presentata al CCRS e approvata dal Consiglio di Amministrazione. L’utilizzo di ESGEO ha consentito di identificare in modo strutturato i contributori e gli approvatori di ciascuna scheda di rilevazione, rendendo il processo più tracciabile, efficiente e conforme alle esigenze di governance del reporting.

2.2 Informazioni ambientali

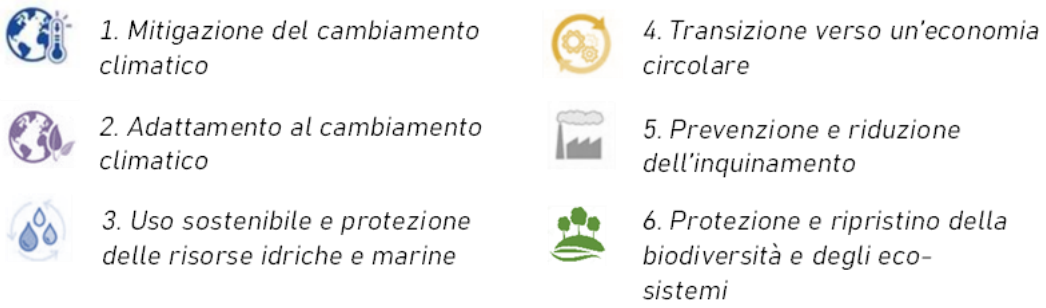
2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE

Il Piano d'Azione dell'Unione Europea per la finanza sostenibile rappresenta uno strumento strategico volto a reindirizzare i flussi di capitale verso investimenti che contribuiscano allo sviluppo sostenibile e alla transizione ecologica dell'economia europea. In questo contesto, la Tassonomia europea - introdotta dal Regolamento (UE) 2020/852 – rappresenta uno degli elementi centrali, in quanto definisce un sistema di classificazione uniforme e trasparente per identificare le attività economiche ecosostenibili dal punto di vista ambientale.
Questo sistema di classificazione è pensato per fornire un riferimento chiaro e condiviso a imprese, investitori e responsabili politici, favorendo così scelte di investimento più consapevoli e allineate agli obiettivi di sostenibilità. In particolare, la Tassonomia europea è uno strumento chiave per indirizzare sia i finanziamenti pubblici sia quelli privati verso attività economiche che abbiano un impatto positivo sull'ambiente, contribuendo in maniera significativa al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi fissati dal Green Deal europeo.
Tra gli obiettivi del Green Deal europeo assume particolare rilievo il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, da perseguire attraverso la riduzione delle emissioni di gas serra e la transizione verso fonti rinnovabili. Accanto a questo obiettivo, rivestono un ruolo centrale la strategia di adattamento ai cambiamenti climatici, volta a rafforzare la resilienza di infrastrutture e territori particolarmente esposti ai rischi e agli effetti del riscaldamento globale, così come la tutela della biodiversità e il ripristino degli ecosistemi, la gestione sostenibile delle risorse idriche, insieme all'impegno per la prevenzione e riduzione dell'inquinamento per la salvaguardia della salute umana.
Il Green Deal promuove inoltre la mobilità sostenibile, con il potenziamento dei trasporti pubblici e la promozione di mezzi a zero emissioni, e la riqualificazione energetica degli edifici, per migliorarne l'efficienza e ridurre le emissioni. In tale contesto, si incoraggiano pratiche di riutilizzo e riciclo dei materiali e l'impiego di prodotti a maggiore durabilità, con l'obiettivo di prolungarne la vita utile. Tutto ciò rientra nella più ampia visione dell'economia circolare, che punta a ridurre i rifiuti, promuovere il riciclo e allungare il ciclo di vita dei prodotti.
In questo scenario, la Tassonomia europea e il Green Deal si integrano strettamente: il Green Deal stabilisce le politiche da attuare per favorire la sostenibilità, mentre la Tassonomia europea definisce il quadro normativo necessario per identificare e sostenere economicamente le attività che contribuiscono concretamente agli obiettivi ambientali, garantendo anche che le politiche del Green Deal trovino effettiva applicazione.

Secondo la Tassonomia europea un'attività economica viene definita eco-sostenibile se soddisfa tre requisiti:

1) contribuisce in maniera sostanziale, tramite il rispetto dei criteri di vaglio tecnico, ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali europei
2) non arreca un danno significativo agli altri obiettivi ambientali (principio del Do No Significant Harm – DNSH);
3) viene svolta nel rispetto di garanzie sociali minime.

OBIETTIVI AMBIENTALI EUROPEI



Il Regolamento (UE) 2020/852 sulla Tassonomia europea non solo facilita la creazione di un linguaggio condiviso e la protezione degli investitori dal greenwashing, ma promuove anche un sistema di rendicontazione, come stabilito dall'articolo 8 del Regolamento. Per le imprese non finanziarie, la disclosure sulla Tassonomia europea si applica ai soggetti rientranti negli obblighi di rendicontazione previsti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)[22].

A seguito dell'entrata in vigore del Regolamento (UE) 2020/852, nel luglio 2020, i primi sviluppi normativi si sono concentrati sugli obiettivi climatici di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici e sulle informazioni da rendicontare. In questa fase iniziale sono stati adottati il Regolamento Delegato (UE) 2021/2139 ("Climate Delegated Act"), il Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 ("Disclosure Delegated Act") e, successivamente, il Regolamento Delegato (UE) 2022/1214 ("Complementary Delegated Act"), che ha incluso nella Tassonomia anche specifiche attività energetiche legate ai settori del gas e del nucleare.
Nel 2023 l'Unione Europea ha approvato il Regolamento delegato (UE) 2023/2486 ("Environmental Delegated Act") che definisce le attività e i relativi criteri per i restanti quattro obiettivi ambientali: uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e riduzione dell'inquinamento, e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi e l'aggiornamento del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 ("Disclosure Delegated Act"). Inoltre, sempre nel corso del 2023, è stato pubblicato il Regolamento Delegato (UE) 2023/2485, con il quale sono stati apportati ulteriori emendamenti al Regolamento Delegato (UE) 2021/2139 ("Climate Delegated Act"), sia in termini di nuove attività, sia in termini di criteri di vaglio tecnico.

Alla luce del progressivo completamento del quadro normativo della Tassonomia europea, a partire dal 1° gennaio 2025 le imprese non finanziarie sono tenute a comunicare la quota di fatturato, spese in conto capitale (CapEx) e spese operative (OpEx) rilevanti riconducibili ad attività economiche ammissibili e allineate alla Tassonomia europea[23], con riferimento a tutti e sei gli obiettivi ambientali.

Nel corso del 2025 la Commissione Europea ha inoltre adottato il Regolamento Delegato (UE) 2026/73, che modifica il Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 per quanto riguarda la semplificazione del contenuto e della presentazione delle informazioni da comunicare in merito alle attività ecosostenibili e i Regolamenti Delegati (UE) 2021/2139 e (UE) 2023/2486 per quanto riguarda la semplificazione di determinati criteri di vaglio tecnico che consentono di determinare se le attività economiche non arrecano un danno significativo agli obiettivi ambientali. In particolare, sono previste soglie di materialità per l'esclusione delle attività economicamente non rilevanti dall'analisi di allineamento, l'omissione del calcolo del KPI OpEx se non rilevante per il modello di business, nonché una razionalizzazione dei modelli di informativa e alcuni chiarimenti per i criteri DNSH generici relativi alla prevenzione e alla riduzione dell'inquinamento (Appendice C).

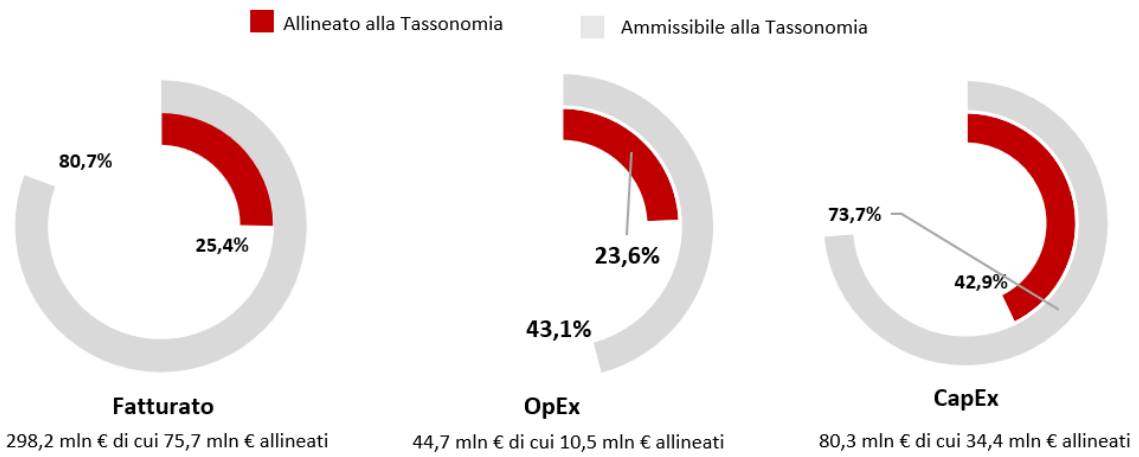
[22] *La direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ha sostituito la precedente direttiva NFRD (Non-Financial Reporting Directive) ed è stata recepita in Italia attraverso il Decreto Legislativo n.125/2024 del 6 settembre 2024.*
[23] *Secondo quanto definito nel Regolamento Delegato (UE) 2021/2178 del 6 luglio 2021.*

In considerazione delle novità introdotte dal Regolamento (UE) 2026/73, MM ha deciso di applicarne le disposizioni già a partire dalla rendicontazione 2025. In particolare, la Società ha applicato il principio di non rilevanza finanziaria per alcune attività (per maggiori dettagli si rimanda al paragrafo "Identificazione delle attività"), recepito gli aggiornamenti ai criteri DNSH dell'Appendice C, ove pertinenti, e adottato i nuovi modelli di informativa semplificati. MM ha invece scelto di continuare a rendicontare il KPI OpEx, in considerazione della natura infrastrutturale delle proprie attività e della rilevanza dei costi operativi legati alla manutenzione degli asset.

Considerata l'assenza di una prassi consolidata e il carattere in parte ancora evolutivo del quadro normativo, l'analisi è stata condotta facendo ricorso al proprio giudizio tecnico e interpretativo delle informazioni attualmente disponibili. Si precisa che eventuali futuri aggiornamenti normativi o chiarimenti da parte della Commissione Europea potrebbero comportare una revisione delle valutazioni effettuate, con potenziali impatti sui KPI rendicontati.

L'analisi condotta per l'anno di rendicontazione 2025 ha evidenziato che l'80,7% dei ricavi, il 73,7% delle spese in conto capitale (CapEx) e il 43,1% delle spese operative (OpEx) sono risultate ammissibili alla Tassonomia europea. Dalla valutazione è emerso, in particolare, che il 25,4% dei ricavi, il 42,9% delle spese in conto capitale (CapEx) e il 23,6% delle spese operative (OpEx) sono risultate allineate.

PERCENTUALI DI ALLINEAMENTO ALLA TASSONOMIA UE



Rispetto all'informativa del 2024, la quota di allineamento dell'indicatore OpEx è aumentata dal 15,7% al 23,6% nel 2025, principalmente per effetto della maggiore incidenza dei costi di manutenzione connessi all'attività di fornitura di acqua.

Per quanto riguarda i KPI di fatturato e CapEx, le percentuali di ammissibilità e allineamento risultano sostanzialmente in linea con i valori registrati nel 2024.

La Tassonomia Europea: informazioni a supporto

PROCESSO PER LA DEFINIZIONE DELLE ATTIVITÀ ALLINEATE ALLE RICHIESTE TASSONOMICHE

La rendicontazione relativa alla Tassonomia europea per l'anno fiscale 2025 ha riguardato l'ammissibilità e l'allineamento a tutti e sei gli obiettivi ambientali.

Per verificare l'ammissibilità e il successivo allineamento delle proprie attività di business alla Tassonomia europea, MM ha coinvolto diverse divisioni e funzioni aziendali in un processo di analisi strutturato in 4 fasi:

1) **Identificazione delle attività ammissibili**: mappatura preliminare delle attività ricomprese nel perimetro di business di MM, al fine di individuare quelle ammissibili alla Tassonomia europea in coerenza con le definizioni e le descrizioni qualitative delle attività riportate negli Allegati ai regolamenti delegati. Tra le attività riconosciute dalla Tassonomia UE sono state quindi identificate le attività finanziariamente rilevanti e quelle strategicamente significative e rappresentative delle Business Unit di MM[24]. Tali attività sono state successivamente approfondite con i relativi referenti aziendali.
2) **Valutazione dei criteri tecnici di contributo sostanziale e DNSH, nonché delle garanzie minime di salvaguardia sociale**: per ciascuna attività ammissibile sono stati valutati gli specifici criteri di contributo sostanziale e requisiti DNSH ("Non arrecare danno significativo") previsti dalla Tassonomia europea. Sono stati presi a riferimento i singoli asset, i perimetri di servizio e le commesse, a seconda delle attività ammissibili identificate e analizzate. Parallelamente è stata svolta un'analisi della verifica del rispetto delle salvaguardie minime sociali a livello aziendale.
3) **Calcolo degli indicatori economico-finanziari di performance (KPI)**: individuazione per ogni singola attività dei relativi valori economici generati nel 2025 con riferimento ai ricavi, alle spese in conto capitale e ai costi operativi riconosciuti dalla Tassonomia europea tramite l'analisi delle voci di conto e della contabilità analitica.
4) **Rappresentazione dei risultati:** predisposizione dei nuovi schemi di rendicontazione riportati nel paragrafo "Schemi di rendicontazione della Tassonomia europea".

1. IDENTIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Le attività ammissibili sono state identificate attraverso una mappatura delle singole Business Unit: Servizio Idrico, Ingegneria, Gestione dell'Edilizia Residenziale Pubblica (Casa), Manutenzione Ordinaria di Impianti e Infrastrutture (Scuole, Sport, Sottopassi, Strade, Segnaletica e Ponti), Gestione Impianti e Immobili, Gestione del Verde ERP, nonché le Direzioni e funzioni di Staff. Tale attività è stata svolta mediante consultazione degli allegati ai Regolamenti delegati, considerando prevalentemente la coerenza con le definizioni ivi riportate. Successivamente, l'identificazione è stata ulteriormente approfondita e affinata attraverso l'analisi delle commesse, con il coinvolgimento dei referenti delle singole Business Unit.

Ai fini della rendicontazione 2025, MM ha applicato la soglia di materialità finanziaria del 10% per escludere le attività finanziariamente non rilevanti (NFR)[25], mantenendo tuttavia nel perimetro alcune attività considerate strategiche o rappresentative del proprio business.

Di seguito sono riportate le attività economiche individuate che hanno generato ricavi o sono state interessate da investimenti e costi operativi nel 2025, considerate finanziariamente rilevanti e/o strategicamente significative e pertanto valutate in termini di ammissibilità e allineamento.

[24] Ossia le attività finanziariamente non rilevanti, poiché con un peso cumulativamente inferiore al 10% dei singoli KPI, ma considerate significative da MM sotto il profilo strategico e della rappresentatività delle attività svolte.
[25] Le attività economiche che generano un contributo inferiore al 10% del denominatore dei KPI di fatturato, spese in conto capitale (CapEx) o spese operative (OpEx) possono essere considerate non finanziariamente rilevanti ed escluse dall'ammissibilità e dalla valutazione di allineamento.

BUSINESS UNIT	CODICE	ATTIVITÁ ECONOMICA PREVISTA DAI REGOLAMENTI DELEGATI	RILEVANZA
	OBIETTIVO: MITIGAZIONE DEI CAMBIAMENTI CLIMATICI (CCM)		
Servizio Idrico	CCM 4.1.	Produzione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	NFR, ma strategica o rappresentativa
Servizio Idrico	CCM 5.1.	Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua	Finanziariamente rilevante
Servizio Idrico	CCM 5.2.	Rinnovo dei sistemi di captazione, trattamento e distribuzione di acqua	Finanziariamente rilevante
Servizio Idrico	CCM 5.3.	Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue	Finanziariamente rilevante
Servizio Idrico	CCM 5.4.	Rinnovo dei sistemi di collettamento e trattamento dei reflui	Finanziariamente rilevante
Servizio Idrico	CCM 5.6.	Digestione anaerobica dei fanghi di depurazione	NFR, ma strategica o rappresentativa
Ingegneria	CCM 6.15.	Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni di carbonio	Finanziariamente rilevante
Ingegneria	CCM 7.1.	Costruzione di nuovi edifici	NFR, ma strategica o rappresentativa
Ingegneria, Casa, Servizio idrico	CCM 7.2.	Ristrutturazione di edifici esistenti	NFR, ma strategica o rappresentativa
	OBIETTIVO: USO SOSTENIBILE E PROTEZIONE DELLE ACQUE E DELLE RISORSE MARINE (WTR)		
Servizio Idrico	WTR 2.1.	Fornitura di acqua	Finanziariamente rilevante
Servizio Idrico	WTR 2.2.	Trattamento delle acque reflue urbane	Finanziariamente rilevante
	OBIETTIVO: TRANSIZIONE VERSO UN'ECONOMIA CIRCOLARE (CE)		
Ingegneria	CE 3.1.	Costruzione di nuovi edifici	NFR, ma strategica o rappresentativa
Ingegneria, Casa, Servizio idrico	CE 3.2.	Ristrutturazione di edifici esistenti	NFR, ma strategica o rappresentativa
Ingegneria	CE 3.5.	Uso del calcestruzzo nell'ingegneria civile	NFR, ma strategica o rappresentativa

Le attività escluse dall'ammissibilità e dalla valutazione di allineamento sono attività non finanziariamente rilevanti che riguardano attività accessorie e/o di supporto ai business principali o attività residuali non ritenute strategiche né rappresentative delle attività di MM. Si tratta, in particolare, delle seguenti attività: "CCM 4.30 Cogenerazione ad alta efficienza di caldo/freddo ed energia da combustibili fossili gassosi", "CCM 6.4 Gestione di dispositivi di mobilità personale e ciclologistica", "CCM 6.5 Trasporto mediante moto, autovetture e veicoli commerciali leggeri", "CCM 6.13 Infrastrutture per la mobilità personale e ciclologistica", "CCM 7.7 Acquisto e proprietà di edifici", "WTR 2.3 Sistemi di drenaggio urbani sostenibili", "CE 3.3 Demolizione di edifici e di altre strutture", "CE 3.4 Manutenzione di strade e autostrade" e "PPC 2.4 Bonifica di siti e aree contaminati".

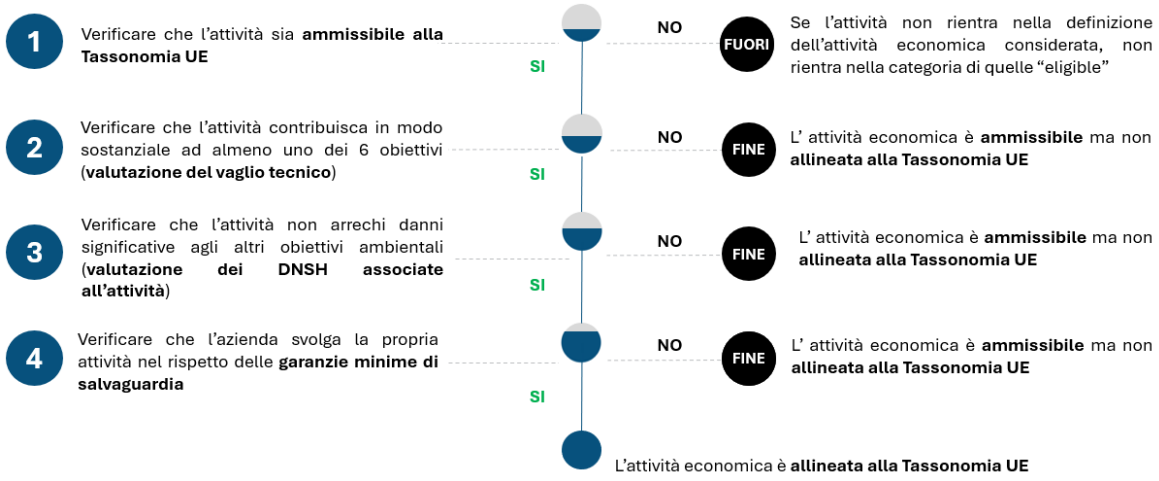
Al fine di garantire una corretta rappresentazione e interpretazione dei risultati, si evidenzia che i dati relativi a fatturato, OpEx e CapEx ammissibili alla Tassonomia europea si riferiscono ai seguenti obiettivi ambientali: mitigazione dei cambiamenti climatici, uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine e transizione verso un'economia circolare. Si specifica, inoltre, che non sono state individuate attività riconducibili agli obiettivi di adattamento ai cambiamenti climatici e di protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi, mentre alcune attività riconducibili all'obiettivo di prevenzione e riduzione dell'inquinamento sono risultate non finanziariamente rilevanti.

2. ANALISI DEL RISPETTO DEL VAGLIO TECNICO, DEI REQUISITI DNSH E DELLE MINIMUM SOCIAL SAFEGUARDS

A seguito dell'identificazione delle attività ammissibili, si è proceduto all'analisi del contributo sostanziale ai diversi obiettivi ambientali e dei criteri volti a verificare che non venga arrecato un danno significativo agli altri obiettivi ambientali della Tassonomia europea, secondo il principio Do No Significant Harm (di seguito anche DNSH), per valutare il loro effettivo allineamento alla Tassonomia europea. Tale valutazione è stata svolta per ciascuna attività attraverso la raccolta di informazioni quali-quantitative e analisi documentali per singolo asset, perimetro di servizio o commessa analizzata, a seconda delle richieste della Tassonomia europea e delle caratteristiche del business condotto.

A tal fine, sono stati coinvolti i referenti e i data owner degli uffici tecnici competenti. La valutazione di allineamento è avvenuta secondo gli step riportati nella grafica seguente.

PERCORSO DI VALUTAZIONE DELL'ALLINEAMENTO



VALUTAZIONE DEI CRITERI TECNICI

MACROCATEGORIA	ATTIVITÀ DELLA TASSONOMIA UE	CONFORMITÀ COMPLESSIVA AI CRITERI DI CONTRIBUTO SOSTANZIALE E DNSH
Attività idriche	CCM 5.1. Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua	**Allineato**: il sistema di fornitura dell'acqua presenta un consumo energetico specifico netto inferiore a 0,5 kWh/m³. Conformità complessiva ai criteri DNSH per gli obiettivi pertinenti. Risultano inoltre allineati anche i relativi interventi di costruzione, estensione e gestione del sistema di fornitura d'acqua. **Non allineato**: -
	CCM 5.2. Rinnovo dei sistemi di captazione, trattamento e distribuzione di acqua	**Allineato:** gli interventi di rinnovo insistono su un sistema di fornitura d'acqua che ha registrato una riduzione ≥20% della distanza dalla soglia ILI di 1,5 rispetto alla media dei tre anni precedenti. Conformità ai criteri DNSH per gli obiettivi pertinenti. **Non allineato**: -
	WTR 2.1. Fornitura di acqua	**Allineato:** gli interventi di rinnovo insistono su un sistema di fornitura d'acqua che ha registrato una riduzione ≥20% della distanza dalla soglia ILI di 1,5 rispetto alla media dei tre anni precedenti. È garantito il rispetto della Direttiva (UE) 2020/2184 sulle acque potabili, la misurazione a livello di utenza e il possesso delle necessarie autorizzazioni di derivazione idrica rilasciate dalle autorità competenti. Conformità ai criteri DNSH pertinenti. **Non allineato:** attività di gestione o costruzione su sistema di fornitura d'acqua con ILI superiore a 2 (gestione) o a 1,5 (nuove costruzioni).
	CCM 5.3. Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue	**Allineato:** - **Non allineato**: nessuno dei due impianti di depurazione gestiti (potenzialità >100.000 A.E.) presenta un consumo energetico specifico netto ≤25 kWh/AE.
	CCM 5.4. Rinnovo dei sistemi di collettamento e trattamento dei reflui	**Allineato:** - **Non allineato**: nessun intervento di rinnovo interessa sistemi fognario-depurativi che abbiano registrato una riduzione ≥20% dell'intensità energetica netta rispetto alla media dei tre anni precedenti.
	WTR 2.2. Trattamento delle acque reflue urbane	**Allineato:** - **Non allineato**: i due impianti di depurazione gestiti sono dotati di un trattamento almeno secondario e rispettano i limiti autorizzativi allo scarico; tuttavia, avendo una capacità di trattamento ≥100.000 A.E. attualmente non stabilizzano i fanghi tramite digestione anaerobica o tecnologia con fabbisogno energetico netto equivalente.
	CCM 5.6. Digestione anaerobica dei fanghi di depurazione	**Allineato:** gli impianti di digestione anaerobica in costruzione presso i depuratori di San Rocco e Nosedo sono progettati in conformità ai criteri di contributo sostanziale alla mitigazione dei cambiamenti climatici e ai criteri DNSH pertinenti. **Non allineato:** -
Attività energetiche	CCM 4.1. Generazione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	**Allineato:** **Non allineato**: gli impianti fotovoltaici, sia in progettazione sia in esercizio (Baggio, Suzzani, Nosedo), non soddisfano alcuni criteri DNSH, in particolare relativi all'adattamento ai cambiamenti climatici e, per i nuovi impianti, anche all'economia circolare.
Trasporti	CCM 6.15. Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni di carbonio	**Allineato:** 6 interventi di progettazione, relativi al prolungamento di linee tranviarie e metropolitane, alla realizzazione di nuove tratte di metrotranvia e di hub di interscambio, in quanto finalizzati al potenziamento del trasporto pubblico elettrificato e alla promozione dello shift modale verso soluzioni a basse emissioni, contribuiscono sostanzialmente all'obiettivo di Mitigazione dei cambiamenti

		climatici e risultano conformi ai criteri DNSH per gli obiettivi pertinenti. **Non allineato**: i restanti interventi non dimostrano il rispetto, totale o parziale, dei criteri DNSH per gli obiettivi pertinenti, per carenza di informazioni disponibili o in quanto tali aspetti non sono stati considerati nelle fasi di progettazione.
Edilizia e attività immobiliari	CCM 7.1. Costruzione di nuovi edifici	**Allineato:** la palazzina di Via Pianell presenta un fabbisogno di energia primaria inferiore di almeno il 10% rispetto alla soglia prevista per gli edifici a energia quasi zero (NZEB) ed è conforme ai criteri DNSH per gli obiettivi pertinenti. **Non allineato:** i restanti interventi non dimostrano il rispetto, totale o parziale, dei criteri di contributo sostanziale e/o DNSH, per carenza di informazioni o in quanto tali aspetti non sono stati considerati nelle fasi di progettazione.
	CE 3.1. Costruzione di nuovi edifici	**Allineato:** - **Non allineato**: per gli interventi di nuova costruzione non sono disponibili informazioni ed evidenze circa il rispetto dei limiti di utilizzo di materie prime primarie per le tre principali categorie di materiali, né di adozione di criteri di progettazione orientati ad adattabilità, smantellamento e disassemblabilità, il calcolo del GWP e l'applicazione dei formati di rendicontazione previsti dal Protocollo UE per la gestione dei rifiuti; non è pertanto possibile attestare il rispetto dei criteri di contributo sostanziale e DNSH.
	CCM 7.2 Ristrutturazione di edifici esistenti	**Allineato:** un intervento (ristrutturazione della palazzina di Via Rizzoli) rispetta i requisiti minimi di prestazione energetica ottimali in funzione dei costi, conformemente a quanto previsto per le ristrutturazioni importanti ed è conforme ai criteri DNSH per gli obiettivi pertinenti. **Non allineato:** gli altri interventi non soddisfano, totalmente o parzialmente, i criteri di contributo sostanziale e/o DNSH, per carenza di informazioni o per mancato inserimento dei criteri nelle fasi di progettazione.
	CE 3.2. Ristrutturazione di edifici esistenti	**Allineato:** - **Non allineato:** tutti gli interventi non soddisfano, totalmente o parzialmente, i criteri di contributo sostanziale e/o DNSH, per carenza di informazioni o per mancato inserimento dei criteri nelle fasi di progettazione.
	CE 3.5. Uso del calcestruzzo nell'ingegneria civile	**Allineato:** - **Non allineato:** per tali interventi non è stato possibile dimostrare il rispetto dei criteri di contributo sostanziale all'obiettivo di Transizione verso un'economia circolare, ovvero il raggiungimento della soglia del 90% di riutilizzo/riciclo dei rifiuti da costruzione e demolizione, né l'applicazione degli indicatori Level(s) su gestione dei rifiuti, adattabilità e smantellamento. Non è inoltre comprovata la riduzione dell'uso di materie prime primarie nei limiti previsti, né l'adozione di strumenti digitali per la tracciabilità dei materiali. Pertanto, i criteri di contributo sostanziale non risultano soddisfatti.

IL RISPETTO DELLE GARANZIE MINIME DI SALVAGUARDIA

L'articolo 18.1 del Regolamento UE sulla Tassonomia descrive le cosiddette Garanzie Minime di Salvaguardia (Minimum Safeguards) come procedure attuate da una società per garantire che questa svolga le proprie attività nel rispetto di un insieme di standard sociali riconosciuti a livello internazionale. In linea con quanto descritto nel "Final Report on Minimum Safeguards" della Platform on Sustainable Finance dell'ottobre 2022, MM ha effettuato una valutazione dei quattro ambiti di applicazione delle garanzie minime: ossia diritti umani, anticorruzione, fiscalità, pratiche

concorrenziali leali. MM negli anni si è dotata di processi adeguati alla gestione di tali aspetti e non ha ricevuto sanzioni significative in merito ad essi nell'anno di rendicontazione.

Per maggiori informazioni sulle modalità di gestione da parte di MM di questi temi è possibile far riferimento al Capitolo 2.3.1 *Le persone di MM* (paragrafi S1-1, S1-3, S1-17) e al Capitolo 2.4.1 *Condotta d'impresa* (paragrafi G1-1, G1-2 e Il rispetto della normativa fiscale).

3. METODOLOGIA DI CALCOLO DEI KPI

Gli indicatori economico-finanziari, su cui si basano le quote di attività ammissibili e allineate sono determinati sulla base dei dati del bilancio d'esercizio di MM, redatto in conformità con la contabilità internazionale IFRS standard.

1) KPI – Ricavi

$$KPI\ Ricavi\ (\%) = \frac{Ricavi\ derivanti\ da\ attività\ allineate\ alla\ Tassonomia\ UE}{Ricavi\ totali}$$

In coerenza con quanto previsto dal Regolamento Delegato (UE) 2021/2178, il KPI ricavi è calcolato come rapporto tra i ricavi derivanti da attività economiche allineate alla Tassonomia europea e il totale dei ricavi riconosciuti dalla Tassonomia europea. Ai fini del calcolo, sono state considerate esclusivamente le voci "Ricavi" e "Altri ricavi e proventi" al netto dei ricavi capitalizzati, ossia degli effetti contabili derivanti dall'applicazione dell'IFRIC-12 e degli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni. Restano escluse le altre componenti ("Ricavi per lavori su beni in concessione" per evitare un double counting con le quote CapEx e "Variazioni delle rimanenze" che negli schemi riclassificati IFRS non ricade tra le componenti di ricavo, ma tra quelle di costo). I ricavi allineati sono stati individuati tramite raccordo con le attività economiche valutate secondo il processo descritto nelle sezioni precedenti.

Si sottolinea che, al fine di individuare le quote di ricavi ammissibili e allineati per le diverse attività, sono stati considerati i ricavi direttamente attribuibili agli impianti, ai perimetri di servizio e alle commesse tramite l'ausilio della contabilità analitica. In mancanza di raccordo diretto con i perimetri di servizio l'allocazione dei ricavi tra i sistemi fognario-depurativi è stata effettuata sulla base degli abitanti equivalenti collettati e trattati.

2) KPI – Spese in conto capitale (CapEx)

$$KPI\ Capex\ (\%) = \frac{Capex\ collegati\ ad\ attività\ allineate\ alla\ Tassonomia\ UE}{Capex\ totali}$$

Il KPI CapEx è stato quantificato in linea con le previsioni del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178, come rapporto tra CapEx connessi ad attività allineate e il totale dei CapEx di MM. Il denominatore totale è stato calcolato considerando il valore dell'incremento delle immobilizzazioni materiali e immateriali nel corso dell'esercizio per le voci IAS 16 - Immobili, impianti e macchinari, IFRIC 12 - Diritti su beni in concessione, IAS 38 - Altre attività immateriali e IFRS 16 – Leasing con diritto d'uso. Si precisa invece che non sono state valutate al fine della quantificazione dei CapEx MM le voci relative a decrementi dovuti ad adjustment stanziamenti, svalutazioni e differenze su cambi Branch estere.

I CapEx sono stati associati mediante una puntuale attribuzione delle commesse a investimento di ciascuna Business Unit alle attività tassonomiche sulla base della tipologia e delle finalità dell'intervento e l'allineamento valutato secondo il processo descritto nelle sezioni precedenti.

3) KPI – Spese operative (OpEx)

$$KPI\ Opex\ (\%) = \frac{Opex\ riconosciuti\ collegati\ ad\ attività\ allineate\ alla\ Tassonomia\ UE}{Opex\ riconosciuti\ dalla\ Tassonomia\ UE}$$

Il KPI OpEx è calcolato come rapporto tra i costi operativi associati ad attività allineate alla Tassonomia europea e il totale degli OpEx riconosciuti dalla Tassonomia europea. Nel calcolo sono state considerate unicamente le tipologie di costo previste dall'Allegato I del Regolamento Delegato (UE) 2021/2178, ossia i costi diretti non capitalizzati che si riferiscono alla ricerca e allo sviluppo, alle misure di ristrutturazione degli edifici, alla locazione a breve termine, alla manutenzione e alla riparazione e a qualsiasi altra spesa diretta relativa alla manutenzione quotidiana dei beni di immobili, impianti e macchinari da parte dell'impresa o di terzi a cui sono esternalizzate le attività che sono necessarie per garantire il funzionamento continuo ed efficace di tali beni, al netto degli effetti contabili derivanti dall'applicazione dell'IFRIC-12. Per l'identificazione degli OpEx si è proceduto a un'analisi puntuale per natura delle voci di costo, al fine di definire un perimetro coerente con le previsioni del citato Regolamento (sono stati ad esempio esclusi dal calcolo i costi generali e amministrativi, i costi di acquisto delle materie prime, ad eccezione delle voci di costo riferite ai materiali manutentivi) che sono state successivamente associate alle attività tassonomiche affinando la valutazione, laddove necessario, tramite l'ausilio di informazioni presenti nella contabilità analitica. Nel definire i costi operativi sono stati considerati tutti i costi di manutenzione quotidiana necessari a garantire il funzionamento continuo ed efficace dell'attività, compresa la quota parte dei costi relativi ad acquisto di materiali, servizi e costi del personale direttamente imputabili all'attività manutentiva. Con specifico riferimento al costo del personale, per la quantificazione della quota da considerare ai fini del calcolo dell'indicatore, è stata attuata un'analisi che ha condotto all'identificazione dei centri di costo e delle commesse che afferiscono in modo chiaro ad attività di manutenzione. Il costo del personale relativo alle attività di manutenzione sui depuratori è stato stimato a partire dal costo del personale dei centri di costo dedicati alla gestione degli impianti, ripartito in funzione della quota di addetti impegnati nella manutenzione rispetto al totale degli addetti afferenti ai medesimi centri di costo. Le tipologie di costo riconosciute dalla Tassonomia europea sono ricomprese nelle voci "Costi per materie prime, di consumo e merci", "Costi per servizi" e "Costi del personale" del Bilancio d'esercizio. Le "Variazioni delle rimanenze di magazzino" sono state incluse tra i costi operativi riconosciuti dalla Tassonomia europea, in quanto riferite a materiali utilizzati per la manutenzione ordinaria degli asset del servizio idrico gestito da MM. Si evidenzia che il denominatore non coincide con i totali delle voci prese in considerazione poiché includono anche tipologie di costi operativi non riconosciuti dalla Tassonomia europea.

Al fine di individuare le quote di costi operativi ammissibili e allineati per le diverse attività, laddove la componente OpEx è risultata direttamente allocabile l'importo è stato assegnato puntualmente alla singola attività della Tassonomia europea, nei casi in cui la componente impattasse su una pluralità di attività sono stati utilizzati dei driver per riallocare l'importo tra attività. Inoltre, in mancanza di un raccordo diretto con i perimetri di servizio, l'allocazione dei costi operativi riconosciuti tra i sistemi fognario-depurativi è stata effettuata sulla base degli abitanti equivalenti collettati e trattati.

Schemi di rendicontazione della Tassonomia europea

2025

KPI	Totale	Percentuale di attività ammissibili	Attività allineate alla tassonomia	Percentuale di attività allineate	Ripartizione per obiettivi ambientali delle attività allineate alla Tassonomia.						Quota di attività abilitanti	Quota di attività di transizione	Attività non valutate poiché considerate non materiali	Attività allineate alla Tassonomia nell'anno finanziario precedente	Quota di attività allineate alla Tassonomia nell'anno finanziario precedente
					Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine	Transizione verso l'economia circolare	Prevenzione e riduzione dell'inquinamento	Ripristino della biodiversità e degli ecosistemi					
	€	%	€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	€	%
Fatturato	298.168.215 €	80,7%	75.662.660 €	25,4%	25,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,1%	2,2%	69.181.382€	26,4%
CapEx	80.287.827 €	73,7%	34.433.649 €	42,9%	15,5%	0,0%	27,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%	28.527.940 €	44,2%
OpEx	44.730.648 €	43,1%	10.547.940 €	23,6%	23,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	5.900.502 €	15,7%

Nel caso in cui un'attività economica contribuisca in modo sostanziale a più obiettivi ambientali, nella scomposizione per obiettivo ambientale delle attività allineate alla Tassonomia si è proceduto secondo le seguenti logiche:

a. Nel caso in cui si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale solo per uno degli obiettivi, è stato considerato rilevante l'obiettivo per cui vengono rispettati i criteri di contributo sostanziale stabiliti dalla Tassonomia europea;
b. Qualora si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale per più obiettivi, è stata attribuita la rilevanza all'obiettivo maggiormente coerente con la natura e le finalità dell'attività svolta.

KPI Fatturato
2025

Attività economica	Codice	Percentuale del fatturato ammissibile	Valore del fatturato allineato	Percentuale del fatturato allineato	Ripartizione per obiettivi ambientali delle attività allineate alla Tassonomia.						Quota di attività abilitanti	Quota di attività di transizione	Quota di attività allineate sul totale ammissibile
					Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Uso sostenibile e protezione delle risorse	Transizione verso l'economia circolare	Prevenzione e riduzione dell'inquinamento	Ripristino della biodiversità e degli ecosistemi			
		%	€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua/Fornitura di acqua	CCM 5.1./ WTR 2.1.	23,8%	70.831.780 €	23,8%	23,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue/ Trattamento delle acque reflue urbane	CCM 5.3./ WTR 2.2.	43,6%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	CCM 6.15.	6,5%	1.645.393 €	0,6%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,0%	6%
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni/Uso del calcestruzzo nell'ingegneria civile	CCM 6.15./ CE 3.5.	3,9%	2.562.795 €	0,9%	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	100%
Costruzione di nuovi edifici	CCM 7.1./ CE 3.1.	0,8%	178.354 €	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7%
Ristrutturazione edifici esistenti	CCM 7.2./ CE 3.2.	2,2%	444.339 €	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	7%
Somma di allineamento per obiettivo					**25,4%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**			
Totale del fatturato*		**80,7%**	**75.662.660 €**	**25,4%**	**25,4%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**1,4%**	**0,1%**	**31,4%**

* senza double counting

NOTE:
CCM: mitigazione dei cambiamenti climatici
CCA: adattamento ai cambiamenti climatici
WTR: uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine
CE: transizione verso un'economia circolare
PPC: prevenzione e riduzione dell'inquinamento
BIO: ripristino della biodiversità ed ecosistemi
Nel caso in cui un'attività economica contribuisca in modo sostanziale a più obiettivi ambientali, nel totale senza double counting si è proceduto secondo le seguenti logiche:

a. Nel caso in cui si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale solo per uno degli obiettivi, è stato considerato rilevante l'obiettivo per cui vengono rispettati i criteri di contributo sostanziale stabiliti dalla Tassonomia europea;
b. Qualora si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale per più obiettivi, è stata attribuita la rilevanza all'obiettivo maggiormente coerente con la natura e le finalità dell'attività svolta.

KPI CapEx
2025

Attività economica	Codice	Percentuale delle spese in conto capitale ammissibili	Valore delle spese in conto capitale allineato	Percentuale delle spese in conto capitale allineate	Ripartizione per obiettivi ambientali delle attività allineate alla Tassonomia.						Quota di attività abilitanti	Quota di attività di transizione	Quota di attività allineate sul totale ammissibile
					Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine	Transizione verso l'economia circolare	Prevenzione e riduzione dell'inquinamento	Ripristino della biodiversità e degli ecosistemi			
		%	€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Produzione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica	CCM 4.1.	0,4%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua/Fornitura di acqua	CCM 5.1./ WTR 2.1.	15,5%	12.406.857 €	15,5%	15,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Rinnovo di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua	CCM 5.2./ WTR 2.1.	27,4%	21.976.161 €	27,4%	27,4%	0,0%	27,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue/ Trattamento delle acque reflue urbane	CCM 5.3./ WTR 2.2.	2,0%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rinnovo di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue	CCM 5.4./ WTR 2.2.	28,1%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Digestione anaerobica di fanghi di depurazione	CCM 5.6.	0,1%	50.631 €	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Ristrutturazione edifici esistenti	CCM 7.2./ CE 3.2.	0,3%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Somma di allineamento per obiettivo					**42,9%**	**0,0%**	**27,4%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**			
Totale delle spese in conto capitale*		**73,7%**	**34.433.649 €**	**42,9%**	**15,5%**	**0,0%**	**27,4%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**58,2%**

* senza double counting

NOTE:

CCM: mitigazione dei cambiamenti climatici
CCA: adattamento ai cambiamenti climatici
WTR: uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine
CE: transizione verso un'economia circolare
PPC: prevenzione e riduzione dell'inquinamento
BIO: ripristino della biodiversità ed ecosistemi

Nel caso in cui un'attività economica contribuisca in modo sostanziale a più obiettivi ambientali, nel totale senza double counting si è proceduto secondo le seguenti logiche:

a. Nel caso in cui si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale solo per uno degli obiettivi, è stato considerato rilevante l'obiettivo per cui vengono rispettati i criteri di contributo sostanziale stabiliti dalla Tassonomia europea;
b. Qualora si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale per più obiettivi, è stata attribuita la rilevanza all'obiettivo maggiormente coerente con la natura e le finalità dell'attività svolta.

KPI OpEx
2025

Attività economica	Codice	Percentuale dei costi operativi ammissibili	Valore dei costi operativi allineato	Percentuale dei costi operativi allineati	Ripartizione per obiettivi ambientali delle attività allineate alla Tassonomia.						Quota di attività abilitanti	Quota di attività di transizione	Quota di attività allineate sul totale ammissibile
					Mitigazione dei cambiamenti climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine	Transizione verso l'economia circolare	Prevenzione e riduzione dell'inquinamento	Ripristino della biodiversità e degli ecosistemi			
		%	€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Costruzione, estensione e gestione dei sistemi di captazione, trattamento e fornitura dell'acqua/Fornitura di acqua	CCM 5.1./ WTR 2.1.	23,6%	10.547.940 €	23,6%	23,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Costruzione, estensione e funzionamento dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue/ Trattamento delle acque reflue urbane	CCM 5.3./ WTR 2.2.	12,8%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Infrastrutture che consentono il trasporto su strada e il trasporto pubblico a basse emissioni	CCM 6.15.	0,4%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ristrutturazione edifici esistenti	CCM 7.2./ CE 3.2.	6,3%	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Somma di allineamento per obiettivo					**23,6%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**			
Totale dei costi operativi*		**43,1%**	**10.547.940 €**	**23,6%**	**23,6%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**54,7%**

* senza double counting

NOTE:
CCM: mitigazione dei cambiamenti climatici
CCA: adattamento ai cambiamenti climatici
WTR: uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine
CE: transizione verso un'economia circolare
PPC: prevenzione e riduzione dell'inquinamento
BIO: ripristino della biodiversità ed ecosistemi

Nel caso in cui un'attività economica contribuisca in modo sostanziale a più obiettivi ambientali, nel totale senza double counting si è proceduto secondo le seguenti logiche:

a. Nel caso in cui si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale solo per uno degli obiettivi, è stato considerato rilevante l'obiettivo per cui vengono rispettati i criteri di contributo sostanziale stabiliti dalla Tassonomia europea;
b. Qualora si sia verificato il rispetto del contributo sostanziale per più obiettivi, è stata attribuita la rilevanza all'obiettivo maggiormente coerente con la natura e le finalità dell'attività svolta.

2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici

E1-1 Piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici

L'attuazione di un piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici è stata programmata per il 2027; nel corso del 2026 verranno delineate le linee guida propedeutiche alla sua definizione e saranno attivati percorsi formativi rivolti al management, finalizzati a rafforzare la consapevolezza sull'urgenza di agire rispetto al cambiamento climatico e a fornire un quadro aggiornato della normativa a supporto della strategia climatica.

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

L'analisi di doppia materialità ha evidenziato i cambiamenti climatici come uno dei temi di maggiore rilevanza, declinato nei seguenti sotto-temi: mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento ai cambiamenti climatici ed energia.

Con riferimento al **Servizio Idrico Integrato**, sono stati individuati dodici impatti, rischi e opportunità rilevanti connessi ai cambiamenti climatici, prevalentemente riferiti alle **own operations**, ma estesi anche a fornitori e clienti lungo la catena del valore.

Tra gli **impatti positivi** rientrano la realizzazione di infrastrutture resilienti, che contribuiscono all'adattamento dei territori, e il recupero energetico dai fanghi e dalle acque reflue, che favorisce una riduzione del ricorso a fonti non rinnovabili. Sono stati inoltre identificati **impatti negativi** legati alle emissioni climalteranti generate dai consumi energetici dei processi aziendali e del parco auto, nonché, a valle e a monte, dalle attività di fornitori e clienti.

Tra le **opportunità**, si segnalano l'accesso a finanziamenti agevolati per interventi di mitigazione e l'incremento dell'autoproduzione di energia rinnovabile, con benefici attesi in termini di contenimento dei costi energetici e maggiore stabilità economica.

Infine, è stato individuato un **rischio fisico** connesso all'aumento degli eventi meteorologici estremi, con possibili effetti operativi ed economici nel breve, medio e lungo termine, un **rischio di transizione** legato alla valutazione degli impatti climatici nello scenario macroeconomico e regolatorio, e un rischio energetico legato all'approvvigionamento, non direttamente legato al clima.

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Infrastrutture resilienti per l'adattamento climatico dei territori Contributo all'adattamento ai cambiamenti climatici attraverso la progettazione e realizzazione di infrastrutture e interventi che rafforzano la resilienza dei territori in cui MM opera, mitigando i rischi climatici	Adattamento ai cambiamenti climatici	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Recupero energetico dai fanghi e dalle acque reflue Valorizzazione dei fanghi da depurazione attraverso la termovalorizzazione e recupero del calore proveniente dalla rete fognaria, dalla falda e dalle acque reflue	Energia	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Generazione di emissioni climalteranti legate ai consumi energetici Impatto sui cambiamenti climatici attraverso la produzione di emissioni dirette di gas serra (Scope 1 e 2), derivanti dall'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili per le attività aziendali, in particolare nei processi energivori del Servizio Idrico Integrato come il prelievo, la potabilizzazione e la depurazione dell'acqua	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto negativo	Effettivo	Own Operations	-
Generazione di emissioni climalteranti legateal parco auto Impatto sui cambiamenti climatici attraverso la produzione di emissioni dirette di gas serra (Scope 1 e 2), derivanti dall'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili per l'alimentazione del parco auto aziendale	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto negativo	Effettivo	Own Operations	-
Generazione di emissioni climalteranti da parte dei fornitori con cui MM collabora Contributo dei fornitori con cui MM collabora ai cambiamenti climatici tramite l'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili e la conseguente generazione di gas serra nelle rispettive attività	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto negativo	Effettivo	Fornitori	-
Generazione di emissioni climalteranti dei clienti che utilizzano l'acqua abbinata a vettori energetici per trasferire energia termica all'ambiente Contributo alle emissioni di gas serra da parte degli	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto negativo	Effettivo	Clienti	-

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
utenti finali attraverso l'utilizzo dell'acqua in combinazione con vettori energetici per il riscaldamento e il trasferimento di energia termica all'ambiente, come negli impianti termici o nella produzione di acqua calda sanitaria					
Generazione di emissioni climalteranti legate all'uso agricolo di compost e fertilizzanti Contributo alle emissioni di gas serra derivanti dalle attività agricole legate al trasporto e allo spandimento di compost e fertilizzanti, utilizzati come prodotti derivati dai processi di depurazione	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto negativo	Effettivo	Clienti	-
Accesso a finanziamenti con costo del capitale agevolato Accesso a finanziamenti con costo del capitale agevolato per la realizzazione di progetti volti a promuovere la mitigazione dei cambiamenti climatici (es. grandi progetti finanziati dal PNRR, ...)	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Opportunità	Potenziale	Own Operations	LT
Autoproduzione di energia rinnovabile tramite termovalorizzazione Incremento della quota di consumi energetici coperti da autoproduzione di energia rinnovabile tramite termovalorizzazione dei fanghi da depurazione e riutilizzo del calore proveniente dalla rete fognaria, dalla falda e dalle acque reflue, con conseguente riduzione dei costi energetici e mitigazione dell'esposizione alla volatilità dei prezzi dell'energia, rafforzando la stabilità economica	Energia	Opportunità	Potenziale	Own Operations	MT
Rischio energetico con conseguenze operative (possibile rallentamento delle attività e di alcuni servizi non essenziali) e	Energia	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
economiche (costi extra non previsti a budget) Il rischio è rappresentato da una duplice criticità: dal punto di vista dell'approvvigionamento energetico con possibile rallentamento delle attività e di alcuni servizi non essenziali e dal punto di vista economico con conseguenze quali extra costi non previsti a budget					
Danno operativo ed economico derivante dall'aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi meteorologici estremi L'aumento nella frequenza e nell'intensità degli eventi meteorologici estremi può avere ripercussioni sul funzionamento e sull'efficienza di impianti e reti del Servizio Idrico Integrato, delle manutenzioni stradali e della gestione del verde, provocando danni fisici alle strutture, allagamenti e sversamenti di reflui non depurati nel suolo e nei corpi idrici, e disagi per il territorio	Adattamento ai cambiamenti climatici	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT
Danno reputazionale derivante da una valutazione non adeguata dell'impatto dei cambiamenti climatici sull'evoluzione dello scenario macro-economico, geo-politico e socioambientale nel Piano Industriale, con conseguenti effetti negativi sulla performance economico-finanziaria Una valutazione non adeguata all'interno del Piano Industriale dell'impatto dei cambiamenti climatici sull'evoluzione dello scenario macro-economico (es. crisi energetica), geo-politico (es. conflitto russo-ucraino) e socio-ambientale (es. pandemia da Covid-19)	Adattamento ai cambiamenti climatici	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
potrebbe causare impatti negativi sulla performance economico-finanziaria in termini di perdita di competitività e danni reputazionali					

Con riferimento all'**Ingegneria**, sono stati individuati tre impatti e due opportunità connessi ai cambiamenti climatici, principalmente riferiti alle own operations e in un caso alla catena del valore a monte.

Tra gli **impatti positivi** rientrano la progettazione e realizzazione di infrastrutture di mobilità sostenibile e di interventi di edilizia ad elevate prestazioni energetiche, che contribuiscono alla mitigazione dei cambiamenti climatici e alla transizione delle città in cui MM opera. È stato inoltre rilevato un **impatto negativo** lungo la catena del valore, connesso alle emissioni climalteranti generate dai fornitori nello svolgimento delle proprie attività.

Tra le **opportunità**, si segnalano l'accesso a finanziamenti a costo del capitale agevolato per progetti orientati alla mitigazione, con un orizzonte di lungo termine, e l'espansione delle opportunità economiche nel settore della mobilità sostenibile, con possibili effetti positivi sui ricavi già nel breve termine.

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Infrastrutture di mobilità sostenibile per la transizione urbana Progettazione e realizzazione di interventi di mobilità sostenibile (piste ciclabili e metropolitane) che disincentivano l'utilizzo di mezzi privati e favoriscono la transizione delle città in cui MM opera	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Progettazione e realizzazione di interventi di edilizia sostenibile Progettazione di interventi di edilizia con elevate prestazioni energetiche grazie a innovative soluzioni progettuali che	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

IRO RELATIVI AI CAMBIAMENTI CLIMATICI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
favoriscono la transizione delle città in cui MM opera					
Generazione di emissioni climalteranti da parte dei fornitori con cui MM collabora Contributo dei fornitori con cui MM collabora ai cambiamenti climatici tramite l'utilizzo di fonti energetiche non rinnovabili e la conseguente generazione di gas serra nelle rispettive attività	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Impatto negativo	Attuale	Fornitori	-
Accesso a finanziamenti con costo del capitale agevolato Accesso a finanziamenti con costo del capitale agevolato per la realizzazione di progetti volti a promuovere la mitigazione dei cambiamenti climatici (es. grandi progetti finanziati dal PNRR, ...)	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Opportunità	Potenziale	Own Operations	LT
Espansione delle opportunità economiche nel settore della mobilità sostenibile Progettazioni di infrastrutture di mobilità sostenibile (piste ciclabili e metropolitane) assegnate dal Comune di Milano, con conseguente aumento dei ricavi da tali commesse	Mitigazione dei cambiamenti climatici	Opportunità	Potenziale	Own Operations	BT

Modello di resilienza ai cambiamenti climatici

L'analisi di resilienza ai cambiamenti climatici condotta da MM si è articolata in quattro ambiti: governance, valutazione dei rischi climatici, strategia, obiettivi e monitoraggio. Di seguito sono presentati i principali risultati emersi.

Governance

Come descritto nel paragrafo GOV-2 *Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate,* il CdA si avvale del supporto del CCRS per realizzare le diverse attività inerenti alla gestione degli impatti, tra cui esaminare il contenuto della Rendicontazione di sostenibilità ed esprimere pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione approva annualmente l'analisi di doppia materialità, che ha lo scopo di individuare i principali impatti positivi e negativi, rischi e opportunità nell'anno di rendicontazione.

La funzione Risk Management effettua l'analisi dei rischi tramite il processo di Enterprise Risk Management (ERM), attraverso il quale vengono poste in essere attività di esame e monitoraggio dei rischi con un *overview* generale a livello macro sui vari business aziendali per garantirne un efficace presidio in coerenza con gli obiettivi societari.

Le attività di risk management sono finalizzate a garantire l'adeguata identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi ai quali l'azienda è esposta mediante l'integrazione di due approcci complementari:

- Enterprise Risk Management (ERM): finalizzato all'analisi dell'evoluzione del profilo di rischio complessivo dell'azienda, all'elaborazione di una strategia di mitigazione e al monitoraggio della relativa implementazione, secondo una logica di allocazione risk-based delle risorse. Le analisi svolte nell'ambito dell'ERM costituiscono uno strumento a supporto dell'assunzione consapevole del rischio e della definizione degli obiettivi strategici.
- Gestione dei rischi specifici: alcune tipologie di rischio tipiche del business di MM o con valenza strategica richiedono modalità specifiche di gestione nel continuo. La gestione di tali tipologie di rischio è affidata al *risk specialist*, ai responsabili del monitoraggio di specifiche tipologie di rischio (es. rischi HSE, rischi cyber security) o direttamente ai responsabili di funzione, ed è disciplinata da specifiche disposizioni e prassi operative volte a definire gli attori coinvolti, le metriche di rischio, i relativi limiti e le modalità di gestione. Tali elementi devono essere mantenuti aggiornati dai risk specialist e/o dai responsabili, richiedendo, ove necessario, il supporto del Risk Manager. I due approcci di analisi dei rischi sono volti a garantire un efficace presidio dei rischi di MM in coerenza con gli obiettivi aziendali.

Il Risk Manager mette a disposizione annualmente il report Enterprise Risk Management al CCRS, per le eventuali valutazioni di sua competenza, preliminarmente all'inoltro al CdA[26], al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza. La *risk map* completa viene trasmessa alle funzioni di Internal Auditing,

[26] Le competenze del CdA possono definirsi adeguate alla trattazione degli aspetti riguardanti i rischi, inclusi i rischi climatici: l'Amministratore Delegato ing. Francesco Mascolo ha conseguito nel 2021 un *Executive Master in Circular Economy Management* presso la Luiss Business School; nel 2025 è stata inoltre effettuata una sessione di formazione dedicata ai temi della CSRD, organizzata per il Consiglio di Amministrazione e per i primi riporti. Nel 2026, infine, è prevista l'attivazione di una sessione formativa rivolta al CDA, finalizzata a rafforzare la consapevolezza sull'urgenza di agire rispetto al cambiamento climatico e a fornire un quadro aggiornato della normativa a supporto della strategia climatica.

Compliance, Qualità e Processi, con le quali durante l'anno si condividono periodicamente i risultati delle rispettive analisi per implementarne i piani di audit, monitorare gli esiti delle azioni svolte ed eventualmente prevedere un suo aggiornamento. Inoltre, con periodicità semestrale, viene trasmesso al CCRS un apposito documento di sintesi relativo ai principali rischi - Report dei *top risk*- e alle relative azioni di mitigazione, aggiornato al primo semestre di ogni anno.

MM si avvale di un **sistema di controllo interno,** che si articola sue tre livelli secondo una struttura piramidale:

- I LIVELLO – Identifica, valuta, gestisce e monitora i rischi di competenza in relazione ai quali individua e attua specifiche azioni di trattamento. I controlli di I livello sono svolti direttamente dalle Divisioni/Direzioni/Funzioni impegnate nella gestione diretta delle attività e conseguente controllo del rischio;
- II LIVELLO – Ha un duplice obiettivo: da un lato il Risk Management ha il compito di contribuire alla corretta attuazione del processo di gestione dei rischi supportando le strutture nell'individuazione dei relativi presidi e delle modalità di gestione; dall'altro la funzione Compliance assicura la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione;
- III LIVELLO – fornisce '*assurance'* indipendente sull'adeguatezza e operatività del sistema di controllo interno. La competenza di tale livello di controllo è affidata alla funzione Internal Auditing.

Infine, il Collegio Sindacale è l'organo di controllo che vigila, tramite atti di ispezione e controllo, sull'osservanza delle leggi dello statuto e dei principi di corretta amministrazione. Il D.Lgs. 125/2024 individua il comitato per il controllo interno come incaricato, tra gli altri compiti, di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell'impresa e di monitorare il processo di informativa finanziaria e della rendicontazione di sostenibilità.

In merito alla valutazione sugli impatti dei cambiamenti climatici, nel 2024 il CdA ha approvato il **Piano industriale** tramite cui MM delinea i propri **obiettivi** per il periodo **2024-2028**. Per ciascuna sezione in cui il Piano è strutturato (Transizione Ecologica; Comunità e Territorio; Dare Valore alle Persone; Business Responsabile) viene definito un piano d'azione con obiettivi da raggiungere nel periodo 2024-2028. Le tematiche climatiche sono affrontate nella sezione "Transizione Ecologica"; vi sono al suo interno azioni che riguardano l'adattamento e la mitigazione ai cambiamenti climatici, ma non ne viene misurato in modo esplicito l'impatto in termini climatici. Per un maggiore approfondimento sul Piano Industriale 2024-2028 si veda il paragrafo *La mission di MM e il Piano Industriale* del capitolo 2.1 *Informazioni Generali*. Nel 2026 è inoltre prevista l'attivazione di percorsi formativi rivolti al management, finalizzati a rafforzare la consapevolezza sull'urgenza di agire rispetto al cambiamento climatico e a fornire un quadro aggiornato della normativa a supporto della strategia climatica.

In linea generale, si ritiene che la governance aziendale di MM sia in grado di supportare l'integrazione della resilienza climatica nelle decisioni strategiche in sede di definizione dell'analisi di doppia materialità e dei contenuti rilevanti per la CSRD.

Valutazione dei rischi climatici

Nel 2022 MM ha condotto una prima analisi per identificare i principali rischi legati al cambiamento climatico e i relativi impatti associati alle sue attività, basata sulla classificazione dei rischi climatici proposta dalla Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e condotta con il coinvolgimento del Risk Manager e delle funzioni aziendali interessate. È inoltre stato svolto nel 2025 uno studio per identificare i rischi climatici in relazione al programma degli interventi vigente per il SII, al fine di disporre gli elementi utili alla valutazione dei requisiti DNSH previsti dal Regolamento europeo della Tassonomia.

Nel 2024, tramite l'analisi di doppia materialità risultano essere rilevanti i seguenti **rischi**:

- **aumento e frequenza degli eventi metereologici estremi** → rischio fisico
- **valutazione non adeguata nel piano industriale dell'impatto dei cambiamenti climatici** → rischio di transizione

I contenuti di tali rischi possono essere esplicitati secondo le seguenti declaratorie:

- L'aumento nella frequenza e nell'intensità degli eventi meteorologici estremi può avere **ripercussioni sul funzionamento e sull'efficienza di impianti e reti del Servizio Idrico Integrato**, delle manutenzioni stradali e della gestione del verde, provocando danni fisici alle strutture, allagamenti e sversamenti di reflui non depurati nel suolo e nei corpi idrici, e disagi per il territorio.
- Una valutazione non adeguata all'interno del Piano Industriale dell'impatto dei cambiamenti climatici sull'evoluzione dello scenario macro-economico (es. crisi dei mercati energetici), geo-politico (es. conflitto russo-ucraino) e socio-ambientale (es. pandemia da Covid-19) potrebbe causare **impatti negativi sulla performance economico-finanziaria** in termini di perdita di competitività e danni reputazionali.

Prendendo in considerazione i due elementi di rischio presenti nell'analisi di doppia materialità, il rischio collegato agli eventi metereologici estremi è mitigato da azioni esplicite nel piano strategico adottato. Il rischio di transizione, collegato alla valutazione non adeguata all'interno del Piano industriale dell'impatto dei cambiamenti climatici, non ha invece azioni esplicite collegate, ma le azioni inserite nel piano contribuiscono al suo non verificarsi[27].

A seguito dell'acquisizione dello status di Società Benefit, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato, per l'anno 2025, l'approvazione degli obiettivi specifici, delle modalità attuative e delle azioni finalizzate al perseguimento delle finalità di beneficio comune, ai sensi dell'art. 4.2 bis dello Statuto Sociale, definendo al contempo i relativi indicatori di performance. Tra gli obiettivi approvati figurano:

i) promuovere l'integrazione di soluzioni che contrastino e mitighino la vulnerabilità delle aree urbane agli effetti dei cambiamenti climatici, ponendo attenzione ad un'urbanizzazione sostenibile anche attraverso la creazione e il miglioramento delle infrastrutture verdi gestite e recuperando le funzioni naturali del suolo;

ii) garantire una maggiore sostenibilità e adattabilità alle sfide ambientali ed economiche del cambiamento climatico, contribuendo così a migliorare la qualità della vita della Città di Milano,

[27] Per approfondimenti sulle azioni relative ai cambiamenti climatici, si rimanda al capitolo 2.2.2 *Lotta ai cambiamenti climatici*.

potenziando le infrastrutture urbane esistenti, attraverso iniziative per una migliore e più efficiente gestione dei sistemi di drenaggio urbano e delle acque meteoriche, nonché attraverso politiche di efficientamento energetico e di generazione di energia da fonti rinnovabili.

Attualmente MM non ha sviluppato dei modelli quantitativi ad hoc dei rischi climatici; la rilevanza si basa sulla quantificazione della magnitudo e della probabilità di accadimento del rischio, inerente esclusivamente alle operazioni proprie di MM e non alla sua catena del valore.

In merito agli scenari climatici utilizzati, per l'analisi dei rischi si è fatto riferimento ai documenti di riferimento redatti dall'**IPCC** (*Intergovernmental Panel on Climate Change o Gruppo Intergovernativo sul Cambiamento Climatico*) e per quanto riguarda l'approvvigionamento idrico, è stato adottato il **Water Safety Plan** o Piano di Sicurezza dell'Acqua.

Di seguito le **opportunità** individuate durante il processo di doppia materialità:

- **Accesso a finanziamenti con costo del capitale agevolato** per la realizzazione di progetti volti a promuovere la mitigazione dei cambiamenti climatici (es. grandi progetti finanziati dal PNRR, contributi PNIISSI, rinnovamento del patrimonio ERP es. tramite incentivi nel campo dell'efficientamento energetico);
- **Progettazioni di infrastrutture di mobilità sostenibile** (piste ciclabili e metropolitane) assegnate dal Comune di Milano, con conseguente aumento dei ricavi per servizi di ingegneria da tali commesse;
- **Incremento della quota di consumi energetici coperti da autoproduzione di energia rinnovabile** tramite recupero energetico dei fanghi da depurazione e riutilizzo del calore proveniente dalla rete fognaria, dalla falda e dalle acque reflue, con conseguente riduzione dei costi energetici;
- **Preservazione della disponibilità di risorsa idrica attraverso un piano di recupero delle perdite idriche** e investimenti in tecnologie innovative volti a ottimizzare le pressioni d'esercizio, che comportano una riduzione delle perdite e una maggiore disponibilità di risorsa idrica, con conseguente parallela riduzione dei costi di esercizio.

Strategia

Nel piano industriale di MM sono definite una serie di azioni sia ambientali, quali adattamento ai cambiamenti climatici (es. piani di miglioramento della rete di drenaggio acque meteoriche e realizzazione SUDS), efficientamento energetico (es. pompe di calore), autoproduzione da fonti rinnovabili (es. digestore anaerobico), economia circolare (es. riduzione fanghi di depurazione) e tutela della risorsa idrica (es riduzione prelievi idrici dall'ambiente), sia sociali, come le azioni di accrescimento della consapevolezza dei dipendenti sui temi della sostenibilità ambientale (es. incentivo mobilità sostenibile, formazione in ambito sostenibilità).

Nel formulare le ipotesi macroeconomiche di base a livello Paese (PIL, consumo di energia, sviluppo tecnologico) per il Piano Industriale non sono stati considerati scenari che includono l'impatto della transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio. Le attuali strategie di mitigazione definite da MM non si basano sull'esito di analisi dei rischi di transizione. Inoltre, non sono attualmente presenti analisi specifiche di rischio climatico basate su scenari climatici, ma sono previste azioni di adattamento ai cambiamenti climatici quali:

- Realizzazione di sistemi di drenaggio urbano sostenibili (SUDS) e partecipazione ai processi di depavimentazione promossi dal Comune di Milano per il miglioramento del drenaggio delle acque meteoriche e la riduzione dei casi di allagamento;
- Adeguamento sfioratori e potenziamento vasche di laminazione e sistemi anti-rigurgito;
- In ambito *operation* della Business Unit Idrico è previsto il rafforzamento delle attività di pulizia e spurgo delle caditoie stradali e delle pozzettature.

Le decisioni strategiche e di investimento **per le infrastrutture idriche** tengono conto del livello di esposizione storica e prospettica degli asset e delle attività aziendali ai cambiamenti climatici; in particolare, per quelle relative all'infrastruttura fognaria vengono considerati i tempi di ritorno di eventi meteorologici estremi, mentre per la gestione dell'estrazione e distribuzione dell'acqua di acquedotto vengono prese in considerazione le dinamiche di variazione dei livelli di falda.

Obiettivi e monitoraggio

In merito agli obiettivi specifici di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra (GES o GHG), MM ha definito una serie di azioni e obiettivi che indirettamente portano a una riduzione delle emissioni GES. Entro il 2026 è previsto uno studio preliminare ai fini della definizione delle linee guida sulla cui base procedere alla realizzazione di un piano di transizione da parte di MM. Per un maggiore approfondimento si veda il paragrafo E1-4 *Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi* del presente capitolo; l'avanzamento degli obiettivi di sostenibilità viene rendicontato nel presente documento. Nel corso del 2025 sono stati avviati dei tavoli di lavoro per definire obiettivi e azioni intermedi, funzionali a rendere più misurabile e progressivo il raggiungimento dei traguardi finali. Tali obiettivi saranno oggetto di monitoraggio durante il 2026, attraverso un sistema strutturato di aggiornamento e verifica dei KPI. Per ciascun tavolo di lavoro è stato individuato un *focal point*, con il compito di coordinare le attività e identificare referenti operativi responsabili delle singole azioni collegate ai macro-obiettivi strategici. A questi referenti è richiesto un aggiornamento periodico, con cadenza trimestrale, dei principali indicatori di performance. Questo modello organizzativo ha consentito di diffondere la responsabilità degli obiettivi lungo tutta la struttura aziendale.

In relazione agli elementi di rischio inseriti nella *risk map* che possono avere ricadute sugli aspetti climatici e che comportano azioni di mitigazione, nonché alle azioni di mitigazione o adattamento incluse nel Piano Industriale di MM, il CCRS svolge un'attività di follow-up sullo stato di avanzamento delle azioni previste.

In merito alle competenze aziendali necessarie ad adeguare la propria strategia ai cambiamenti climatici, si ritiene che MM abbia le capacità in termini di competenze[28], procedure e risorse[29]. In particolare, le principali sfide nell'integrazione della gestione dei rischi climatici nel business aziendale

[28] Si prevede che nei prossimi anni si necessiterà di:
- competenze tecniche e analitiche in ambito climatico (sia tramite introduzione di figure interne sia di forniture esterne) per l'interpretazione dei dati climatici, metereologici e competenze in utilizzo di software e strumenti per simulare impatti e rischi, figure esperte in gestione dei rischi legati al cambiamento climatico, ecc..)
- collaborazioni con centri di ricerca/partecipazioni a reti e iniziative
- formazione interna per aumentare la consapevolezza e le competenze trasversali sul tema climatico, engagement del personale, comunicazione continua tra le funzioni.

[29] Per approfondimenti sulle competenze, procedure e risorse collegate ai cambiamenti climatici, si rimanda al capitolo 2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici.

riguardano l'aumento della consapevolezza degli owner aziendali e la futura formalizzazione procedurale degli aspetti climatici.

E1-2 Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi

Politica energetica

Per la gestione degli impatti, rischi e opportunità legati ai cambiamenti climatici MM ha adottato una **Politica Energetica** conforme alla norma ISO 50001, impegnandosi a mantenere attivo e aggiornato il proprio Sistema di Gestione per l'Energia in linea con i requisiti previsti. La politica ricopre le attività di tutte le Business Unit aziendali e definisce una serie di **obiettivi aziendali**, tra cui:

- il miglioramento continuo della prestazione energetica complessiva;
- la garanzia di disponibilità di informazioni e risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi energetici;
- il rispetto dei requisiti normativi applicabili;
- l'adozione di criteri di efficienza energetica negli acquisti di beni e servizi;
- l'integrazione della prestazione energetica nella progettazione di nuovi impianti o nelle modifiche a quelli esistenti.

La Politica Energetica, formulata dall'**Energy management team**, specifica il coinvolgimento dell'Alta Direzione nel raggiungimento degli obiettivi. In particolare, l'Amministratore Delegato (nominato membro dell'Energy Team Aziendale) è responsabile, a titolo esemplificativo, della scelta delle strategie di acquisto dei vettori energetici e della sottoscrizione delle deleghe per la pubblicazione delle relative gare di approvvigionamento dei vettori energetici, la cui approvazione è sottoposta al Consiglio di Amministrazione data la dimensione economica dei contratti. Inoltre, tutto il personale di MM apporta un contributo ai fini del raggiungimento degli obiettivi della suddetta Politica.

Nella definizione del documento MM considera gli interessi collettivi della comunità e del territorio, quali il raggiungimento degli obiettivi comunitari di riduzione della CO_2; inoltre, partecipa al gruppo di acquisto di energia elettrica, con possibilità di acquisto di energia con garanzia d'origine da fonti rinnovabili, promosso dalla rete dei Gestori dei Servizi Idrici lombardi Water Alliance, condividendo con gli altri l'impegno verso la mitigazione dei cambiamenti climatici. Nella Politica si evidenziano aspetti inerenti all'efficientamento energetico degli impianti del Servizio Idrico Integrato (SII), monitorati grazie ai KPI definiti all'interno del Sistema di Gestione per l'Energia. Sebbene la Politica non contenga un riferimento esplicito al tema dell'adattamento ai cambiamenti climatici, MM ha comunque intrapreso diverse azioni volte a gestire gli impatti connessi a tale ambito – ad esempio i sistemi di drenaggio urbano sostenibili (SUDS) o la realizzazione di future vasche di laminazione e compatibilmente con i limiti normativi di contesto e del territorio di riferimento tratta il tema della diffusione delle energie rinnovabili (cfr. paragrafo *E1-3 Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici*).

I principali contenuti della Politica Energetica sono riassunti sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Il nostro impegno>Sostenibilità) e sulla intranet aziendale.

Al momento MM non ha adottato politiche formalizzate volte alla gestione degli IRO relativi ai cambiamenti climatici che concernono le attività dell'**Ingegneria**. Tuttavia, sono in atto diverse **prassi consolidate** da parte della direzione DSMO, che prevede la **redazione di vari documenti**, all'interno dei quali si precisano indicazioni per ridurre le emissioni e si suggeriscono buone pratiche. I contenuti principali delle relazioni riguardano l'obiettivo di progettare e appaltare opere che riducano la produzione di gas serra o climalteranti attraverso:

- impiego di materiali e tecnologie a bassa impronta di carbonio;
- ottimizzazione del ciclo di vita;
- ottimizzazione del consumo di energia e transizione verso sistemi di produzione di energia rinnovabili;
- opere principali o accessorie che disincentivino l'impiego di mezzi di trasporto con produzione di CO_2.

I documenti sviluppati richiedono che i fornitori introducano nell'esecuzione dei lavori delle soluzioni in grado di mitigare le emissioni durante l'attività di cantiere e, più in generale l'impatto negativo sull'ambiente (a titolo di esempio: i Piani Ambientali di Cantiere).

L'ambito di redazione di tali relazioni comprende alcuni progetti di ingegneria di competenza di MM, coinvolgendo anche appaltatori e subappaltatori lungo la catena del valore. Le aree geografiche di riferimento sono principalmente Milano e il suo *hinterland*, con l'inclusione di altri contesti, anche internazionali, classificati come "extra-moenia".

All'interno dei capitolati d'appalto di ciascuna opera vengono indicate le normative di riferimento; inoltre, gli appaltatori si impegnano ad applicare quanto richiesto dai diversi Criteri ambientali minimi (CAM) applicabili al progetto. Nella redazione delle relazioni di sostenibilità vengono tenuti in considerazione gli interessi delle persone e della comunità a livello locale e globale, in quanto l'obiettivo perseguito riguarda la riduzione delle emissioni di gas climalteranti. A tal fine, è necessario il contributo congiunto dell'appaltatore che si aggiudica la gara e di tutti i fornitori a vario titolo di materiali, prodotti, tecnologie ed energia.

Al fine di progettare le opere nell'ottica tanto di **mitigazione** quanto di **adattamento** ai cambiamenti climatici, nelle progettazioni edilizie si cercano di ottimizzare quanto più possibile i seguenti aspetti: l'inerzia dell'involucro disperdente in merito alle componenti esterne degli edifici, la presenza di superfici permeabili, il fabbisogno energetico e di risorse idriche. Per quanto riguarda l'adattamento ai cambiamenti climatici, quando applicabile, tutti i principi di adattabilità vengono riportati nelle relative relazioni di sostenibilità, sviluppate di volta in volta per i diversi progetti. Per quanto riguarda l'**efficienza energetica**, come già sottolineato, la fase di progettazione è guidata da un approccio orientato al miglioramento del rendimento energetico. In particolare, negli interventi di ristrutturazione edilizia si punta a integrare, ove possibile, soluzioni finalizzate al miglioramento delle prestazioni energetiche sia dell'involucro edilizio sia degli impianti a servizio degli immobili oggetto di intervento. Infine, la **diffusione delle energie rinnovabili** viene promossa sia attraverso la previsione, in fase progettuale, dell'integrazione di impianti per la produzione da fonti rinnovabili, sia assicurando che le opere in esercizio siano alimentate esclusivamente da energia rinnovabile, come nel caso del trasporto pubblico nell'area milanese. Per le nuove costruzioni di edifici è prevista l'integrazione di fonti di energia rinnovabile; nelle ristrutturazioni edilizie, invece, viene valutata l'opportunità di adottare soluzioni basate su fonti rinnovabili, tenendo conto della tipologia di intervento e delle tecnologie disponibili.

E1-3 Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici

Le azioni portate avanti dal **Servizio Idrico Integrato** sono inserite all'interno del Piano Industriale di MM con riferimento al periodo 2024-2028, in parte sono collegate all'obiettivo inerente all'efficienza energetica e autoproduzione da fonti rinnovabili, in parte all'obiettivo della resilienza idraulica – entrambi stabiliti nel Piano Industriale.

A vario titolo, le azioni riguardano le attività proprie di MM e l'area geografica del Comune di Milano; inoltre, le azioni prevedono il coinvolgimento di diversi gruppi di interesse strategici, tra cui le municipalità, in qualità di enti pubblici territoriali competenti; i cittadini, destinatari finali dei benefici dell'intervento; i fornitori di energia, per l'attuazione delle soluzioni tecniche e i general contractor, per garantire conformità agli standard progettuali e ambientali previsti.

Tra le azioni introdotte relative all'incremento dell'**autoproduzione di energia elettrica da fonte rinnovabile** vi sono:

- la realizzazione di impianti fotovoltaici presso i depuratori di San Rocco e Nosedo;
- la realizzazione di impianti fotovoltaici presso le Centrali AP Suzzani e Baggio.

Per la realizzazione degli **impianti fotovoltaici presso i depuratori di San Rocco e Nosedo** si prevede un investimento di 6,27 milioni di euro dal 2026 al 2028, nel 2025 sono stati rendicontati lavori in corso per un importo pari a 1,93 milioni di euro. L'importo ammissibile all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici della Tassonomia Europea è pari a 100.887€ (cfr. capitolo *2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE,* Attività 4.1. Produzione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica[30]). A fine 2025 l'impianto di San Rocco è divenuto operativo, e ne è prevista l'estensione entro il 2029. Per quanto riguarda invece l'impianto di Nosedo, l'opera sulle coperture degli edifici è in corso di realizzazione e si stima di terminare i lavori entro la prima metà del 2026, mentre l'impianto sulle vasche si trova in fase di progettazione, con realizzazione prevista entro la fine del 2028.

Per quanto riguarda le **Centrali di Suzzani e Baggio**, l'impianto di Baggio è entrato in funzione nel 2025, mentre l'impianto di Suzzani è ancora in fase di realizzazione.

L'investimento al 2025 è stato stimato pari a 0,21 milioni di euro, importo che risulta allineato al regolamento di Tassonomia Ambientale dell'Unione Europea rispetto all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici (cfr. capitolo *2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE,* Attività Ammissibile 4.1. Produzione di elettricità con tecnologia solare fotovoltaica).

La terza azione riguarda la **realizzazione di digestori anaerobici** presso i due depuratori di MM i quali contribuiranno, tra gli impatti positivi attesi, alla riduzione della quantità di fanghi prodotti e alla generazione di biogas che sarà avviato a cogenerazione per l'autoproduzione di energia termica ed elettrica da fonti rinnovabili, rappresentando così quindi una leva per la decarbonizzazione attraverso la sostituzione di combustibili fossili con fonti più sostenibili.

L'investimento per i depuratori di Nosedo e San Rocco è stimato di 25,85 milioni di euro al 2028, mentre nel 2025 sono stati rendicontati lavori in corso pari a circa 50 mila euro, importo che risulta allineato al regolamento di Tassonomia Ambientale dell'Unione Europea rispetto all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici (cfr. capitolo *2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE,* Attività ammissibile 5.6. Digestione anaerobica di fanghi di depurazione). Per quanto riguarda il digestore di Nosedo, è ad oggi in corso la fase di progettazione esecutiva, avviata a settembre 2025, e si

[30] L'importo della Tassonomia UE differisce dalla rendicontazione effettuata secondo la CSRD in quanto nella Tassonomia non sono stati inclusi alcuni importi ritenuti non ammissibili.

prevede l'avvio dei lavori entro la prima metà del 2026. Il digestore di San Rocco si trova invece ancora in fase di progettazione, ad oggi sono solo state avviate le fasi di valutazione preliminare, e si stima l'avvio dei lavori a partire dal 2029.

Un'ulteriore azione riguarda la **produzione di energia dal calore delle acque reflue** con l'installazione di pompe di calore in sostituzione di caldaie a gas. Si attendono benefici quali la riduzione della CO_2 attraverso progetti di recupero di calore mediante scambio termico con la rete fognaria. Si segnala che per la diffusione di tale tecnologia potrà essere utile accedere ad incentivi di efficienza energetica/conto termico 3.0[31]. L'investimento per tale azione è stimato al 2028 pari a 600.000 di euro, nel 2025 sono stati rendicontati avanzamenti per 3 mila euro circa. Tale importo non risulta essere ammissibile alla Tassonomia Europea.

Nel corso del 2025, sono stati realizzati numerosi interventi **mirati all'efficientamento energetico delle centrali di acquedotto**, in particolare, sostituzioni di pompe da pozzo, contribuendo al miglioramento delle prestazioni e alla riduzione dei consumi; aggiornamento dei quadri elettrici presso le centrali; sostituzioni di corpi illuminanti con nuovi dispositivi a tecnologia LED, favorendo un rilevante risparmio energetico; adozione di software DSS Energia per l'ottimizzazione del funzionamento dei gruppi di spinta, strumento che consente una gestione più efficiente e dinamica dei sistemi, contribuendo ulteriormente alla riduzione dei consumi complessivi. Nonostante gli interventi realizzati abbiano comportato una riduzione dei consumi energetici a parità di attività, nel 2025 i consumi energetici complessivi sono incrementati per effetto di maggiori attività di potabilizzazione a seguito dell'introduzione dei nuovi limiti sui PFAS ed attivazione dei relativi impianti di trattamento.

L'investimento relativo all'efficientamento energetico delle centrali di acquedotto è stimato di 7,89 milioni di euro dal 2026 al 2028. Nell'anno 2025 sono stati rendicontati investimenti pari a circa 500 mila euro. Gli investimenti ai sensi della Tassonomia Europea ammissibili rispetto all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici e all'obiettivo di tutela della risorsa idrica sono pari a 500 mila euro (cfr. capitolo *2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE,* Attività 5.1. e 5.2. Costruzione, espansione, gestione, rinnovo di sistemi di raccolta, trattamento e fornitura di acqua e 2.1. Fornitura di acqua).

A seguire, è in corso l'attività di riduzione dei consumi di energia elettrica dei depuratori grazie alla **rimozione della tecnologia MBBR**[32] (*Moving Bed Biofilm Reactor* - supporti a biomassa adesa a letto mobile) nei bacini biologici del depuratore di San Rocco. Difatti, la riduzione dei consumi di energia elettrica nel comparto biologico a fanghi attivi è ottenuta attraverso l'adozione di diffusori a bolle fini in sostituzione di quelli a bolle medie e l'eliminazione della necessità di miscelare i supporti a biomassa adesa (MBBR) mediante insufflazione d'aria[33]. Questi interventi miglioreranno l'efficienza del processo di aerazione, contribuendo a un significativo risparmio energetico. L'investimento previsto è pari a 1,81 milioni di euro dal 2026 al 2028, nel corso del 2025 sono stati pari a circa 94,7 mila euro.

Il progetto risulta ammissibile all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici e all'obiettivo di tutela della risorsa idrica ai sensi della Tassonomia Europea. L'importo ammissibile è pari a 72,5 mila euro, lievemente inferiore rispetto a quanto rendicontato ai sensi della CSRD, in quanto alcuni costi non rientrano tra quelli eleggibili alla tassonomia (cfr. capitolo *2.2.1 Informativa sulla*

[31] Il rinnovo del meccanismo di sostegno che incentiva interventi per l'incremento dell'efficienza energetica e la produzione di energia termica da fonti rinnovabili.
[32] Impianto per il trattamento biologico di depurazione delle acque reflue.
[33] L'aria viene introdotta all'interno di un sistema in modo controllato, solitamente sotto pressione.

Tassonomia UE, Attività 5.3 e 5.4. Costruzione, espansione, gestione e rinnovo dei sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue e 2.2. Trattamento delle acque reflue urbane).

È previsto nei prossimi anni (2026-2027), con un investimento pari a 10,10 milioni di euro l'attività legata alla **riduzione dell'utilizzo di combustibili fossili come fonte energetica per i processi di trattamento dei fanghi nei depuratori**, attualmente in fase di progettazione. Si attende, infatti, che gli essiccatori a bassa temperatura potranno utilizzare fonti termiche a bassa temperatura recuperate dal cogeneratore a biogas e/o da pompe di calore con scambio con acque reflue trattate, riducendo l'utilizzo di gas naturale acquistato dalla rete. Tale azione contribuisce contestualmente all'efficientamento energetico, al passaggio a combustibili più sostenibili e alla diffusione di fonti di energia rinnovabile. L'importo del 2025 è pari a circa 93,6 mila euro. Tale importo non risulta essere ammissibile alla Tassonomia Europea.

L'ottava azione riguarda la **dismissione dell'utilizzo di combustibili fossili** come fonte energetica per la climatizzazione degli edifici dei depuratori tramite pompe di calore. Costituisce al tempo stesso un intervento di decarbonizzazione e un'azione a favore dell'impiego di energia da fonti rinnovabili. L'utilizzo di pompe di calore con scambio termico con le acque reflue trattate permetterà di eliminare l'attuale caldaia a gas naturale e gli scambiatori aria/aria utilizzatati attualmente per la climatizzazione degli edifici del depuratore San Rocco. Il progetto è stato aggiudicato alla fine del 2025 e si trova al momento in fase di contrattualizzazione e successivo avvio lavori, di cui si prevede la conclusione nel 2027. Si parla di un ammontare investito nel 2025 pari a circa 191 mila euro e pari a 4,15 milioni di euro negli anni 2026-2028. L'importo del 2025 non risulta essere ammissibile alla Tassonomia Europea.

In merito alle azioni legate all'**adattamento ai cambiamenti climatici** si annoverano:

- la **realizzazione** di **sistemi di drenaggio urbano sostenibili (SUDS)** per il miglioramento del drenaggio delle acque meteoriche e la riduzione dei casi di allagamento. I SUDS sono soluzioni basate sulla natura in quanto si tratta di una soluzione che imita i processi naturali per gestire il deflusso delle acque piovane. L'investimento per il 2025 è pari a circa 106 mila euro, mentre l'investimento previsto per il periodo 2026-2028 ammonta a 1,3 milioni di euro. L'importo del 2025 non risulta essere ammissibile alla Tassonomia Europea.

- l'**adeguamento** degli **sfioratori e potenziamento** delle **vasche di laminazione e sistemi anti-rigurgito**. Nel 2025 è proseguito l'adeguamento scolmatore 2a1c V. Col Moschin ed sviluppato il progetto del sistema anti-rigurgito e della vasca di sollevamento a difesa dagli allagamenti del quartiere di Ponte Lambro. Inoltre, è stato potenziato il servizio di pulizia delle caditoie stradali con il superamento di 60.000 interventi nel 2025. Si tratta di una soluzione basata sulla tecnologia, ovvero di infrastrutture "grigie" tradizionali per la prevenzione degli allagamenti (investimento 2025 pari a circa 325 mila euro e investimento previsto 2026-2028 pari a 16,50 milioni di euro). Gli investimenti ai sensi della Tassonomia Ambientale dell'Unione Europea rispetto all'obiettivo di mitigazione dei cambiamenti climatici e di tutela della risorsa idrica sono pari a 325 mila euro (cfr. capitolo *2.2.1 Informativa sulla Tassonomia UE,* Attività 5.3 e 5.4. Costruzione, espansione, gestione, rinnovo di sistemi di raccolta e trattamento delle acque reflue e 2.2. Trattamento delle acque reflue).

Relativamente all'**Ingegneria**, all'interno del Piano Industriale di MM sono state previste **tre principali azioni** relative ad altrettanti obiettivi di mitigazione dei cambiamenti climatici. Le prime due azioni fanno riferimento al periodo 2024-2028, come previsto da Piano Industriale.

Si precisa che ciascuna azione è volta al raggiungimento del corrispondente obiettivo descritto nel paragrafo E1-4 *Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici*:

1. **Linee guida di sostenibilità:** MM intende formalizzare le **linee guida improntate all'adozione di criteri di sostenibilità nelle fasi di progettazione e realizzazione di opere e infrastrutture di ingegneria**. Attraverso tale iniziativa, che riguarda l'attività di esecuzione delle opere e tutto ciò che attiene all'impatto ambientale del cantiere, si renderà possibile anche il **monitoraggio di un set di indicatori**, tra cui il quantitativo di rifiuti recuperati e inviati a riciclo. L'obiettivo è contribuire alla mitigazione dei cambiamenti climatici agendo sulle leve dell'efficienza energetica, dell'impiego di fonti rinnovabili e della revisione dei materiali utilizzati. Il raggiungimento di tale obiettivo è tuttavia subordinato a condizioni preliminari legate ai fornitori, in particolare all'evoluzione delle politiche di mercato e al loro livello di formazione e consapevolezza sui temi della sostenibilità. Non sono previste spese operative o di investimento.

2. **Adesione al protocollo "Cantiere Impatto Sostenibile":** MM intende valutare la possibilità di revisionare il capitolato speciale di appalto al fine di inserire il vincolo sull'adesione al protocollo "**Cantiere Impatto Sostenibile"**. Tale azione, il cui risultato atteso consiste nell'adesione delle imprese che collaborano con MM al suddetto protocollo, riguarda la catena di fornitura di MM (catena del valore a monte), ed è volta ad ottenere un maggiore controllo sulle emissioni di gas climalteranti prodotte all'interno dei cantieri. Si segnala che per questa azione non sono previste spese operative o di investimento.

3. **Uso del calcestruzzo:** MM intende promuovere la **minimizzazione dell'uso del calcestruzzo nelle opere**. Tale azione, che riguarda l'attività di progettazione, non comporta spese operative o di investimento dedicate.

E1-4 Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi

Come anticipato precedentemente, vi sono due obiettivi cruciali identificati da MM nel Piano Industriale per gestire gli IRO legati al cambiamento climatico inerenti al SII.

Il primo obiettivo riguarda l'area d'intervento della **transizione Ecologica** declinata in **efficienza energetica e l'autoproduzione da fonti rinnovabili**. Tale obiettivo si traduce in una serie di interventi mirati sul territorio del Comune di Milano che riguardano le attività legate ad MM e ai fornitori di energia elettrica e gas presenti nella catena del valore. Tra questi rientrano la realizzazione di impianti fotovoltaici presso i depuratori di San Rocco e Nosedo, nonché presso le centrali di Suzzani e Baggio. Inoltre, è prevista la costruzione di digestori anaerobici presso i depuratori di San Rocco e Nosedo, insieme alla produzione di energia termica mediante l'installazione di pompe di calore alimentate dal calore delle acque reflue. A queste azioni si aggiungono interventi di efficientamento energetico nelle centrali di acquedotto e la riduzione dei consumi elettrici nei bacini biologici del depuratore di San Rocco, ottenuta tramite la rimozione della tecnologia MBBR.

Di seguito si riportano i **target** individuati **al 2028 declinati in tre sotto-obiettivi**:

- incremento energia autoprodotta: 9.925 MWh nel 2028, da conseguire tramite gli impianti fotovoltaici e il digestore di Nosedo, a partire da un valore base di 580 MWh nel 2023;
- riduzione energia consumata entro il 2028, a partire da un valore base di 133.986 nel 2023:
    - riduzione consumi centrali di acquedotto: riduzione di 0,000036 MWh/mc di acqua immessa in rete al 2028, attraverso una riduzione progressiva fino al raggiungimento del target del 10,1% per i consumi annui;
    - riduzione dei consumi elettrici grazie alla rimozione della tecnologia MBBR nei bacini biologici del depuratore di San Rocco: riduzione di 2.300 MWh di energia consumata al 2028;
    - potenza installata da pompe di calore: aumento di 0,5 MWh;
- riduzione consumi gas metano entro il 2028:
    - riduzione dell'utilizzo di combustibili fossili come fonte energetica per i processi di trattamento dei fanghi nei depuratori: riduzione di 1.142 kSmc entro il 2028, a partire da un valore base nel 2023 di 2.856 kSmc;
    - dismissione dell'utilizzo di combustibili fossili come fonte energetica per la climatizzazione degli edifici dei depuratori: riduzione di 33.000 Smc entro il 2028.

I tre sotto-obiettivi possono essere definiti quali obiettivi di riduzione delle emissioni di GES (Gas ad Effetto Serra) di **diversi ambiti** (o Scope):

L'**aumento dell'energia autoprodotta**: **Scope 2 (location-based)**: questo obiettivo riguarda l'aumento dell'energia prodotta internamente da MM. La riduzione delle emissioni è legata alla produzione di energia, e trattandosi di energia prodotta internamente potrebbe ridurre le emissioni di Scope 2 rispetto a quella acquistata dalla rete.

La **riduzione energia consumata**: **Scope 2 (location-based)**: questo obiettivo riguarda la riduzione del consumo di energia (che quindi porta a ridurre le emissioni indirette di Scope 2). La riduzione dei consumi elettrici (soprattutto per la parte di pompe di calore e tecnologia MBBR) riguarda la riduzione dell'energia utilizzata, e quindi la minore richiesta di energia dalla rete. Poiché il calcolo location-based si basa sull'intensità carbonica dell'energia consumata di regione, la riduzione del consumo di energia comporta una riduzione delle emissioni legate all'energia nella zona in cui viene effettuato l'intervento.

La **riduzione dei consumi di gas metano**: **Scope 1**: poiché il gas metano è un combustibile fossile e le emissioni derivano direttamente dalla combustione di gas nelle attività aziendali (trattamento dei fanghi e climatizzazione degli edifici), si tratta di emissioni dirette. Quindi, si classifica come Scope 1, poiché sono emissioni generate direttamente dai processi aziendali che utilizzano gas fossili.

Di seguito viene indicata la **quota di riduzione delle emissioni di GES**[34] prevista al 2028 relativa ai diversi sotto-obiettivi:

- Aumento dell'energia autoprodotta (scope 2, location-based): 3.021 tCO_2eq[35];
- Riduzione dell'energia consumata (scope 2, location-based): 700 tCO_2eq:

[34] Non è prevista l'adozione di nuove tecnologie al fine di raggiungere gli obiettivi di riduzione di GES.
[35] Per la riduzione di 0,000036 MWh/mc di acqua immessa in rete e l'aumento di 0,5 MWh (potenza installata da pompe di calore) non è possibile fornire una stima accurata del risparmio di tCO2eq.

- Riduzione dei consumi di gas metano (scope 1): 2.387 tCO_2eq , di cui 2.320 relative alla riduzione dei consumi di gas metano dei depuratori e 67 relative alla climatizzazione degli edifici.

La riduzione di emissioni di GES descritta riguarda le emissioni di scope 1 e scope 2 di alcuni ambiti dell'attività di MM (acquedotto, depurazione, riscaldamento degli edifici) i quali **sono inclusi all'interno dei confini dell'inventario delle emissioni di GES**, che copre l'intero perimetro di MM. La riduzione in tali ambiti concorre dunque alla riduzione complessiva delle emissioni di scope 1 e scope 2 di MM.

Il secondo obiettivo, di **adattamento ai cambiamenti climatici**, interessa la **resilienza idraulica**, intesa come la capacità del sistema di acquedotto, fognatura e depurazione di anticipare, affrontare e adattarsi agli impatti dei cambiamenti climatici. Rappresenta un elemento chiave delle strategie di adattamento ai cambiamenti climatici, difatti i sotto-obiettivi riguardano attività, tutte presenti nel Comune di Milano, quali:

- la **realizzazione di SUDS**;
- gli **interventi di depavimentazione**;
- il potenziamento delle **vasche di laminazione**, a partire da una baseline con una vasca di laminazione di partenza del Seveso e un target al 2030 di 32.200 mc di vasche realizzate.

Per i primi due obiettivi, relativi alla realizzazione di SUDS ed interventi di depavimentazione, non sono stati identificati KPI quantitativi né sono stati formalizzati processi specifici per tracciarne l'efficacia.

Per entrambi i due macro-obiettivi relativi all'efficienza energetica e autoproduzione da fonti rinnovabili e alla resilienza idraulica sono presenti dei tavoli di monitoraggio trimestrale, ma non sono ancora stati definiti obiettivi intermedi.

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Per il calcolo della quota di riduzione delle emissioni di GES relativa agli obiettivi, per lo Scope 1 sono stati utilizzati i fattori inseriti nell' Annex 6 del NIR 2024 e i valori GWP - Global Warming Potential - secondo quanto indicato dall'IPCC nel Sixth Assessment Report (AR6) WG1 Climate Change 2021: The Physical Science Basis, Chapter 7. Per il calcolo delle emissioni di Scope 2 del 2024 sono stati utilizzati i coefficienti del "National inventory report 2024" (Annex 6) dell'Ispra per il metodo location-based.

Relativamente all'**Ingegneria**, sono stati individuati due obiettivi di mitigazione dei cambiamenti climatici. Si segnala che gli obiettivi hanno come periodo di applicazione il quinquennio 2024-2028 e intendono contribuire alla riduzione delle emissioni di *Scope 3* di MM, ovvero delle emissioni generate lungo la catena del valore della Società. Al fine di conseguire tali obiettivi, sono state individuate delle azioni, che sono elencate nel paragrafo E1-3 *Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici.*

1. **Redazione e avvio di un modello di Piano Ambientale di Cantiere:** MM prevede la redazione e l'avvio di un modello di Piano Ambientale di Cantiere da applicare ai principali interventi, in particolare nell'ambito della mobilità e delle grandi demolizioni. L'obiettivo è volto a strutturare e formalizzare presidi ambientali nelle fasi di esecuzione delle opere, con particolare attenzione alla gestione di consumi, emissioni e rifiuti prodotti nei cantieri. L'iniziativa riguarda opere oggetto

di appalto e si riferisce alla catena del valore a monte. L'obiettivo si applica ai nuovi progetti avviati nel periodo 2026–2028. L'obiettivo è di natura gestionale e non prevede un target quantitativo misurabile di riduzione delle emissioni, tuttavia è riferibile alle emissioni di *Scope 3* di MM, in quanto attinente alle attività svolte dalle imprese appaltatrici lungo la catena del valore.

2. **Adesione al protocollo "Cantiere Impatto Sostenibile":** MM intende valutare la possibilità di aderire al Protocollo "Cantiere Impatto Sostenibile" e vincolare le imprese, all'interno del capitolato speciale d'appalto, che partecipano alle gare o premiare in sede di gara l'adesione al protocollo Cantiere Impatto Sostenibile. In questo modo si vuole garantire che i consumi, le emissioni e i rifiuti prodotti nei cantieri vengano monitorati, al fine di evitare eccessi non consoni a una politica di riduzione degli effetti climalteranti. Si tratta di un obiettivo di riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, con particolare riferimento alla riduzione delle emissioni di *Scope 3* di MM, in quanto relativo alla riduzione delle emissioni generate lungo la catena del valore. Occorre comunque precisare che l'adesione al protocollo non comporta per le imprese il solo controllo delle emissioni, dirette o indirette, ma richiede una visione più ampia sulle azioni di cantiere che consenta di agire sulla sostenibilità a tutto campo, sui tre ambiti ESG: Environmental, Social, Governance.

Al di fuori del piano industriale, l'Ingegneria si pone anche l'obiettivo interno di ridurre l'**impiego di calcestruzzo ad alta impronta di carbonio nei progetti**, attraverso:

- impiego di cemento a basso contenuto di clinker (es. da loppa di altoforno o da pozzolana);
- impiego di calcestruzzo a presa ritardata (90 giorni) ove non esiste necessità di carico immediato delle strutture;
- ottimizzazione delle sezioni di calcestruzzo, pur nel rispetto dei margini di sicurezza;
- impiego di calcestruzzo ad elevata resistenza (es. fibrorinforzato) in grado di ridurre i volumi necessari;
- ottimizzazione dei tempi e delle distanze di fornitura;
- impiego di altri materiali da costruzione, diversi dal calcestruzzo, con più bassa impronta di carbonio.

Questo obiettivo scaturisce dalla consapevolezza che il calcestruzzo, materiale ampiamente impiegato nell'ambito dei progetti di MM, ha un'altissima impronta di carbonio, legata al ciclo di produzione e di trasporto. La riduzione dell'impiego di calcestruzzo opera quindi nella direzione di ridurre le emissioni di anidride carbonica. Il raggiungimento dell'obiettivo prevede la certificazione da parte dei fornitori dell'utilizzo delle alternative al calcestruzzo o delle sue versioni meno impattanti a livello emissivo, da verificare anche attraverso la compilazione delle schede tecniche. L'obiettivo, che concerne i fornitori di MM e l'intera catena del valore a monte, sarà perseguito a partire dai nuovi progetti appaltati, mentre non si applicherà ai cantieri già affidati. Per tale obiettivo, non sono stati identificati KPI quantitativi né sono stati formalizzati processi specifici per tracciarne l'efficacia.

E1-5 Consumo di energia e mix energetico

MM ha consumato nel 2025 **167.790 MWh** di energia, in aumento del 5,2% rispetto allo scorso anno, di cui l'77,9% proveniente da energia elettrica e il 22,1% proveniente dal consumo di combustibile da petrolio grezzo e prodotti petroliferi e da gas naturale.

La quasi totalità dell'energia elettrica (99,6%) viene consumata dalla **Business Unit SII** per la messa in esercizio delle attività relative al Servizio Idrico Integrato, mentre consumi residuali sono attribuibili rispettivamente allo Staff, Casa, Ingegneria e MOI.

In linea con la Politica Energetica, MM **acquista energia certificata da fonti rinnovabili** coperta da Garanzie di Origine[36] (GO), per un valore pari al 98% circa dei volumi acquistati nel 2025. La restante parte, non coperta dalle GO, è acquistata da A2A essendo stata prodotta dal cogeneratore installato presso la centrale Salemi e una parte residuale deriva dai consumi della divisione Casa, per un totale di 2.446 MWh nel 2025.

La **quota parte di combustibili** è legata all'utilizzo di **pellet** nella Business Unit SII, di **gas naturale** nel SII e nello Staff e all'impiego di **gasolio e benzina** per l'autotrazione, per un totale di consumi pari a **30.572 MWh per il gas naturale** e di **3.998 per i combustibili** da prodotti petroliferi.

Complessivamente, il **consumo totale di energia da fonti fossili** per il 2025 è stato pari a **37.015 MWh** pari al 22,1% sul totale dell'energia consumata. Il dato risulta in aumento del 21,4% rispetto al 2024, incremento principalmente attribuibile all'acquisto di furgoni e automezzi necessari a supportare l'avvio del nuovo business del Verde. Non vi sono consumi inerenti all'utilizzo di carbone o prodotti del carbone.

I **consumi di energia da fonte rinnovabile** sono pari al **77,9%** dei consumi totali di energia**,** in leggera diminuzione (-4,8%) rispetto al 2024, derivanti dall'**acquisto di energia con Garanzia d'Origine da fonti rinnovabili** e dal **consumo di energia autoprodotta da fonti rinnovabili** pari a **928 MWh** nel 2025.

CONSUMO DI ENERGIA E MIX ENERGETICO (MWh) NEL TRIENNIO	2023	2024	2025
1) Consumo di combustibile da carbone e prodotti del carbone	0	0	0
2) Consumo di combustibile da petrolio grezzo e prodotti petroliferi	2.693	3.052	3.998
di cui pellet	55	217	246
di cui benzina per autotrazione	800	996	1.096
di cui gasolio per autotrazione	1.838	1.839	2.657
3) Consumo di combustibile da gas naturale	30.455	24.539	30.572
4) Consumo di combustibili da altre fonti non rinnovabili	0	0	0
5) Consumo di energia elettrica, calore, vapore e raffrescamento da fonti fossili, acquistati o acquisiti	42	1.374	2.446
6) Consumo totale di energia da fonti fossili	33.190	28.965	37.015
Quota di fonti fossili sul consumo totale di energia (%)	19,8%	18,2%	22,06%
7) Consumo da fonti nucleari	0	0	0
Quota di fonti nucleari sul consumo totale di energia (%)	0,0%	0,0%	0,0%
8) Consumo di combustibili per le fonti rinnovabili, compresa la biomassa (include anche i rifiuti industriali e urbani di origine biologica, il biogas, l'idrogeno rinnovabile, ecc.)	0	0	0
9) Consumo di energia elettrica, calore, vapore e raffrescamento da fonti rinnovabili, acquistati o acquisiti	134.188	129.632	129.847

[36] La garanzia di origine (GO) è una certificazione elettronica che attesta l'origine rinnovabile delle fonti utilizzate dagli impianti qualificati IGO, ossia identificati come alimentati da fonti rinnovabili ai fini del rilascio della GO.

10) Consumo di energia rinnovabile autoprodotta senza ricorrere a combustibili	580	857	928
11) Consumo totale di energia da fonti rinnovabili	134.768	130.490	130.774
Quota di fonti rinnovabili sul consumo totale di energia	80,2%	81,8%	77,94%
Consumo totale di energia	**167.958**	**159.455**	**167.790**

L'indice di **intensità energetica** sui ricavi netti legata alla Business Unit SII[37] è pari 696,65 MWh/ milioni di euro, in miglioramento del 5% rispetto all'anno precedente, dovuto ad un maggiore aumento dei ricavi netti[38] (+6%) rispetto a quello dei consumi energetici (+1%).

IINTENSITA' ENERGETICA (MWh/milioni di euro)	2023	2024	2025
Consumo totale di energia delle attività in settori ad alto impatto climatico (MWh)	165.942	157.147	164.597
Ricavi netti derivanti da attività in settori ad alto impatto climatico (milioni di euro)	169,84	179,36	190,32
Consumo totale di energia delle attività in settori ad alto impatto climatico rispetto ai ricavi netti derivanti da tali attività (MWh/milioni di euro)	977,05	876,18	864,83

Ambito di rendicontazione e fonti informative

I dati sui consumi energetici sono stati raccolti dalle seguenti fonti: fatturazione dei fornitori, letture interne e registro di officina elettrica. L'energia da fonti rinnovabili è acquistata nel triennio dai seguenti fornitori: A2A, Edison ed Engie. Per la conversione del gas naturale (Smc-MWh) si è utilizzato il fattore PCI indicato nelle tabelle annuali pubblicate da ISPRA "Tabella parametri standard nazionali" moltiplicato per il fattore di conversione GJ-MWh; per la conversione del pellet (kg-MWh) si è utilizzato un valore medio di mercato pari a 5 kWh/Kg; per la benzina e il gasolio destinati all'autotrazione (l-MWh) si è proceduto partendo dal valore in kg, convertito poi in GJ utilizzando il fattore indicato nelle tabelle ISPRA "Parametri standard nazionali" e moltiplicato infine per il fattore di conversione GJ-MWh.

I dati relativi al 2023 e 2024 sono stati ricalcolati includendo nella voce 'Consumo totale di energia delle attività in settori ad alto impatto climatico', l'intero mix energetico consumato da MM (espresso in MWh) e non la sola componente elettrica.

Parco mezzi

Il parco mezzi di MM al 2025 conta **547 mezzi**, di cui 4 auto elettriche, 2 quadricicli "full electric" e 25 biciclette elettriche. Vi sono poi 412 mezzi appartenenti alla classe ambientale Euro 6, 92

[37] La Società specifica l'intensità energetica del servizio idrico integrato in quanto settore ad alto impatto climatico. Le attività della BU Gestione Impianti e Immobili sono invece escluse dal perimetro di rendicontazione in quanto i relativi consumi energetici riguardano immobili locati a terzi, sui quali MM non esercita il controllo operativo e dunque non rendiconta.
[38] Ricavi netti della BU SII.

E1-6 Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES

Le **emissioni dirette** di **Scope 1** per il 2025 sono pari a **38.749 tCO_2eq,** in linea con il valore del 2024. Una parte di queste emissioni è riconducibile a fonti biogeniche, in particolare ai gas prodotti nei processi di trattamento del Servizio Idrico Integrato (metano CH_4 e protossido di azoto N_2O). Tali emissioni sono state incluse nello Scope 1, insieme a quelle derivanti dai combustibili fossili, in quanto hanno un impatto reale sull'ambiente e, a differenza della CO_2 biogenica, non vengono riassorbite rapidamente dai cicli naturali. Per quanto riguarda invece le emissioni biogeniche di CO_2, CH_4 e N_2O nel 2025 sono state pari a **31.450 tCO_2eq.**

MM calcola, inoltre, le **emissioni indirette di Scope 2**, ovvero quelle associate all'acquisto di energia elettrica. Per il loro calcolo si adottano due approcci: la metodologia location-based, che si basa sull'utilizzo dei fattori di emissione medi nazionali relativi al Paese in cui l'energia è stata acquistata, e la metodologia market-based, che considera i fattori di emissione specifici indicati nei contratti di fornitura, qualora supportati da garanzie di origine (GO). In assenza di tali garanzie, si applica il fattore emissivo medio del mix energetico residuo nazionale.

Nel 2025, in base alla metodologia **location-based**, le emissioni di Scope 2 di MM ammontano a **34.017 tCO_2eq**, segnando una diminuzione del 14,7% rispetto all'anno precedente. Applicando la metodologia **market-based**, le emissioni risultano pari a **1.079 tCO_2eq** derivanti da alcuni consumi della divisione Casa e dell'acquisto di energia prodotta dal cogeneratore installato presso la centrale Salemi.

EMISSIONI SCOPO 1 (tCO2eq) NEL TRIENNIO	2023	2024	2025
Totale emissioni lorde di GES Scope 1 (tCO2eq)	**6.946**	**38.411**	**38.749**
Gas naturale	6.240	5.044	6.298
Benzina	211	243	289
Diesel/Gasolio	495	491	710
Pellet	1	2	3
Emissioni biogeniche CH_4 (da sistema di trattamento/smaltimento)	ND	445	356
Emissioni biogeniche N_20 (dal sistema di trattamento delle acque reflue)	ND	32.185	30.979
Emissioni biogeniche CO_2 (da incenerimento di fanghi)	ND	0	115

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Per il calcolo delle emissioni di Scope 1 sono stati utilizzati i fattori inseriti nel *National inventory report (NIR) 2025* (Annex 6) dell'ISPRA e i valori GWP - Global Warming Potential - secondo quanto indicato dall'IPCC nel *Sixth Assessment Report (AR6) WG1 Climate Change 2021: The Physical Science Basis, Chapter 7*.

Il perimetro delle emissioni biogeniche CH_4 , N_2O e CO_2 è rappresentato dai depuratori di Nosedo e San Rocco. Per il calcolo delle suddette emissioni è stato utilizzato il report IPCC, *chapter 6*. Per la conversione in tonnellate di CO_2 equivalente sono stati utilizzati rispettivamente per CH_4 e del N_2O i valori GWP - Global Warming Potential - secondo quanto indicato dall'IPCC nel *Sixth Assessment Report (AR6) WG1 Climate Change 2021: The Physical Science Basis, Chapter 7*.

Il dato relativo alle emissioni di Scope 1 si discosta leggermente da quanto pubblicato nella Relazione integrata 2024 a causa di una differenza di arrotondamento dei fattori della sommatoria.

EMISSIONI SCOPO 2 (tCO2eq) NEL TRIENNIO	2023	2024	2025
Emissioni lorde di GHG di Scope 2 location-based (tCO2eq)	36.140	39.874	34.017
Emissioni lorde di GHG di Scope 2 market-based (tCO2eq)	21	687	1.079

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Per il calcolo delle emissioni di Scope 2 del 2024 sono stati utilizzati i valori GWP - Global Warming Potential - secondo quanto indicato dall'IPCC nel *Sixth Assessment Report (AR6) WG1 Climate Change 2021: The Physical Science Basis, Chapter 7 e* i coefficienti del *National inventory report (NIR) 2025* (Annex 6) dell'ISPRA per il metodo Location-based e *dell'European residual mixes results for the calendar year 2022* di AIB per il metodo market-based, espresse in tonnellate di CO_2eq (vengono pubblicati in CO_2, non computando la quota di emissioni di metano (CH4) e protossido di azoto (N_2O), che tuttavia hanno una consistenza trascurabile (0,45%) sulle emissioni totali di gas serra misurati in CO_2 equivalenti). Si segnala che i fattori di emissione applicati (ISPRA e AIB) non distinguono la percentuale di biomassa o CO_2 biogenico.

Nel 2025 le emissioni di **Scope 3**, ovvero le emissioni indirette di gas ad effetto serra (che non rientrano tra le emissioni di GES di ambito 2) generate nella propria **catena del valore**, comprese le emissioni a monte e a valle, ammontano a **103.042 t CO_2eq**.

In particolare, quattro categorie di Scope 3 beni e servizi acquistati, beni strumentali, attività legate ai combustibili e all'energia, uso di prodotti venduti, rappresentano il 96% del totale delle categorie di Scope 3. I beni e servizi acquistati rappresentano il 48%, per un totale di 49.039 tCO2eq nell'inventario 2025 di MM.

Le emissioni sono state suddivise per categoria significativa come rappresentato nella seguente tabella.

EMISSIONI SCOPO 3 (tCO2eq) NEL TRIENNIO	2023	2024	2025
Emissioni indirette lorde totali di GES Scope 3 per categoria significativa (tCO2eq)	**ND**	**74.036**	**103.042**
1. Beni e servizi acquistati	ND	23.760	49.039
2. Beni strumentali	ND	8.524	16.596
3. Attività legate ai combustibili e all'energia	ND	25.327	22.696
4. Trasporto e distribuzione a monte	ND	-	-
5. Rifiuti generati nel corso delle operazioni	ND	2.968	2.116
6. Viaggi d'affari	ND	114	143
7. Pendolarismo dei dipendenti	ND	161	724
8. Attivi in leasing a monte	ND	380	231
9. Trasporto a valle	ND	-	-
10. Trasformazione dei prodotti venduti	ND	-	-
11. Uso dei prodotti venduti	ND	11.557	10.409
12. Trattamento di fine vita dei prodotti venduti	ND	-	-
13. Attivi in leasing a valle	ND	1.245	1.087
14. Franchising	ND	-	-
15. Investimenti	ND	-	-

Ambito di rendicontazione e fonti informative

I dati delle emissioni di Scope 3 sono state calcolate in conformità con il Protocollo *WRI/WBCSD Greenhouse Gas (GHG) - Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard e Corporate Value Chain (Scope 3) Standard*. Sono state valutate tutte le categorie di emissioni Scope 3 rilevanti per la Società. L'approccio di quantificazione combina, a seconda della categoria, metodologie spend-based, activity-based e average-based. Per la stima delle emissioni basate su metodologie spend-based, MM ha adottato i fattori emissivi del modello US EPA EEIO 2022, originariamente espressi in dollari 2022. Per garantire la corretta comparabilità temporale, tali fattori sono stati adeguati all'anno di rendicontazione utilizzando l'indice dei prezzi al consumo (CPI). Per le categorie fondate su metodologie activity-based, sono stati utilizzati i fattori emissivi DEFRA 2025 e ISPRA 2024, che coprono le fasi di estrazione, produzione e trasporto dei vettori energetici e dei combustibili, nonché i processi di trattamento dei rifiuti e delle acque reflue. Per la stima delle emissioni associate agli edifici in leasing e ai consumi energetici basati su superfici e classi energetiche, sono stati invece adottati i fattori emissivi della banca dati SIAPE, sia nella loro forma media (per zona climatica) sia puntuale (per classe energetica), in funzione della disponibilità dei dati. Per il calcolo delle emissioni legate al pendolarismo dei dipendenti, sono stati infine utilizzati fattori emissivi medi per dipendente (tCO_2e per dipendente/anno), ricavati da survey interne.

Ai fini della conversione delle emissioni in tonnellate di CO_2 equivalente, sono stati utilizzati i valori di Global Warming Potential (GWP) pubblicati dall'IPCC nel Sixth Assessment Report (AR6) – Working Group 1 (2021).

Le motivazioni dello scostamento tra il 2024 e il 2025 sono legate principalmente all'aumento delle emissioni nella categoria 1 – Acquisto di beni e servizi (+106%), determinato dall'incremento della base costi utilizzata per il calcolo. Tale incremento deriva dall'aumento dei costi sostenuti da MM in qualità di stazione appaltante per il Comune di Milano, in relazione agli incarichi ricevuti nell'ambito del contratto di servizio dell'Ingegneria.

Emissioni totali e intensità di GES rispetto ai ricavi netti

Le **emissioni totali** di GES di **Scope 1, Scope 2 e Scope 3** di MM sono pari a 175.809 tCO_2eq se si considerano le emissioni basate sulla posizione, mentre ammontano a 142.870 tCO_2eq se si considerano le emissioni basate sul mercato.

L'intensità dei gas a effetto serra (GES) misura la quantità di CO_2 emessa per ogni euro di ricavo generato. Un incremento di questo valore può indicare una riduzione dell'efficienza ambientale dell'attività svolta. L'indice di intensità emissiva sui ricavi netti[39] di MM nel 2025 risulta pari a 619 tonnellate per milione di euro per il calcolo location-based, e 503 per il calcolo market-based.

INTENSITA' DELLE EMISSIONI DI GES RISPETTO AI RICAVI NETTI (tCO2eq/milioni di euro)	2023	2024	2025
Emissioni totali di GHG (location-based) (tCO2eq)	43.086	152.320	175.809
Emissioni totali di GHG (market-based) (tCO2eq)	6.967	113.134	142.870
Ricavi netti (milioni di euro)	229	251	284
Intensità di GES rispetto ai ricavi netti – Location-based (tCO2eq/ milioni di euro)	**188**	**607**	**619**
Intensità di GES rispetto ai ricavi netti – Market-based (tCO2eq/ milioni di euro)	**30**	**451**	**503**

2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

L'analisi di doppia materialità ha evidenziato un impatto negativo e un rischio rilevanti legati all'inquinamento, con particolare riferimento all'inquinamento dell'acqua. La tabella sottostante presenta gli IRO identificati e una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, derivanti dal loro verificarsi.

L'impatto, relativo all'inquinamento dell'acqua in caso di disservizi nel trattamento delle acque reflue, può essere potenzialmente generato nel breve termine durante le attività operative di MM legate al **Servizio Idrico Integrato**. Il rischio, che riguarda invece possibili episodi di sabotaggio o manomissione degli impianti di depurazione, con conseguenti danni operativi e reputazionali per MM, è anch'esso connesso alle operazioni proprie di MM e potrebbe verificarsi nel breve, medio o lungo periodo.

[39] Sono stati considerati i ricavi complessivi di MM, voce –"Ricavi" dei Prospetti d bilancio – conto economico complessivo (Ricavi al netto dei " Ricavi per lavori su beni in concessione" e "Altri ricavi e proventi").

IRO RELATIVI ALL'INQUINAMENTO	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Inquinamento dell'acqua per potenziali disservizi nel trattamento e distribuzione delle acque reflue Contaminazione delle falde acquifere e dei corpi idrici superficiali a causa di sversamenti accidentali di acque reflue e della mancata gestione tempestiva di eventuali atti dolosi oppure per un insufficiente trattamento dei reflui da parte dei depuratori	Inquinamento dell'acqua	Impatto negativo	Potenziale	Own operations	BT
Danno operativo e reputazionale legato a sabotaggio o a manomissioni dolose o accidentali degli impianti di depurazione con conseguente danni a terzi o interruzione del servizio Il rischio rappresenta la possibilità che MM sia vittima di un sabotaggio/manomissione degli impianti di depurazione con conseguenze quali: eventuali danni a terzi; interruzione del servizio per cittadini e utenze; grave danno reputazionale	Inquinamento dell'acqua	Rischio	Potenziale	Own operations	BT, MT, LT

E2-1 Politiche relative all'inquinamento

1. Politica ambientale

Nel marzo 2025 MM ha adottato una **Politica HSE (Health, Safety & Environment)** finalizzata a integrare le tematiche di **salute e sicurezza sul lavoro** e di **tutela ambientale** nelle strategie e nelle attività aziendali, promuovendo una gestione sostenibile degli impatti della Società sull'ambiente e favorendo la diffusione degli impegni assunti nel perseguimento di uno **sviluppo sostenibile** nel medio e lungo periodo, in coerenza con quanto stabilito nel Codice Etico.

La politica definisce gli indirizzi generali per la **prevenzione e la riduzione degli impatti ambientali associati alle attività aziendali**, prevedendo l'adozione di misure organizzative, operative e tecnologiche volte a **prevenire l'inquinamento dell'acqua, dell'aria e del suolo**[40] e a ridurre, ove tecnicamente possibile, gli effetti sull'ambiente. In tale ambito rientrano il **controllo delle emissioni in atmosfera, la gestione degli scarichi idrici e dei rifiuti, nonché il risparmio e il recupero energetico**. La politica promuove inoltre la valutazione dei potenziali scenari di emergenza per prevenire o limitare gli effetti di eventuali incidenti sull'ambiente circostante, la partecipazione attiva dei lavoratori e delle altre parti interessate attraverso la segnalazione di situazioni di pericolo o

[40] La politica HSE non include informazioni esplicite sugli inquinanti.

comportamenti non sicuri, nonché la **tutela della biodiversità e degli ecosistemi** mediante l'analisi dei rischi e la valutazione degli impatti diretti e indiretti derivanti dalle attività gestite dalla Società.

Un ulteriore ambito di attenzione riguarda **la gestione responsabile della risorsa idrica e la conservazione delle risorse ambientali connesse al ciclo dell'acqua**, con l'obiettivo di garantire nel tempo l'equilibrio degli ecosistemi che da essa dipendono.

La Politica HSE si applica a tutte le Divisioni, sedi e unità operative della Società ed è attuata sotto la responsabilità dell'Alta Direzione, intesa come Amministratore Delegato e dei delegati in materia di sicurezza e ambiente. La sua attuazione avviene attraverso i sistemi di gestione aziendali conformi agli standard **ISO 45001 e ISO 14001**, nel rispetto della normativa vigente in materia di sicurezza e tutela ambientale.

L'efficacia della politica è monitorata attraverso **verifiche, ispezioni, audit e riesami periodici dei sistemi di gestione**, che consentono di valutare le prestazioni, il contesto operativo, le esigenze degli stakeholder, nonché gli obiettivi, i programmi e la stessa politica HSE, al fine di garantirne l'aggiornamento e il miglioramento continuo.

La Politica tiene conto delle esigenze dei propri stakeholder, che MM si impegna a soddisfare promuovendo comportamenti responsabili e virtuosi sia all'interno dell'organizzazione sia nei rapporti con le terze parti con cui collabora. I portatori di interesse cui la Politica si rivolge, e il cui contributo è fondamentale per la sua efficace attuazione, includono — a titolo esemplificativo e non esaustivo — il Comune di Milano, enti e istituzioni, dipendenti, clienti, investitori, partner e media.

La Politica è resa disponibile sia internamente, attraverso la intranet aziendale, sia esternamente, mediante pubblicazione sul sito istituzionale.

2. **Politica per la qualità dei laboratori di prova**

Tra le principali attività della Divisione Servizio Idrico Integrato (SII) di MM, vi è quella di garantire una fornitura costante e continua di acqua potabile assicurando il controllo della qualità tramite i propri **Laboratori che svolgono le attività di analisi** secondo i criteri della qualità dettati dalle norme: **UNI CEI EN ISO/IEC 17025, UNI EN ISO 9001** e dal documento **ACCREDIA RT-08** quale fondamento per il controllo dei parametri chimici, chimico-fisici e microbiologici sui campioni di acqua destinata al consumo umano e di acqua di scarico. Ne consegue l'assoluta necessità che le attività sopra menzionate siano svolte con un elevato livello di professionalità e ogni dichiarazione proveniente dai Laboratori di analisi di MM, sia basata su dati certi, attendibili e conseguiti in conformità ai requisiti normativi vigenti, in considerazione anche del ruolo di riferimento che, la Società, ha nel contesto del Comune di Milano.

La politica per la qualità dei laboratori di prova adottata da MM si applica all'attività di Servizio Idrico Integrato svolto dalla Società nella città di Milano. In questo contesto, i principali portatori di interesse coinvolti sono i cittadini milanesi, che beneficiano direttamente dei servizi forniti. L'attuazione della politica è affidata all'Amministratore Delegato. Tramite l'attuazione della politica, MM si impegna a garantire la conformità alle seguenti disposizioni:

- Decreto legislativo 23 febbraio 2023, n.18 per le acque potabili;
- Decreto legislativo 19 giugno 2025, n.102 Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 23 febbraio 2023, n. 18;

- Limiti di legge previsti dall'autorizzazione allo scarico, dal regolamento regionale n.6 del 29 marzo 2019, dal decreto legislativo n.152/2006 e dal decreto ministeriale n.185/2006 per la disciplina degli scarichi;
- Norme tecniche e standard di qualità UNI CEI EN ISO/IEC 17025, UNI EN ISO 9001 e documento ACCREDIA RT-08, applicate a tutti i laboratori dell'Azienda.

Nella definizione della politica, sono stati considerati gli interessi dei cittadini di Milano, dei Comuni Soci, delle autorità e degli enti di regolazione. L'efficace attuazione di questa politica richiede il coinvolgimento attivo di tutti gli attori della catena del valore, a partire dai dipendenti dei laboratori, fino alle amministrazioni comunali e alle autorità competenti, attraverso una collaborazione strutturata, e una responsabilizzazione condivisa.

La Politica per la qualità dei laboratori di prova, approvata a febbraio 2025, è consultabile sul sito internet aziendale www.mmspa.eu[41].

La Mission della politica di Qualità per la Divisione Servizio Idrico Integrato di MM

L'acqua destinata al consumo umano è sottoposta ad un controllo quotidiano, l'attività del Laboratorio qualità e prodotto di MM permette di rilevare eventuali non conformità permettendo alla Divisione SII, di intervenire prontamente nell'eventualità in cui fosse necessario riportare la qualità dell'acqua in conformità rispetto alla normativa vigente.

L'acqua raccolta negli scarichi fognari viene inviata ai tre depuratori della città, **Milano San Rocco, Milano Nosedo** (gestiti da MM) **e Peschiera Borromeo** (gestito dal gruppo CAP)**,** dove i laboratori di depurazione verificano quotidianamente l'efficacia dei processi di trattamento, controllando l'eliminazione degli inquinanti organici e inorganici, tra cui nutrienti come azoto e fosforo e microrganismi potenzialmente nocivi, al fine di consentire il riutilizzo delle acque depurate anche per usi agricoli.

La Divisione Servizio Idrico Integrato di MM si impegna a:

- garantire ai propri utenti, quale livello minimo per le prove accreditate, **un servizio conforme a quanto prescritto nella norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025** e, ove applicabile, conforme a tutti i requisiti previsti dai documenti "ACCREDIA" quale organo di accreditamento competente, in rispetto delle altre politiche aziendali presenti;
- garantire uno **standard elevato delle analisi dei Laboratori** mediante l'utilizzo di dotazioni, con tecnologie moderne ed avanzate, adeguate ai requisiti dei clienti, delle leggi, delle norme e dei metodi di prova e volte ad ottenere nel più breve tempo possibile i riscontri analitici;
- garantire e mantenere tutte le risorse necessarie per **assicurare il raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati,** ivi compresi il raggiungimento ed il rispetto dei requisiti delle normative dettati dalla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 ed ai requisiti cogenti del settore e per il miglioramento continuo dell'efficacia del SGQ (Sistema di Gestione della Qualità) stesso;
- garantire una **qualità costante di erogazione del servizio svolto dai Laboratori**, tramite verifica continua delle performance dei metodi di prova, rispetto del programma di tarature/manutenzioni delle dotazioni, divulgazione di documentazione tecnica e legislativa;
- garantire un **continuo riesame dell'analisi dei rischi** al fine di identificare opportunità di miglioramento o potenziali criticità ed attuare azioni adeguate;

[41] Disponibile al seguente link https://sportellonline.mmspa.eu/wps/wcm/connect/milanoblu/affbcffe-5d82-46a6-94b4-b2235e4f3b11/Politica+per+la+qualit%C3%A0+dei+laboratori+di+prova+rev+4.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pkjHg8m.

- coinvolgere direttamente il personale dei Laboratori (responsabile e non) attuando una **politica di formazione e preparazione tecnica continua** e di informazione e sensibilizzazione del personale sull'importanza del significato, dell'ottenimento e del mantenimento dell'accreditamento, ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025;
- **ottimizzare i processi**, dotandosi di indicatori di qualità e di performance che siano oggettivi e misurabili;
- **verificare**, anche attraverso Audit Interni programmati e/o straordinari, **monitorare, riesaminare e migliorare il SGQ, finalizzato ad ottenere qualità e competenza nel servizio offerto**, rivalutando i fattori esterni ed interni che possono influenzare le prestazioni e l'efficacia del SGQ, nonché i rischi per MM e a considerare come opportunità di miglioramento le non conformità e le segnalazioni interne ed esterne;
- **non influenzare o condizionare l'attività tecnica** e il giudizio del personale dei Laboratori di MM, convinta che l'indipendenza e l'imparzialità del personale costituiscano requisito essenziale per la qualità del servizio, in particolare, in relazione alle attività dei Laboratori, connesse alle altre funzioni di MM, di cui i Laboratori fanno parte;
- **comunicare e far comprendere** al personale i contenuti e l'importanza della politica per la qualità;
- pubblicizzare e **rendere note al pubblico le prove** per cui tale riconoscimento è stato concesso.

Il perseguimento di questi obiettivi consente ai Laboratori della Divisione Servizio Idrico Integrato di fornire un servizio basato sull'esecuzione di prove ripetibili, accurate e con le sensibilità strumentali più basse possibili.

E2-2 Azioni e risorse connesse all'inquinamento

Gli **investimenti per le diverse fasi di gestione della risorsa idrica sono guidati dal Piano d'ambito** che stabilisce (con orizzonte temporale al 2037) le linee di intervento per migliorare i livelli del servizio, salvaguardare l'ambiente e razionalizzare l'uso della risorsa idrica sia in termini di conservazione che di migliore qualità.

Gli investimenti necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati vengono individuati a partire dall'analisi dello stato delle opere e degli impianti. Nel 2025 le azioni principali attuate da MM riguardo all'inquinamento sono volte al mantenimento dei risultati raggiunti di due **macro-indicatori di Qualità Tecnica ARERA**[42].

In particolare, per il mantenimento in classe A del macro-indicatore **M3 Qualità dell'acqua erogata**, la Società ha investito nel 2025 10.069.416 euro e prevede un investimento per i prossimi anni (2026-2028) pari a 3.985.000 euro, in coerenza con quanto previsto all'interno del programma degli interventi (PdI) 2024-2029[43] .

Anche per quanto riguarda il macro-indicatore **M6 Qualità dell'acqua**, la Società continua ad impegnarsi attivamente per il suo mantenimento in classe A, con investimenti nel 2025 pari a 7.531.185 euro e prevedendo per le annualità future (2026-2028) ulteriori 7.993.000 euro, sempre in coerenza con quanto previsto all'interno del programma degli interventi (PdI) 2024-2029.

[42] Regolazione della Qualità Tecnica di cui alla Delibera ARERA 917/2017/R/idr, aggiornata nel 2024 con la successiva Delibera 637/2023/R/idr del 29/12/2023.
[43] Deliberazione ARERA 22 ottobre 2024, 432/2024/R/idr *Approvazione dello specifico schema regolatorio, recante le predisposizioni tariffarie per il periodo 2024-2'29, proposto dall'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano per il Gestore MM SpA.*

E2-3 Obiettivi connessi all'inquinamento

Le azioni portate avanti da MM garantiscono il raggiungimento degli obiettivi legati ai **macro-indicatori di Qualità Tecnica di ARERA** e sono strettamente **collegati alla Politica Ambientale**, essendo volti ad assicurare che le attività aziendali siano realizzate in conformità alle leggi e alle norme vigenti, attraverso una maggiore consapevolezza da parte di tutto il personale sui rischi ambientali connessi con il proprio lavoro e sul modo corretto e sicuro di realizzarlo.

Il primo obiettivo è legato al macro-indicatore **M3 Qualità dell'acqua erogata**, che valuta la capacità dei gestori di prevenire e monitorare gli inquinanti presenti nell'acqua distribuita, sulla base di tre indicatori semplici. Questi monitorano da un lato la presenza e la magnitudo delle **ordinanze di non potabilità** emesse nel corso dell'anno dalle Autorità preposte (indicatore **M3a**), pari a 0% in MM nel 2023, anno base utilizzato per il calcolo dell'obiettivo; e dall'altro il **tasso di non conformità dei campioni** effettuati **e dei parametri** analizzati alla normativa in materia (indicatori **M3b ed M3c**), pari rispettivamente a 0,20% e 0,010% nel 2023.

A seguito dei risultati conseguiti nel 2023, la Società si trova in classe A. L'obiettivo per il 2025, come previsto dalla disciplina RQTI, è pertanto il **mantenimento** di questo livello di eccellenza, in coerenza con le soglie prestazionali previste dalla tavola 5.bis del RQTI. Per il 2025 i valori sono pari a 0% per l'indicatore M3a, 0,16% per l'indicatore M3b e 0,008% per l'indicatore M3c. Per maggiori informazioni sul calcolo degli indicatori e sugli inquinanti monitorati grazie agli stessi si rimanda al paragrafo *Qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini* del presente capitolo.

Il secondo obiettivo è legato al macro-indicatore **M6 Qualità dell'acqua**, che valuta la qualità dell'acqua reflua depurata in uscita dagli impianti di depurazione sulla base del superamento nei campioni dei limiti fissati dal D. Lgs. 152/2006 per determinati parametri. Anche per quanto riguarda questo indicatore la Società ha ottenuto nel 2023 risultati ottimi, con un valore di M6 pari a 0,83%, collocandosi in classe A. Pertanto, anche in questo caso, come previsto dalla disciplina RQTI, l'obiettivo per il 2025 è il **mantenimento di classe**, in coerenza con le soglie prestazionali previste dalla tavola 8.bis del RQTI.

Gli obiettivi di Qualità Tecnica

Gli obiettivi della Regolazione di Qualità Tecnica (RQTI) definiti da ARERA (Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente) fanno parte di un sistema regolatorio introdotto per migliorare progressivamente l'efficienza, la sostenibilità e l'affidabilità del Servizio Idrico Integrato. Tali obiettivi si riferiscono a **specifici indicatori** e misurano le prestazioni tecniche del gestore nei vari comparti del SII. Sono progressivi nel tempo e **vengono monitorati annualmente** sulla base dei dati forniti dai gestori e validati dalle autorità competenti. Esiste, inoltre, un meccanismo di incentivazione gestito da ARERA caratterizzato dalla presenza di premialità e penalità per stimolare gli investimenti e l'attenzione alla qualità del servizio.

E2-4 Inquinamento di aria, acqua e suolo

MM monitora **l'emissione in acqua degli inquinanti** secondo le normative di settore vigenti e ne rendiconta periodicamente i quantitativi in funzione di quanto indicato dall'allegato II del regolamento (CE) n. 166/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio. Si segnala che il regolamento prevede la

rendicontazione dei soli parametri che superano determinate soglie, non sono presenti inquinanti in aria sopra soglia e non sono attivi scarichi su suolo.

LE EMISSIONI DI INQUINANTI IN ACQUA NEL TRIENNIO							
Sostanza inquinante	Soglia di emissione nell'acqua kg/anno	2023		2024		2025	
		Quantità	Superamento soglia	Quantità	Superamento soglia	Quantità	Superamento soglia
Azoto totale	50.000	1.004.371,79	SI	1.254.397,00	SI	1.066.987,89	SI
Fosforo totale	5.000	181.232,89	SI	218.926,42	SI	201.155,83	SI
Zinco e composti (espressi come Zn)	100	6.766,16	SI	7.683,42	SI	8.168,07	SI
Carbonio organico totale (TOC) (espresso come C totale o COD/3)	50.000	912.300,41	SI	1.092.828,00	SI	1.196.240,22	SI
Cloruri	2 milioni	18.004.028,70	SI	20.280.116,00	SI	19.305.953,97	SI
Fluoruri (espressi come F totale)	2.000	52.289,02	SI	78.632,73	SI	58.997,31	SI

Qualità e sicurezza dell'acqua distribuita ai cittadini

S4-4 Sicurezza degli utenti

L'acqua prelevata da MM proviene da pozzi idropotabili (di seconda falda) e da fonti di prima falda, come descritto nel dettaglio nel capitolo *2.2.4 Gestione della risorsa idrica*. L'acqua prelevata dalla falda è un'**acqua di qualità, naturalmente depurata** poiché filtrata tramite gli strati permeabili del terreno (spesso già potabile dal punto di vista chimico-fisico), maggiormente **protetta** dalle contaminazioni e pressoché inalterata nei periodi di siccità. Prima di distribuirla, MM utilizza trattamenti di potabilizzazione (filtrazione su carboni attivi e torri di aerazione) e di disinfezione con ipoclorito di sodio.

L'acqua dell'acquedotto è soggetta a un costante monitoraggio attraverso un **programma di campionamento condiviso con ATS** (Agenzia di Tutela della Salute), che utilizza metodologie approvate dall'Istituto Superiore di Sanità e conformi alle direttive dell'Ufficio d'Ambito. MM effettua controlli in diversi punti: prima dell'approvvigionamento (presso i pozzi di emungimento), prima dell'erogazione per verificare l'efficacia del trattamento e la qualità nell'erogazione (all'ingresso e all'uscita e nei punti intermedi degli impianti di trattamento, sulle centrali di pompaggio e all'uscita delle vasche di accumulo) e infine in fase di erogazione ai rubinetti posti all'ingresso delle Case

dell'acqua. I risultati delle analisi sono inclusi all'interno delle bollette e resi disponibili online, con specifico riferimento alla zona[44] di provenienza.

Per garantire che l'acqua fornita attraverso l'acquedotto cittadino e quella rilasciata in ambiente a valle dei processi di depurazione rispettino gli standard di qualità previsti dalla normativa vigente, MM utilizza **tre laboratori interni accreditati conformemente alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025[45]** (sede A presso l'Acquedotto, sede B a San Rocco e sede C a Nosedo)**.** Questi laboratori sono dotati dell'attrezzatura necessaria per condurre analisi sui parametri chimici, chimico-fisici e microbiologici.

Inoltre, MM ha elaborato un **Piano di Sicurezza dell'Acqua (PSA)** per assicurare la sicurezza dell'acqua destinata ad uso idropotabile, in conformità ai principi stabiliti da standard, norme e linee guida a livello internazionale e nazionale per la valutazione e gestione del rischio lungo la filiera idropotabile secondo il modello dei *Water Safety Plan* (DM 14/06/2017). Per maggiori informazioni sul PSA si rimanda al capitolo *2.2.4 Gestione della risorsa idrica.*

Nel 2025, il laboratorio "Acquedotto" di MM ha assicurato la **conformità dei parametri normativi stabiliti per l'acqua destinata al consumo umano**, effettuando un totale di **4.685 campionamenti**, dei quali soltanto lo 0,06% è risultato non conforme, e analizzando un totale di **239.450 parametri**, dei quali lo 0,003% non conforme.

LA QUALITA' DELL'ACQUA EROGATA NEL TRIENNIO			
Dati su campioni/parametri totali	**2023**	**2024**	**2025**
Numero minimo di campioni che il gestore è tenuto a eseguire	1.688	1.685	1.697
Numero campioni totali di acqua potabile analizzati	3.665	2.936	4.685
Numero campioni totali di acqua potabile analizzati non conformi	4	4	3
Percentuale di non conformità dei campioni	**0,11%**	**0,14%**	**0,06%**
Numero parametri totali di acqua potabile analizzati	168.674	132.356	239.450
Numero parametri totali di acqua potabile analizzati non conformi	7	5	6
Percentuale di non conformità dei parametri	**0,004%**	**0,004%**	**0,003%**

MM inoltre ha provveduto a fornire ad ARERA i dati sui campionamenti e sui parametri per il calcolo del macro-indicatore **M3 Qualità dell'acqua erogata**, che, include esclusivamente i controlli effettuati ai rubinetti controllo qualità dell'acqua erogata dalle centrali AP attive ed agli ingressi delle case dell'acqua, questo numero differisce dai campioni e parametri totali effettuati dalla Società, necessari per la corretta gestione del servizio idrico. Secondo il metodo ARERA, i **campioni**

[44] Sul sito internet aziendale www.mmspa.eu: Home > Cosa Facciamo > Servizio Idrico Integrato > La tua acqua, è possibile consultare le informazioni sulla qualità dell'acqua di Milano a partire dall'indirizzo di interesse.
[45] Il decreto legislativo 23 febbraio 2023, n.18, nell'Allegato III (articolo 7) ha stabilito che i laboratori dei gestori del SII che svolgono analisi sulle acque potabili siano accreditati in conformità alla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025 da un Ente di accreditamento designato ai sensi del Reg. (CE) 765/2008. Il RR n.6 del 29/03/2019 disciplina invece i controlli degli scarichi e prevede che i gestori garantiscano la disponibilità di un laboratorio di analisi accreditato ai sensi della norma UNI EN ISO 17025 per i parametri BOD5, COD, solidi sospesi, fosforo totale, azoto totale.

effettuati dalla Società nel 2025 sono stati pari a **1.871**, con un **tasso di non conformità alla normativa di 0,16%** (indicatore M3b), inferiore alla media dei gestori italiani pari a 3,37% e alla media dei gestori del Nord-Ovest pari a 4,61%[46]. I **parametri analizzati** nel 2025 secondo la metodologia ARERA sono stati pari a **79.393**, con un **tasso di non conformità di 0,008%** (indicatore M3c), inferiore alla media dei gestori italiani pari a 0,22% e dei gestori del Nord-Ovest pari a 0,28%[47]. Infine, **l'incidenza delle ordinanze di non potabilità** è stata pari a **0%,** anche in questo caso inferiore alla media dei gestori italiani pari a 0,071% e dei gestori del Nord-Ovest pari a 0,060%[48]. Questi dati confermano MM in **classe A** per il **macro-indicatore M3**, raggiungendo l'obiettivo del **mantenimento di classe**, descritto più approfonditamente nel paragrafo *E2-3 Obiettivi connessi all'inquinamento* nel presente capitolo.

La qualità dell'acqua erogata secondo la metodologia ARERA nel triennio (macro-indicatore M3 Qualità dell'acqua erogata)

La qualità dell'acqua erogata secondo la metodologia ARERA nel triennio (macro-indicatore M3 Qualità dell'acqua erogata)	2023	2024	2025
Numero minimo di campioni (da controlli interni) che il gestore è tenuto a eseguire nell'anno	1.688	1.685	1.697
Numero campioni (da controlli interni) effettuati in distribuzione a valle di eventuali impianti di potabilizzazione	1.955	1.796	1.871
Numero campioni (da controlli interni) effettuati in distribuzione a valle di eventuali impianti di potabilizzazione, non conformi al d.lgs 31/2001	4	4	3
Numero parametri analizzati nei campioni (da controlli interni) effettuati in distribuzione a valle di eventuali impianti di potabilizzazione	67.942	71.039	79.393
Numero parametri non conformi al d.lgs 31/2001 nei campioni (da controlli interni) effettuati in distribuzione a valle di eventuali impianti di potabilizzazione	7	5	6
di cui chimico fisici	0	0	0
di cui microbiologici	7	5	6
Incidenza ordinanze di non potabilità (M3a)	**0%**	**0%**	**0%**
Tasso di campioni da controlli interni non conformi (M3b)	**0,20%**	**0,22%**	**0,16%**
Tasso di parametri da controlli interni non conformi (M3c)	**0,010%**	**0,007%**	**0,008%**

In seguito all'entrata in vigore del Decreto Legislativo 18/2023[49], la nuova normativa per la qualità dell'acqua destinata al consumo umano, MM ha integrato nel proprio piano di autocontrollo anche il

[46] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 – dati basati su un panel di 160 gestioni, con una copertura di circa l'85% della popolazione residente in Italia (49,2 milioni di abitanti).
[47] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 – dati basati su un panel di 160 gestioni, con una copertura di circa l'85% della popolazione residente in Italia (49,2 milioni di abitanti).
[48] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 – dati basati su un panel di 160 gestioni, con una copertura di circa l'85% della popolazione residente in Italia (49,2 milioni di abitanti).
[49] Tra le novità presenti nel Decreto Legislativo 18/23 rientrano: ricerca e analisi di nuovi parametri di controllo, la valutazione dei rischi attraverso i Piani di Sicurezza dell'Acqua (PSA); l'identificazione dei possibili inquinanti emergenti presenti nelle fonti di approvvigionamento; la valutazione dei rischi legati alla distribuzione, compreso il tratto domestico che separa il contatore dal rubinetto; e la richiesta di una comunicazione efficace e trasparente ai cittadini in merito alla qualità dell'acqua erogata.

monitoraggio delle sostanze perfluoro alchiliche (PFAS) sia nelle acque destinate al consumo umano, sia nelle acque grezze. Come misura precauzionale, oltre al programma concordato con ATS, MM effettua campionamenti aggiuntivi in seguito a lavori di manutenzione sulla rete[50].

Di seguito si riporta l'intervallo dei valori della cosiddetta "etichetta dell'acqua" di MM ai sensi del D.Lgs. n.18/2023.

L'ETICHETTA DELL'ACQUA DI MM NEL 2025				
	Unità di misura	Valore (Legge	Intervallo di valori	
			Min	Max
Concentrazione ioni idrogeno	scala pH	6,5 - 9,5	6,7	7,8
Residuo secco a 180°	mg/l	1500	273,5	498,3
Durezza	°F	≥ 15	16	40
Calcio	mg/l	≥ 30	48	120
Magnesio	mg/l	≥ 10	11	30
Ammonio	mg/l	0,50	<0,05	0,06
Alluminio	mg/l	200	<1,3	67
Cloruri	mg/l	250	10,9	49,5
Sodio	mg/l	200	5,6	31
Solfati	mg/l	250	27,9	78,3
Ferro	mg/l	200	<2,5	140
Manganese	mg/l	50	<1,3	5,7
Nitrati	mg/l	50	11,5	41,4
Nitriti	mg/l	0,50	<0,03	0,07
PFAS totale	mg/l	50	<0,001	0,083

*La qualità degli scarichi idrici***Errore. Il segnalibro non è definito.**

E3-4 Scarichi e acque reflue

MM raccoglie l'acqua proveniente dall'acquedotto pubblico dopo che è stata utilizzata per usi civili e industriali, tramite la **rete fognaria**.

Per monitorare i progressi dei gestori nella gestione delle reti fognarie, ARERA richiede la rendicontazione di dati relativi al **macro-indicatore M4 Adeguatezza del sistema fognario**, composto da tre indicatori. In primo luogo, viene valutata la **frequenza di allagamenti e sversamenti da fognatura (M4a)**, che nel 2025 per MM sono stati **8,27 ogni 100 km**, un dato superiore alla media dei gestori italiani pari a 5,1 e dei gestori del Nord-Ovest pari a 4,3[51]. In secondo luogo, viene valutata l'**adeguatezza normativa degli scaricatori di piena (M4b)** che nel 2025 è risultata pari a 0,0% scaricatori non conformi in MM[52], un dato nettamente migliore della media dei gestori italiani pari a 22% e dei gestori del Nord-Ovest pari a 23%[53]. Infine, viene valutato il **controllo degli scaricatori di piena (M4c)** per monitorare gli scaricatori di piena non oggetto di ispezione,

[50] Esulando dal programma concordato con ATS, i campionamenti effettuati da MM in seguito alle attività manutentive non
rientrano nel dato sul numero di campionamenti rendicontato ai fini della presente Informativa di sostenibilità.
[51] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 - dati basati su un panel di 148 gestioni, con una copertura del 78,2% della popolazione residente italiana (45,3 milioni di abitanti).
[52] Tutti gli sfioratori gestiti sono conformi in quanto rispondenti ai dettami della disciplina RQTI, come modificata dalla Delibera ARERA 637/2023/R/idr, art. 16.1 lettera a), e rispettanti le previsioni del Piano di Riassetto emanato dall'Ufficio d'Ambito ai sensi del Regolamento Regionale 6/2019.
[53] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 - dati basati su un panel di 148 gestioni, con una copertura del 78,2% della popolazione residente italiana (45,3 milioni di abitanti).

pari a 0,0% in MM nel 2025[54], inferiore alla media dei gestori italiani pari al 7% e dei gestori del Nord-Ovest pari al 4%[55].

LA QUALITA' DELLA FOGNATURA NEL TRIENNIO (macro-indicatore M4 Adeguatezza del sistema fognario)	2023	2024	2025
M4a - frequenza allagamenti e/o sversamenti da fognatura (n./100 km)	0,92[56]	6,143	8,27
M4b - adeguatezza normativa degli scaricatori di piena (%)	0%	0%	0%
M4c - controllo degli scaricatori di piena (%)	0%	0%	0%

MM esegue il trattamento delle acque reflue interamente attraverso impianti di tipo terziario. La Società effettua quotidianamente controlli sui reflui e sulle acque depurate, attraverso campionamenti automatici effettuati con una frequenza di circa 10-15 minuti nell'arco di 24 ore. I campioni vengono analizzati il giorno successivo secondo un **piano di campionamento concordato con ARPA e Regione Lombardia**, che verifica la qualità dell'acqua depurata, le concentrazioni di inquinanti nei reflui che alimentano il depuratore, nonché la performance dei reattori biologici, la qualità e il contenuto di solidi dei fanghi biologici prodotti nel processo. I risultati delle analisi sono pubblicati sui referti analitici e resi disponibili sul portale online SireAcque della Regione Lombardia.

Nella tabella seguente si riportano i dati relativi ai campionamenti, con dettaglio relativo ai parametri analizzati. Nel 2025 sono stati effettuati **5.389 campionamenti**, la cui totalità è risultata conforme ai limiti vigenti relativi alle autorizzazioni allo scarico. Lo stesso vale per tutti i **31.088 parametri analizzati**.

LA QUALITA' DELL'ACQUA DEPURATA NEL TRIENNIO			
Dato su campioni/parametri totali	**2023**	**2024**	**2025**
Numero campioni totali eseguiti sulle acque reflue scaricate	6.225	5.730	5.389
Numero campioni totali eseguiti sulle acque reflue scaricate non conformi	0	0	0
Percentuale di non conformità dei campioni	**0%**	**0%**	**0%**
Numero parametri totali analizzati sulle acque reflue scaricate	31.400	31.800	31.088
Numero parametri totali analizzati sulle acque reflue scaricate non conformi	0	0	0
Percentuale di non conformità dei parametri	**0%**	**0%**	**0%**

ARERA ha stabilito il numero minimo di campioni che i gestori sono tenuti ad effettuare, sulla base dei quali viene condotta l'analisi e la conseguente valutazione della qualità dell'acqua depurata, sintetizzata nel **macro-indicatore M6 Qualità dell'acqua depurata**. Nelle tabelle seguenti si riportano i dati relativi ai campionamenti effettuati da MM in conformità alla metodologia ARERA e i relativi valori del macro-indicatore M6. L'indicatore M6 per il 2025 è risultato pari a **0,62%**, in linea

[54] Si precisa che gli scaricatori di piena sono tutti dotati di sistemi di rilevamento automatico dell'attivazione e comunque si è proceduto ad ispezione.
[55] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 - dati basati su un panel di 148 gestioni, con una copertura del 78,2% della popolazione residente italiana (45,3 milioni di abitanti).
[56] Il dato relativo al 2023 è stato aggiornato rispetto a quanto precedentemente rendicontato nella Dichiarazione di Sostenibilità 2024, a seguito delle verifiche effettuate da ATO.

con il dato 2024 e ampiamente migliore rispetto alla media dei gestori italiani che è pari a 7,2% e a quella dei gestori del Nord-Ovest pari a 7,2%[57].

LA QUALITA' DELL'ACQUA DEPURATA SECONDO LA METODOLOGIA ARERA NEL TRIENNIO (macro-indicatore M6 Qualità dell'acqua depurata)	2023	2024	2025
Numero di campioni eseguiti dal gestore sulle acque reflue scaricate dagli impianti di depurazione con riferimento ai parametri di cui al co. 19.3, lett. a)	483[58]	501	487
Numero di campioni eseguiti dal gestore sulle acque reflue scaricate dagli impianti di depurazione con superamento di almeno un limite per i parametri di cui alle Tabelle 1 o 2 o 3 (forme azotate)	4	3	3
Qualità dell'acqua depurata (M6)	**0,83%**	**0,60%**	**0,62%**
Numero parametri analizzati nei campioni eseguiti dal gestore sulle acque reflue scaricate dagli impianti di depurazione con riferimento alle tabelle 1, 2, 3, ovvero a tabella 4	11.289[59]	13.347	13.649
Numero parametri con superamento dei limiti di tabelle 1, 2 e 3, ovvero di tabella 4, nei campioni eseguiti dal gestore sulle acque reflue scaricate dagli impianti di depurazione	5[60]	27	6
Tasso di parametri risultati oltre i limiti	**0,04%**	**0,20%**	**0,004%**

Nella tabella seguente si riportano i dati relativi alla qualità dell'acqua allo scarico, espressa come percentuale media di abbattimento delle sostanze presenti nelle acque reflue in uscita dagli impianti di trattamento rispetto all'entrata.

QUALITA' DELL'ACQUA ALLO SCARICO NEL TRIENNIO Percentuale media di abbattimento delle sostanze presenti nelle acque reflue in uscita dagli impianti di trattamento rispetto all'entrata	2023	2024	2025
BOD5	0,99	0,98	0,98
COD	0,97	0,96	0,95
SST	0,99	0,98	0,98
Fosforo totale	0,79	0,76	0,75
Azoto totale	0,85	0,82	0,84

[57] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 – dati basati su un panel di 139 gestioni idriche, con una copertura del 74,9% della popolazione residente italiana (43,4 milioni di abitanti).
[58] Il dato relativo al 2023 è stato aggiornato rispetto a quanto precedentemente rendicontato nella Dichiarazione di Sostenibilità 2024, a seguito delle verifiche effettuate da ATO.
[59] Il dato relativo al 2023 è stato aggiornato rispetto a quanto precedentemente rendicontato nella Dichiarazione di Sostenibilità 2024, a seguito delle verifiche effettuate da ATO.
[60] Il dato relativo al 2023 è stato aggiornato rispetto a quanto precedentemente rendicontato nella Dichiarazione di Sostenibilità 2024, a seguito delle verifiche effettuate da ATO.

2.2.4 Gestione della risorsa idrica

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

L'analisi di doppia materialità ha identificato come rilevante il tema Acque e risorse marine, con particolare riferimento al sotto-tema dell'acqua. La tabella seguente riporta gli impatti, le opportunità e i rischi individuati, che fanno riferimento alle attività del Servizio Idrico Integrato lungo le operazioni proprie, e ne sintetizza le principali caratteristiche.

Gli IRO individuati riguardano in particolare la gestione degli scarichi idrici e il consumo e il prelievo della risorsa idrica. È stato identificato un impatto positivo legato al riutilizzo irriguo delle acque reflue depurate, che consente di fornire al settore agricolo una risorsa idrica di qualità controllata, contribuendo a ridurre la pressione sui corpi idrici superficiali. Per quanto riguarda invece gli impatti negativi è stato individuato il possibile eccessivo prelievo dalla falda in presenza di dispersioni significative nella rete di distribuzione.

L'analisi ha inoltre evidenziato un'opportunità connessa alla gestione efficiente della risorsa idrica, attraverso interventi di riduzione delle perdite e l'adozione di soluzioni tecnologiche per l'ottimizzazione delle pressioni di esercizio, che possono contribuire a preservare la disponibilità della risorsa nel lungo periodo e a migliorare l'efficienza del servizio.

Infine, sono stati considerati alcuni fattori di vulnerabilità operativa legati a possibili interruzioni dell'alimentazione elettrica, che potrebbero compromettere il funzionamento degli impianti e la capacità di alimentare la rete idrica o gestire i processi di depurazione, con conseguenti disservizi agli utenti.

IRO RELATIVI ALLA GESTIONE DELLA RISORSA IDRICA	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETT./ POTENZ.	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Riutilizzo irriguo degli scarichi idrici attraverso processi di depurazione Promozione della depurazione degli scarichi idrici per consentirne il riutilizzo in ambito irriguo, fornendo agli agricoltori acqua di qualità superiore rispetto a quella disponibile nei corpi idrici superficiali	Acqua	Impatto positivo	Effettivo	Own operations	-
Eccessivo prelievo della falda a causa di ingenti dispersioni d'acqua potabile Eccessivo prelievo dalla falda a causa di ingenti dispersioni di acqua potabile che possono verificarsi tra il prelievo, l'immissione e la distribuzione nelle reti	Acqua	Impatto negativo	Potenziale	Own operations	LT
Gestione efficiente della risorsa idrica come leva di sostenibilità economica Preservazione della disponibilità di risorsa idrica attraverso un piano di recupero delle perdite idriche ed investimenti in tecnologie innovative volti a ottimizzare le pressioni d'esercizio, che comportano una riduzione delle perdite e una maggiore disponibilità di risorsa idrica, con conseguente riduzione dei costi di esercizio	Acqua	Opportunità	Potenziale	Own operations	LT
Interruzioni del servizio, incapacità di alimentare la rete idrica e danni economici a seguito di blackout e power outages Il rischio rappresenta la possibilità che MM non sia in grado di alimentare e gestire la rete idrica con conseguenze quali: interruzione del servizio; disservizio agli utenti; eventuali danni a componenti e sistemi. Tra le conseguenze operative di un blackout si evidenzia il colpo d'ariete, un fenomeno provocato dalla differenza di pressione creatasi a seguito dell'interruzione dell'energia	Acqua	Rischio	Potenziale	Own operations	-
Incapacità di alimentare la rete idrica e danni economici a seguito di blackout e power outages Il rischio consiste nella possibilità che MM non riesca a garantire il proprio servizio in modo ottimale a seguito di blackout in quanto i depuratori non hanno altra fonte di energia	Acqua	Rischio	Potenziale	Own operations	-

E3-1 Politiche connesse alle acque e alle risorse marine

Piano di Sicurezza dell'Acqua

Per garantire la sicurezza della distribuzione idropotabile e l'affidabilità del servizio, MM ha adottato il **Piano di Sicurezza dell'Acqua (PSA),** che può essere consultato sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Cosa Facciamo > Servizio Idrico Integrato > La tua acqua). Oltre al PSA, MM applica ulteriori *policy*, in conformità alle norme dell'Autorità di bacino del Po, della Regione Lombardia e dell'ATO, che supervisionano le attività del gestore idrico.

Il PSA ha l'obiettivo prioritario di **tutelare la salute umana** attraverso un'approfondita analisi dei rischi lungo l'intera filiera idrica: dalla captazione alla distribuzione. Mira a **prevenire e ridurre** il rischio di contaminazioni ambientali, eliminando – dove possibile – agenti pericolosi di natura chimica, microbiologica, fisica o radiologica. Non si limita ai soli parametri previsti dalla normativa, ma considera **tutti i potenziali pericoli e vulnerabilità del sistema idropotabile**.

L'efficacia del PSA si fonda sull'attuazione delle seguenti azioni:

- analisi critica del sistema e valutazione della sua capacità di fornire acqua conforme agli standard;
- individuazione delle criticità e delle possibili cause di contaminazione;
- validazione delle misure di controllo e monitoraggio;
- predisposizione di azioni correttive in caso di anomalie;
- aggiornamento periodico del piano.

Il PSA, che vede nell'Amministratore Delegato il più alto livello dirigenziale responsabile della sua attuazione, è uno strumento introdotto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS); esso risponde ai principi stabiliti da standard, norme e linee guida a livello internazionale e nazionale per la valutazione e gestione del rischio lungo la filiera idropotabile secondo il modello dei *Water Safety Plan* (Decreto Ministeriale 14/06/2017). Il piano analizza i processi e lo stato degli *asset* della rete acquedottistica di Milano, suddivisa in quattro sezioni: **captazione, trattamento, accumulo e distribuzione**. Identifica con precisione i rischi, sia di origine antropica che ambientale, e descrive le misure di controllo già attive, oltre a proporre azioni di miglioramento a tutela della sicurezza dell'utente finale.

Durante la sua redazione, sono stati presi in considerazione gli interessi degli utenti del servizio idrico integrato, delle autorità regolatorie e dell'ATO. Per una corretta implementazione, è fondamentale la collaborazione tra la Business Unit Servizio Idrico Integrato di MM e le Autorità di Regolazione.

Il PSA si basa su un **approccio preventivo**, volto a individuare e valutare in anticipo ogni possibile rischio lungo il percorso dell'acqua potabile, dalla sorgente fino al rubinetto. Una volta identificati i rischi, vengono stabilite **misure di controllo specifiche** per minimizzarli. Il PSA prevede inoltre una efficace **gestione delle emergenze**: in caso di contaminazioni o guasti, vengono attivate azioni mirate per garantire la continuità e la sicurezza del servizio. È previsto un **sistema continuo di monitoraggio e revisione**, per verificare l'efficacia delle misure nel tempo e aggiornare il Piano in base a nuove esigenze. Il PSA promuove inoltre **trasparenza, partecipazione e formazione** del personale, favorendo una gestione responsabile della risorsa idrica. Anche se non si occupa direttamente della progettazione delle infrastrutture, il PSA contribuisce a **indirizzare interventi strutturali**, laddove vengano identificate vulnerabilità nella rete o negli impianti. In tal senso, favorisce l'adeguamento di opere per rafforzare la resilienza del sistema. Il PSA supporta anche il

raggiungimento degli obiettivi di qualità ambientale, contribuendo alla **tutela delle acque superficiali e sotterranee**, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

Un esempio applicativo è rappresentato dal **piano di mitigazione del rischio idraulico per i pozzi idropotabili**, mirato alla gestione del rischio di esondazione nelle aree dei fiumi Seveso e Lambro. Nel 2021, il PSA è stato revisionato da u*n team* composto da MM, ATS (Agenzia di Tutela della Salute), ARPA, CNR, Università e Comune di Milano, e nel 2022 trasmesso all'Istituto Superiore di Sanità per l'approvazione. A febbraio 2023, con il Decreto Legge n. 18, è stato istituito il **Centro Nazionale per la Sicurezza delle Acque (CeNSIA)**, responsabile della validazione dei Piani di Sicurezza.

Oltre al PSA, MM ha adottato un **Piano di gestione delle emergenze acquedottistiche**, che definisce le procedure operative da seguire in caso di eventi pericolosi. Questo piano viene aggiornato con cadenza triennale[61], o in seguito a modifiche significative della rete, degli impianti o dei parametri di qualità dell'acqua.

E3-2 Azioni e risorse connesse alle acque e alle risorse marine

Le azioni portate avanti dal **Servizio Idrico Integrato** relativamente alla tutela della risorsa idrica sono inserite all'interno del Piano Industriale di MM con riferimento al periodo 2024-2028, e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi descritti nel paragrafo E3-3 *Obiettivi connessi alle acque e alle risorse marine*. Tutte le azioni elencate di seguito si inseriscono all'interno dell'area di intervento della **transizione ecologica**, e riguardano l'area geografica del Comune di Milano, sui cui opera MM, interessando la municipalità, i cittadini e i *general contractor* per la costruzione degli impianti.

In primo luogo, è in corso l'installazione di **totem e infrastrutture per l'utilizzo di "acqua tecnica"** (acqua prelevata da falda e non soggetta a trattamento di potabilizzazione, derivante dai processi di depurazione e destinabile al riuso, oppure proveniente da pozzi di prima falda). Tale azione concorre al raggiungimento dell'obiettivo di ridurre i prelievi idrici dall'ambiente, tutelando la risorsa idrica di falda. Nel 2025 sono stati distribuiti poco meno di 2,3 milioni di metri cubi di acqua tecnica, proveniente da pozzi, che hanno consentito di ridurre la fornitura in distribuzione di acqua destinata al consumo umano. Il conseguimento di tale azione non dipende da condizioni preliminari specifiche. Per questa iniziativa non sono previste risorse economiche rilevanti.

In secondo luogo, è prevista l'**installazione e l'implementazione di dispositivi e tecnologie per controllare la pressione idrica dell'acqua immessa in rete**; nel corso del 2025 è proseguito lo sviluppo del sistema di ottimizzazione delle pressioni in rete ***DSS*** *(Decision Support System)* ***Aquadvanced water network*** con sistema di pre-localizzazione delle perdite idriche. Le nuove tecnologie installate permetteranno di ottenere un maggior controllo della pressione idrica e, conseguentemente, di individuare con maggior tempestività le perdite idriche. In questo modo, l'azione, che fa parte del **Piano di riduzione delle perdite** di MM, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi di riduzione delle rotture e delle perdite idriche, e di ottimizzazione delle pressioni di esercizio. Inoltre, l'azione contribuisce in modo indiretto alla diminuzione dei consumi idrici, grazie

[61] L'Aggiornamento è triennale, previsto da Disciplinare: Piano di gestione delle emergenze acquedottistiche e della sicurezza della rete e degli impianti (Disciplinare tecnico, capitolo 5.3 - *entro il 31 dicembre 2018 e poi almeno ogni tre anni).*

all'adozione di misure orientate all'efficienza nell'uso della risorsa. Il conseguimento di tale azione non dipende da condizioni preliminari specifiche.[62]

In terzo luogo, è stata effettuata **l'installazione della fibra ottica nella rete acquedottistica**, unitamente **all'installazione di 300 *noise logger*** e alla **distrettualizzazione fisica della rete**. Nel corso del 2025 è stato completato il **progetto PNRR che prevede la realizzazione di questi tre interventi**, i quali consentiranno la raccolta di informazioni finalizzate alla riduzione del macro-indicatore M1b della Qualità Tecnica di ARERA attraverso l'individuazione di fori o trafilamenti lungo la condotta, come previsto dal Piano di riduzione delle perdite. Al fine di poter realizzare gli interventi descritti, sono state previste delle spese di investimento per un valore pari a 1,86 milioni di euro tra il 2026 e il 2028 (nel 2025 sono stati investiti 3,28 milioni di euro).

Pur operando in un **territorio che non è classificato come area a stress idrico**[63], MM ha scelto comunque di adottare misure per la tutela della risorsa idrica di falda, a conferma del proprio impegno nella gestione responsabile e sostenibile dell'acqua.

E3-3 Obiettivi connessi alle acque e alle risorse marine

Come anticipato precedentemente, MM ha identificato **tre principali obiettivi** strategici in materia di tutela della risorsa idrica all'interno del Piano Industriale, riferiti al periodo 2024-2028. Tali obiettivi riguardano le attività proprie di MM, con un ambito territoriale circoscritto al Comune di Milano. Accanto a questi, si aggiungono gli obiettivi definiti dalla regolazione ARERA, che costituiscono ulteriori indirizzi vincolanti cui il gestore è tenuto ad attenersi, contribuendo a rafforzare l'efficacia complessiva delle azioni messe in campo per la salvaguardia della risorsa idrica.

Gli obiettivi di riduzione del consumo della risorsa idrica sono stati fissati in riferimento al **Piano di Tutela e Uso delle Acque – PTUA** (DGR 29 marzo 2006 n. 8/2244) ovvero lo strumento della Regione Lombardia che individua le misure e gli interventi necessari ad assicurare la tutela e la salvaguardia qualitativa e quantitativa dei corpi idrici regionali lombardi sia superficiali che sotterranei. Con Delibera n. 6990 del 31 luglio 2017 è stato approvato il PTUA 2016 che stabilisce la revisione del precedente PTUA 2006. La definizione degli obiettivi prevede il coinvolgimento dell'Autorità di regolazione e dell'ATO, mentre gli utenti del SII non sono direttamente coinvolti.

Per quanto riguarda il monitoraggio degli obiettivi, sono stati attivati dei tavoli di lavoro con aggiornamenti trimestrali, ma al momento non sono stati definiti obiettivi intermedi.

Il primo obiettivo riguarda la **riduzione dei prelievi idrici dall'ambiente e la tutela della risorsa di falda**. Esso si compone di due sotto-obiettivi da raggiungere:

- riduzione di 6,5 milioni di metri cubi in 5 anni dei volumi idrici prelevati annualmente dall'ambiente e immessi in rete, cui corrisponde un *target* di 197.215.766 metri cubi prelevati da raggiungere, partendo da un valore base del 2023, pari a 203.715.766 metri cubi;
- riduzione di 6,5 milioni di metri cubi in 5 anni dei volumi idrici prelevati annualmente dall'ambiente e immessi in rete, cui corrisponde un *target* di 195.233.218 metri cubi di acqua prelevata se si esclude quella tecnica, da raggiungere a partire da un valore base del 2023 pari a 201.733.218 metri cubi.

[62] Le risorse economiche connesse a questa iniziativa sono incluse nell'azione "Riduzione dei consumi energetici delle centrali di acquedotto", prevista nel capitolo 2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici.
[63] Secondo il *World Resources Institute* (Aqueduct Water Risk Atlas).

Il primo sotto-obiettivo riguarda la riduzione dei prelievi conseguente alla riduzione delle perdite idriche, mentre il secondo la riduzione dei prelievi dovuta al riutilizzo dell'acqua tecnica. Come descritto nel paragrafo E3-2 *Azioni e risorse connesse alle acque e risorse marine*, infatti, è prevista l'installazione di totem e infrastrutture per l'utilizzo di "acqua tecnica", ovvero dell'acqua prelevata da falda e non soggetta a trattamento di potabilizzazione, derivante dai processi di depurazione e destinabile al riuso, proveniente da pozzi di prima falda.

Il secondo obiettivo riguarda l'**aumento della resilienza del sistema acquedotto, attraverso il raggiungimento di minori rotture delle tubazioni e minori perdite di rete**. Esso si compone di due sotto-obiettivi da raggiungere:

- numero di rotture delle tubazioni per Km (N/Km): 0,200 nel 2028, da raggiungere a partire dal valore iniziale (media 2021-2023) di 0,214;
- perdite idriche percentuali (Indicatore M1b) (%): 10% nel 2028, da raggiungere a partire dal valore iniziale (2023) di 11,78%.

Il terzo obiettivo riguarda l'**ottimizzazione delle pressioni d'esercizio**. Esso prevede il raggiungimento del valore del rapporto tra acqua immessa in rete e acqua fatturata pari a 1,10 nel 2028, partendo da un valore (2023) pari a 1,13. Per farlo, è prevista l'installazione e l'implementazione di dispositivi e tecnologie per controllare la pressione idrica dell'acqua immessa in rete.

Mentre il primo obiettivo è direttamente volto alla riduzione dei prelievi idrici dall'ambiente, sia il secondo che il terzo obiettivo riguardano indirettamente la riduzione del consumo idrico, in quanto diminuendo le perdite di rete si rende necessario un minor prelievo idrico per soddisfare il fabbisogno dell'utenza.

Inoltre, il primo obiettivo concorre al raggiungimento degli obiettivi posti da ARERA relativamente al **macro-indicatore M0** sulla **resilienza idrica**[64], mentre il secondo e il terzo concorrono al raggiungimento per **l'indicatore M1b** relativo alle **perdite idriche percentuali**.

Nella tabella seguente si riportano i dati relativi all'**attività di ricerca perdite** svolta da MM nel triennio 2023-2025. A tal proposito, si segnala che nel corso degli ultimi anni sono state messe in atto diverse **attività propedeutiche alla riduzione del macro-indicatore M1 Perdite idriche**, quali ad esempio la riduzione delle pressioni notturne in rete, l'installazione di software di ottimizzazione delle pressioni in rete (DSS), l'attività di monitoraggio costante di ricerca perdite sulla rete di distribuzione di piccolo diametro[65], la sostituzione dei contatori d'utenza con contatori Smart, il rinnovo della rete di distribuzione.

ATTIVITA' DI RICERCA PERDITE	2023	2024	2025
Km di rete acquedottistica sottoposta a controllo	834,81	1.490,75	1.928,66
Km condotte sostituite o risanate	6,62	4,56	5,34

[64] Macro-indicatore introdotto dalla Delibera 637/2023/R/idr di ARERA.
[65] Diametro Nominale <450 mm, ovvero per una lunghezza di circa 1,923 km.

In merito agli **obiettivi definiti dalla Regolazione ARERA** del comparto acquedotto, nel 2025 MM ha realizzato un risultato pari a 21,95 mc/km/gg per l'**indicatore M1a**, relativo alle **perdite idriche lineari,** attestandosi al di sopra della media dei gestori idrici[66] nazionale (18,0) del Nord-Ovest (15,5). L'indicatore **M1b**, relativo alle **perdite idriche percentuali**, è risultato pari a 10,4%, al di sotto della media dei gestori idrici[67] nazionali (42,0%) e del Nord-Ovest (33,6%). I due indicatori compongono il **macro-indicatore M1.** L'**obiettivo** di MM in tal caso è di migliorare progressivamente la propria prestazione per raggiungere un **avanzamento di classe** RQTI entro il 2028[68].

Inoltre, MM nel 2025 per il **macro-indicatore M2**, relativo alle interruzioni del servizio di acquedotto, ha assunto un valore pari a **0,35 ore**, ampiamente inferiore alla media dei gestori idrici[69] nazionali (58,96) e del Nord-Ovest (0,89).

L'**obiettivo** di MM, come nel caso degli indicatori M3, M5 ed M6, è il **mantenimento del risultato in classe A**.

E3-4 Consumo idrico

Nelle tabelle seguenti si riportano i dati relativi al consumo idrico di MM. Nella prima tabella si riportano i dati relativi ai **consumi interni complessivi**, espressi in metri cubi, i quali sono interamente riconducibili a consumi ad uso civile. Nel 2025 il consumo totale è stato pari a **691.313 metri cubi** di acqua.

CONSUMI INTERNI COMPLESSIVI (METRI CUBI)	2023	2024	2025
Consumo idrico totale	533.453	594.973	691.313

Nella seguente tabella si riporta il calcolo dell'**intensità idrica**, pari al rapporto tra il consumo idrico totale nelle operazioni proprie ed i ricavi netti[70], ed è espressa in metri cubi per milioni di euro. Nel 2025 l'intensità idrica di MM è stata pari a **2.433 mc/mln euro**.

	Unità di misura	2023	2024	2025
Consumo idrico totale nelle operazioni proprie	metri cubi	533.453	594.973	691.313
Ricavi netti	mln euro	229	251	284
Intensità idrica	**metri cubi/mln euro**	**2.327**	**2.372**	**2.433**

MM **preleva acqua interamente da falde o fonti sotterranee**, avvalendosi di **584 pozzi**[71], raggruppati in 28 centrali. È inoltre attiva una convenzione di fornitura grossista di acquedotto che

[66] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 - dati basati su un panel di 162 gestioni, con una copertura dell'85,7%della popolazione residente italiana (49,6 milioni di abitanti)
[67] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 - dati basati su un panel di 162 gestioni, con una copertura dell'85,7%della popolazione residente italiana (49,6 milioni di abitanti)
[68] Per scalare la classe è previsto il raggiungimento delle soglie della tavola 2bis del RQTI.
[69] Fonte: ARERA - Relazione Annuale sullo Stato dei Servizi 2025 - dati basati su un panel di 160 gestioni, con una copertura dell'85%della popolazione residente italiana (49,1 milioni di abitanti)
[70] Sono stati considerati i ricavi complessivi di MM, voce –"Ricavi" dei Prospetti d bilancio – conto economico complessivo (Ricavi al netto dei " Ricavi per lavori su beni in concessione" e "Altri ricavi e proventi").
[71] Numero fonti di approvvigionamento di acqua destinata al consumo umano.

disciplina i volumi in ingresso e uscita tra il sistema acquedottistico del Comune di Milano e il sistema acquedottistico del Comune di Corsico (MI). La Società si serve di una **rete di acquedotto lunga 2.210 km**, di cui la maggior parte (2.110 km) di rete di distribuzione e una minima parte (100 km) di rete di adduzione, per servire **838.400 utenze**[72], con una popolazione residente di 1.363.715 persone.

Nel 2025 l'**acqua prelevata** è stata pari a **234.974.085 metri cubi**, di cui la quasi totalità proviene da acqua di falda (99,98%) suddivisa in pozzi ad uso idropotabile e pozzi di prima falda gestiti da MM. La quota residuale dei prelievi deriva dai pozzi di Corsico gestiti da Cap Holding.

L'acqua prelevata dalla falda presenta un'elevata qualità, essendo naturalmente filtrata dagli strati permeabili del terreno, che agiscono come un sistema di depurazione naturale. Spesso risulta già potabile sotto il profilo chimico-fisico, è meno esposta a contaminazioni esterne e mantiene caratteristiche costanti anche in periodi di siccità. Prima della distribuzione, MM sottopone l'acqua a trattamenti di potabilizzazione — come la filtrazione su carboni attivi e l'aerazione tramite torri — e a un processo di disinfezione mediante ipoclorito di sodio. L'azienda promuove l'uso dell'acqua potabile proveniente dall'acquedotto urbano, resa accessibile anche attraverso le 666 fontanelle pubbliche e le 52 Case dell'acqua distribuite nei Municipi e in aree ad alta frequentazione, come campus universitari e parchi. Questa rete contribuisce anche a mitigare gli effetti delle ondate di calore, soprattutto quando le temperature medie diurne stagionali superano i 36,6 °C.

L'acqua immessa nella rete di distribuzione nel 2025 è stata pari a 204.183.385 metri cubi, mentre l'acqua fatturata, ovvero effettivamente misurata dai contatori e fatturata agli utenti finali è pari a 182.797.491 metri cubi.

PRELIEVO IDRICO				
Tipologia di fonte	**Unità di misura**	**2023**	**2024**	**2025**
Falda o fonti sotterranee	metri cubi	232.587.523	231.826.182	234.927.721
di cui pozzi ad uso idropotabile	metri cubi	203.712.643	203.299.152	205.348.666
di cui pozzi di prima falda	metri cubi	28.874.880	28.527.030	29.579.055
Acquistata all'ingrosso	metri cubi	3.123	101.940	46.364
Totale	**metri cubi**	**232.590.646**	**231.928.122**	**234.974.085**

AMBITO DI RENDICONTAZIONE E FONTI INFORMATIVE

In merito all'acqua acquistata all'ingrosso il dato è relativo ai contatori di Corsico. MM non effettua prelievi idrici da aree a stress idrico e con riferimento all'acqua importata è possibile affermare che non si tratta di import da aree a stress idrico (scambio con CAP Holding, acqua in uscita dal sistema acquedottistico del comune di Corsico verso il sistema acquedottistico del comune di Milano). Il dato 2024 relativo all'acqua prelevata dai pozzi di prima falda è stato modificato rispetto a quanto pubblicato nella Relazione Annuale Integrata 2025.

La disponibilità della risorsa idrica del territorio servito è classificata con **livello criticità bassa** sulla base dei criteri individuati dall'Autorità di bacino del fiume Po[73]. Secondo quanto riportato nella **Carta**

[72] Numero complessivo di utenti finali serviti dal gestore per il servizio di acquedotto (compresi utenti indiretti).
[73] Si evidenzia che, con l'adozione del Piano di Gestione del Po del 2015, è stata adottata, con deliberazione n. 8 , la "*Direttiva tecnica contenente i criteri per la valutazione dell'impatto degli usi in situ e dei prelievi sullo stato dei corpi idrici*

della Vulnerabilità intrinseca degli acquiferi lombardi, il Comune di Milano viene suddiviso in relazione alle zone di vulnerabilità, identificabili mediante differenti colori:

- Verde – grado di vulnerabilità medio;
- Giallo – grado di vulnerabilità alto;
- Arancio – grado di vulnerabilità elevato;
- Rosso – grado di vulnerabilità molto elevato.

In linea generale è possibile notare come, da una parte, il territorio settentrionale del Comune di Milano sia caratterizzato da una vulnerabilità intrinseca media degli acquiferi, mentre, dall'altra, il settore centro-meridionale ricada principalmente in zona di vulnerabilità intrinseca alta e, in alcuni settori, elevata. Relativamente alle centrali acquedottistiche:

- 8 di esse ricadono entro la zona a vulnerabilità media (Bicocca, Bruzzano, Comasina, Gorla, Salemi, Suzzani, Testi e Vialba);
- 17 nella zona a vulnerabilità alta (Abbiategrasso, Anfossi, Armi, Baggio, Cantore, Chiusabella, Cimabue, Corsico, Crema, Este, Espinasse, Feltre, Italia, Martini, Parco, San Siro e Vercelli) e 1 in quella a vulnerabilità intrinseca elevata (Napoli);
- 5 centrali ricadono in parte entro la classe media e in parte entro la classe alta di vulnerabilità degli acquiferi (Crescenzago, Lambro, Novara, Ovidio e Padova);
- 3 ricadono in parte entro la classe alta e in parte entro la classe elevata di vulnerabilità degli acquiferi (Assiano, Linate e Tonezza).

superficiali e sotterranei ai fini del rilascio e del rinnovo di concessioni di acqua pubblica nel Distretto idrografico Padano" e i relativi allegati riferiti alle acque superficiali e alle acque sotterranee, aggiornata con successiva Deliberazione n. 3/2017 del 14 dicembre 2017. Sulla base di tale Direttiva, all'interno dello studio di impatto ambientale predisposto nell'ambito della concessione di derivazione acquedottistica per i 584 pozzi, è stato classificato con un valore "basso" lo stato di criticità quantitativa del corpo idrico sotterraneo rappresentato dalla valutazione simultanea dei valori dei tre indicatori previsti (subsidenza assente, trend piezometrico in crescita, soggiacenza in equilibrio).

FONTANELLE E CASETTE DELL'ACQUA

Le **fontanelle di Milano** (dette "vedovelle" per l'incessante filo d'acqua paragonato al pianto di una vedova) sono realizzate in ghisa verde con bocca in ottone a forma di drago ispirata dagli scoli d'acqua piovana visibili sulle parti laterali del Duomo di Milano. Quasi tutte sono dotate di contatori provvisti di telelettura, al pari delle utenze private. L'**erogazione di acqua a ciclo continuo** è funzionale a prevenire la formazione di batteri, preservando freschezza e qualità e facilitando lo sfiato di eventuali sacche d'aria nelle tubazioni che possono causare mal funzionamenti lungo la rete. Inoltre, l'acqua non viene dispersa, ma raccolta in fognatura e portata ai depuratori, contribuendo all'irrigazione dei campi a sud di Milano. La qualità dell'acqua delle fontanelle rispetta i parametri della normativa vigente, con particolare attenzione a quelli "sentinella" che potrebbero variare lungo la rete, garantendo così una migliore tutela per i cittadini.

A loro volta, le **Case dell'acqua forniscono gratuitamente acqua fresca**, liscia o frizzante ai cittadini, i quali possono utilizzare il servizio tramite tessera sanitaria o altre tessere provviste di chip e/o banda magnetica e/o mifare per le case di nuova generazione, nel limite di 6 litri al giorno. Ogni Casa è dotata di un piano di appoggio collegato allo scarico per prevenire eventuali perdite (e formazione di ghiaccio d'inverno), di lampada UV battericida al beccuccio di erogazione per evitare retro-contaminazioni, di un impianto di illuminazione notturna a basso consumo (LED) e di telecamere di sicurezza contro gli atti vandalici. Inoltre, le Case di ultima generazione sono dotate di **sonde multi-parametriche** che permettono un controllo della qualità dell'acqua erogata sulla base di diversi parametri, continuativo e da remoto mediante misurazioni in tempo reale grazie a sistemi IoT (Internet of Things) e fibra ottica.

E3-4 Scarichi e acque reflue

MM raccoglie e depura l'acqua proveniente dall'acquedotto pubblico dopo che è stata utilizzata, trattandola opportunamente per poi restituirla all'ambiente. Per farlo, si avvale di una **rete fognaria di 1.645 km**, che serve **837.459 utenze**[74], cui corrisponde una popolazione di 1.320.209 persone. La popolazione servita dal servizio di depurazione è invece pari a 1.292.620 persone.

Le acque reflue depurate vengono scaricate interamente all'interno di corpi idrici superficiali, ad eccezione della componente che viene trattata per il riutilizzo irriguo in agricoltura, che nel 2025 è stata pari al 21% del totale. Nelle tabelle seguenti si riportano i valori dello scarico idrico per il triennio 2023-2025, con dettaglio relativo alla tipologia di scarico e all'impianto di riferimento. Nel 2025 MM ha **scaricato 241.654.030 metri cubi** di acqua. Le variazioni dei volumi di acqua scaricata, misurati da misuratori di portata installati, dipendono principalmente dalla variabilità degli eventi metereologici piovosi.

SCARICO IDRICO PER TIPOLOGIA	Unità di misura	2023	2024	2025
Corpi idrici superficiali (fiumi, laghi, etc, escluso mare)	metri cubi	146.220.534	205.115.749	190.670.819
Riutilizzo irriguo in agricoltura	metri cubi	61.319.408	50.998.252	50.983.211
Totale	**metri cubi**	**207.539.942**	**256.114.001**	**241.654.030**

[74] Numero di utenti finali serviti dal gestore per il servizio di fognatura (compresi utenti indiretti).

Per quanto concerne il depuratore di San Rocco, dopo il trattamento le acque vengono rilasciate nel collettore del Lambro Meridionale e nelle rogge irrigue Pizzabrasa e Carlesca. Il depuratore di Nosedo, invece, scarica le acque trattate principalmente nella roggia Vettabbia, nel Cavo Redefossi e alimentando il reticolo idrografico a servizio del Parco Vettabbia.

SCARICO IDRICO PER IMPIANTO	Unità di misura	2023	2024	2025
Milano Nosedo	metri cubi	122.570.740	147.903.010	144.759.710
Milano San Rocco	metri cubi	84.969.202	108.210.991	96.894.320
Totale	**metri cubi**	**207.539.942**	**256.114.001**	**241.654.030**

2.2.5 Biodiversità

ESRS 2 IRO-1 — Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi alla biodiversità e agli ecosistemi

L'identificazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità in materia di biodiversità ed ecosistemi è stata condotta nell'ambito del processo di analisi di doppia materialità, attraverso l'esame della documentazione aziendale rilevante, del piano strategico e delle attività operative, con il coinvolgimento del referente interno competente in materia e dei principali vertici aziendali. Gli esiti sono stati successivamente condivisi internamente e sottoposti a consultazione nell'ambito del processo di stakeholder engagement.

È stato individuato come rilevante un **impatto positivo** connesso alla **gestione del verde di pertinenza**. In particolare, l'attività di gestione e miglioramento del patrimonio verde prevede l'aggiornamento puntuale del censimento delle consistenze, diversi interventi volti a ridurre il rischio di ammaloramento localizzato e l'introduzione di nuove tipologie paesaggistiche finalizzate al rafforzamento di habitat specifici, attraverso la selezione di specie a elevato valore ecologico. Tale impatto rientra nel sottotema relativo agli effetti sull'estensione e sulla condizione degli ecosistemi ed è riferibile alle attività operative di MM (*own operations*).

IRO RELATIVI A BIODIVERSITÀ ED ECOSISTEMI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Miglioramento dello stato del verde Gestione e miglioramento del verde di pertinenza, assicurando l'aggiornamento puntuale del censimento delle consistenze e la riduzione del rischio di ammaloramento localizzato del patrimonio verde, e introducendo nuove tipologie paesaggistiche per rafforzare habitat specifici, selezionando specie ad alto valore ecologico	Impatti sull'estensione e sulla condizione degli ecosistemi	Impatto positivo	Effettivo	Own operations	-

L'analisi di materialità ha inoltre considerato la catena del valore a monte e a valle. In particolare, è stato valutato un potenziale impatto connesso all'utilizzo di suolo per la realizzazione di opere e infrastrutture da parte dei fornitori; tale impatto non ha tuttavia superato la soglia di materialità definita nell'ambito della metodologia adottata.

Non sono state individuate dipendenze dalla biodiversità e dai servizi ecosistemici, sia nei siti aziendali sia lungo la catena del valore; analogamente, non sono stati individuati rischi fisici o di transizione specificamente connessi alla biodiversità e agli ecosistemi; i rischi di natura fisica e di transizione rilevati nel processo di materialità risultano invece riferiti al cambiamento climatico, i quali tuttavia possono avere conseguenze indirette anche sulla biodiversità. Infine, non sono stati inoltre identificati rschi sistemici rilevanti in ambito biodiversità.

Per quanto riguarda il **coinvolgimento delle comunità interessate**, la valutazione di materialità è stata sviluppata analizzando la documentazione interna e il piano strategico e includendo le comunità nel processo di stakeholder engagement connesso alla doppia materialità. Nell'analisi è stato preso in considerazione che i cittadini di Milano possano essere potenzialmente impattati negativamente dalle attività di manutenzione del verde, ma tale impatto non è risultato rilevante ai fini della valutazione di materialità.

Con riferimento alla localizzazione dei siti, il territorio del Comune di Milano può essere considerato **sensibile sotto il profilo della biodiversità**, in ragione della presenza di **aree protette** quali, a titolo esemplificativo, il Parco Agricolo Sud Milano, il Parco Nord Milano e la Valle del Lambro. Tuttavia, sulla base delle valutazioni effettuate, le attività aziendali non determinano effetti negativi su tali aree in termini di deterioramento degli habitat o disturbo delle specie oggetto di tutela. Di conseguenza, non è stato ritenuto necessario attivare specifiche misure di mitigazione ai sensi delle direttive europee in materia di conservazione della biodiversità.

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

Il **patrimonio a verde di proprietà del Comune di Milano** si estende **per oltre 18 milioni di metri quadrati**, suddivisi in circa 3.015 località, tra parchi di grandi dimensioni (parchi storici, parchi centrali e parchi di cintura), giardini di piccole dimensioni, aiuole, aree spartitraffico, alberature lungo piazze e viali cittadini, aree cani e aree gioco, suddivise in parchi e complessi scolastici.

E4-1 — Piano di transizione e attenzione alla biodiversità e agli ecosistemi nella strategia e nel modello aziendale

Si comunica che non è presente un'analisi sulla resilienza della strategia legata alla biodiversità ed ecosistemi.

E4-2 — Politiche relative alla biodiversità e agli ecosistemi

MM disciplina le proprie attività in materia di biodiversità ed ecosistemi principalmente attraverso la **Determina Dirigenziale di affidamento del servizio di gestione del verde** (di seguito "DD"), nonché mediante le **finalità di beneficio comune** introdotte con la modifica statutaria che ha attribuito a MM lo status di **Società Benefit**.

Determina Dirigenziale di affidamento del servizio di gestione del verde

La DD orienta il passaggio da un modello di mera manutenzione a un modello di cura, valorizzazione e gestione integrata del patrimonio verde urbano, in coerenza con gli indirizzi di transizione ecologica del Comune di Milano.

La politica si articola in **tre filoni principali**:

- introduzione di un nuovo modello di gestione integrata;
- gestione e cura del verde secondo il modello "Global Service";
- sviluppo di servizi innovativi.

L'obiettivo della politica è il **miglioramento strutturale dello stato del verde urbano**, attraverso l'aggiornamento continuo del censimento delle consistenze, la prevenzione del degrado del patrimonio arboreo e l'integrazione di soluzioni progettuali che rafforzino habitat specifici mediante la selezione di specie a elevato valore ecologico.

Il sistema prevede un **meccanismo strutturato di monitoraggio**: annualmente il Comune approva specifici indicatori di prestazione (ovvero Key Performance Indicator – KPI) ed i relativi obiettivi (ovvero Key Performance Objective – KPO), sulla base dei quali vengono valutate le prestazioni rese. Il controllo avviene tramite il sistema informativo e cartografico del verde pubblico, la reportistica periodica, le verifiche documentali e le ispezioni, effettuate anche a campione, nonché attraverso indagini di Customer Satisfaction.

Si tiene conto anche del rischio fisico connesso all'incremento di eventi meteorologici estremi, prevedendo il potenziamento dei presidi territoriali e dei sistemi di gestione delle segnalazioni e delle emergenze, con effetti indiretti di tutela degli ecosistemi urbani.

La DD disciplina la gestione integrata del patrimonio verde del Comune di Milano, con durata venticinquennale. L'ambito di applicazione copre:

- le **attività operative dirette** (own operations) relative alla gestione del verde pubblico;
- la **catena del valore a monte**, mediante il ricorso – in via residuale – a imprese terze per prestazioni specialistiche, nel rispetto dei CAM e della normativa sui contratti pubblici;
- la **dimensione a valle**, attraverso un sistema strutturato di gestione delle segnalazioni dei cittadini (ticket, contact center, applicativi digitali e *communication management*).

I principali **portatori di interesse** coinvolti includono il Comune di Milano, i nove Municipi, la cittadinanza, enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore, associazioni, istituti scolastici e universitari, nonché eventuali sponsor pubblici e privati.

La responsabilità di massimo livello per l'attuazione della politica è in capo all'Amministratore Delegato, che partecipa al **Comitato di gestione e coordinamento**, organo paritetico tra Comune di Milano e MM, supportato da un Tavolo operativo dedicato. Nell'attuazione della politica, la Società si impegna al rispetto delle normative vigenti in materia, tra cui:

- i **Criteri Ambientali Minimi (CAM)** per la gestione del verde pubblico e la fornitura di prodotti per la cura del verde (D.M. 65/2020 e s.m.i.);
- le **linee guida in materia di invarianza idraulica** nell'ambito delle infrastrutture verdi-blu;
- la normativa sui contratti pubblici e sugli obblighi di sicurezza sul lavoro;
- il **CCNL del settore florovivaistico**;
- la normativa in materia di protezione dei dati personali (GDPR);
- il Modello 231/2001, il Codice Etico e la procedura di whistleblowing;
- gli obblighi di anticorruzione e trasparenza e le linee guida del Comune di Milano per i sistemi informativi.

Non è prevista una consultazione formale ex ante dei portatori di interesse per la definizione della politica; tuttavia, l'assetto contrattuale incorpora **meccanismi strutturali di coinvolgimento degli stakeholder**. In particolare, è previsto un **piano di comunicazione** rivolto ai nove Municipi e alle diverse componenti della cittadinanza, aggiornato periodicamente; inoltre, le segnalazioni e richieste dei cittadini sono gestite tramite **sistemi di ticketing e *communication* management**, consentendo di integrare nella programmazione le istanze emergenti; sono **attivati accordi di collaborazione** con enti pubblici, Terzo Settore e associazioni; vengono promossi **percorsi educativi con scuole e università** e sono previste **rendicontazioni periodiche al Comune**. Tali strumenti permettono di considerare in modo sistematico gli interessi dei portatori di interesse nella gestione e nell'aggiornamento operativo della politica. L'atto di affidamento e lo schema contrattuale sono pubblicati sull'Albo Pretorio on-line del Comune di Milano, rendendo **la politica accessibile al pubblico e ai portatori di interesse** potenzialmente coinvolti.

Per quanto concerne gli **impatti sociali** connessi alla biodiversità, nella DD si riconosce che la cura e l'ampliamento delle aree verdi hanno un ruolo centrale nelle politiche sociali e nella transizione ecologica della città, in coerenza con un modello di crescita fondato sulla sostenibilità sociale e ambientale. In questo quadro, **il verde pubblico contribuisce alla sicurezza reale e percepita e alla fruibilità degli spazi pubblici da parte dei cittadini**. Per favorire un accesso inclusivo e una partecipazione diffusa agli spazi verdi, la DD attraverso il piano di comunicazione si rivolge a diverse categorie sociali e anagrafiche, **promuovendo l'accesso a parchi e giardini quali luoghi di aggregazione in sicurezza**. Inoltre, sono previsti progetti **sociali per l'inserimento lavorativo nel settore del verde rivolti a categorie svantaggiate**, come ad esempio rifugiati, disoccupati di lunga durata e persone con disabilità.

MM Società Benefit

La modifica statutaria che ha attribuito a MM lo status di **Società Benefit** rafforza ulteriormente l'impegno in materia ambientale e di biodiversità. Lo Statuto prevede infatti **finalità di beneficio comune connesse alla rigenerazione urbana e alla riqualificazione del patrimonio pubblico**, alla promozione di infrastrutture verdi e al recupero delle funzioni naturali del suolo, al miglioramento della resilienza urbana rispetto ai cambiamenti climatici, alla sensibilizzazione ambientale degli utenti e alla diffusione della cultura della transizione ecologica. Tale assetto statutario integra e consolida le politiche operative in materia di biodiversità, inserendole in una cornice strategica orientata alla sostenibilità ambientale e sociale di lungo periodo.

E4-3 — Azioni e risorse relative alla biodiversità e agli ecosistemi

In attuazione della politica descritta e in coerenza con l'impatto positivo identificato come materiale, relativo al miglioramento dello stato del verde nelle attività operative, MM ha avviato e programmato un insieme di **azioni** volte a **rafforzare la qualità ecologica del patrimonio verde urbano**, **aumentare la resilienza degli ecosistemi cittadini** e **promuovere soluzioni integrate tra infrastrutture verdi e blu**.

Piano pluriennale di coltivazione delle alberature

Tra le iniziative di maggiore rilievo rientra la definizione di un piano pluriennale di coltivazione delle alberature, finalizzato a garantire continuità e qualità nell'approvvigionamento delle circa 10 - 12.000 nuove piante necessarie annualmente per la manutenzione del verde cittadino. L'azione prevede la strutturazione di accordi con vivai italiani per consentire una programmazione anticipata delle coltivazioni e la selezione di specie maggiormente resilienti rispetto alle condizioni climatiche e pedologiche urbane. Il piano comprende la definizione delle procedure conformi alla normativa sugli appalti pubblici, la predisposizione della documentazione tecnica e la costruzione di un programma di approvvigionamento di medio-lungo periodo. Tale intervento contribuisce al miglioramento della salute del patrimonio arboreo e alla stabilità degli ecosistemi urbani nel tempo.

Abaco della progettazione verde

In parallelo, la Società ha avviato la predisposizione di un Abaco della progettazione verde, documento tecnico volto a standardizzare e qualificare gli elementi progettuali relativi alla realizzazione e alla protezione del verde urbano. L'iniziativa mira a mettere a sistema le competenze agronomiche e ingegneristiche interne, raccogliendo e organizzando tipologie di impianto, materiali e caratteristiche tecniche, al fine di orientare la progettazione verso soluzioni coerenti, sostenibili e maggiormente idonee al contesto urbano. È previsto un monitoraggio periodico e un aggiornamento dell'Abaco sulla base delle esigenze emergenti e delle evidenze derivanti dagli interventi realizzati, con l'obiettivo di migliorare progressivamente la qualità delle trasformazioni urbane e ottimizzare i fabbisogni manutentivi futuri.

Coperture verdi per ridurre le isole di calore

Nell'ambito delle azioni di adattamento ai cambiamenti climatici, MM ha inoltre avviato un percorso di analisi e sperimentazione volto alla mitigazione del fenomeno delle isole di calore urbane. L'intervento si fonda su un'analisi delle aree maggiormente esposte nel territorio comunale e sulla valutazione di soluzioni progettuali replicabili, tra cui l'installazione di coperture verdi e pergolati in spazi soggetti a forte insolazione, nonché la sperimentazione di specie arboree idonee alle

condizioni microclimatiche urbane. Le soluzioni adottate sono oggetto di monitoraggio al fine di valutarne l'efficacia e integrare le evidenze nelle future progettazioni di riqualificazione, contribuendo a ridurre il disagio per i cittadini e a migliorare la resilienza ecologica del tessuto urbano.

Impianto pilota per la produzione di bio-carbone

In un'ottica di economia circolare e di integrazione tra gestione del verde e ciclo idrico, MM partecipa inoltre a un progetto internazionale finalizzato alla realizzazione e al test di un impianto pilota per la produzione di bio-carbone a partire da fanghi di depurazione e risulte del verde. L'iniziativa mira a individuare nuove modalità di valorizzazione dei sottoprodotti, ridurre i costi di smaltimento e favorire sinergie tra infrastrutture verdi e blu. La Società contribuisce al progetto in qualità di fornitore dei materiali necessari alla sperimentazione.

Aumento delle superfici a prati fioriti e sfalcio ridotto

Tra le azioni continuative rientra infine l'incremento delle superfici a prati fioriti e la riduzione del numero di sfalci annuali, con l'obiettivo di favorire la biodiversità urbana. Tale scelta gestionale contribuisce all'aumento della diversità floristica e faunistica e al rafforzamento dei servizi ecosistemici urbani, integrandosi stabilmente nella gestione ordinaria del verde pubblico.

Le azioni sopra descritte non sono finalizzate a porre rimedio a impatti negativi rilevanti, in quanto dall'analisi di materialità è emerso un impatto positivo prevalente connesso alla gestione del verde. Allo stato attuale, le iniziative rientrano nell'ambito della gestione del servizio disciplinato dalla Determina Dirigenziale e non comportano l'allocazione di risorse finanziarie aggiuntive distinte rispetto agli stanziamenti ordinari previsti dal contratto di servizio; eventuali investimenti futuri saranno definiti nell'ambito della pianificazione economico-finanziaria e rendicontati nei periodi successivi.

E4-4 — Obiettivi relativi alla biodiversità e agli ecosistemi

In coerenza con la Determina Dirigenziale di affidamento del servizio di gestione del verde e con l'impatto positivo individuato, la Società ha definito un obiettivo strategico relativo al **completamento dei progetti chiave e al consolidamento del portafoglio dei servizi svolti per la Città di Milano**, con particolare riferimento alla cura del patrimonio verde metropolitano in una visione urbana integrata.

L'obiettivo è direttamente collegato ai tre indirizzi strategici individuati dalla Determina Dirigenziale:

1. l'introduzione di un **nuovo modello di gestione integrata**: prevede la collaborazione all'attuazione del Piano Strategico del Verde della Città di Milano, l'erogazione di servizi di carattere strategico a supporto del Comune, la ridefinizione del sistema di governo e controllo per incrementare qualità, sinergie ed economie nella gestione del verde e l'adozione di strumenti innovativi e flessibili a supporto degli obiettivi di riqualificazione ambientale;
2. la gestione e cura del verde secondo il **modello Global Service**: è finalizzata a una programmazione più efficiente degli interventi, alla riduzione dei tempi di risoluzione di anomalie o disservizi, al miglioramento della qualità ed efficacia delle attività manutentive, al rafforzamento del presidio in caso di eventi eccezionali e alla salvaguardia della risorsa idrica attraverso processi di ottimizzazione nell'utilizzo delle acque meteoriche e reflue trattate;
3. lo **sviluppo di servizi innovativi**: comprende la realizzazione di progetti a supporto degli obiettivi di transizione ecologica del Comune, tra cui infrastrutture verdi e blu per l'incremento del capitale naturale e il miglioramento del drenaggio urbano, interventi di depavimentazione e

rewilding per il ripristino della biodiversità e l'introduzione di sistemi tecnologici avanzati per il monitoraggio e il controllo delle aree verdi.

L'unione dei tre indirizzi strategici si traduce in un nuovo approccio alla gestione del verde pubblico del Comune di Milano, orientato alla **transizione da un modello fondato prevalentemente sulla manutenzione ordinaria e straordinaria delle aree verdi a un modello di cura strutturata del patrimonio verde metropolitano, integrato nella pianificazione urbana**.

L'obiettivo è misurato attraverso un **indicatore** specifico **relativo al mix "*make/buy*"**, con target pari al raggiungimento del 75% della gestione in modalità "*make*" a regime entro il 2026. Il valore base è rappresentato dal dato registrato alla fine del 2025, pari a un mix "*make/buy"* del 22%.

L'ambito di applicazione riguarda le attività operative della Società nel territorio del Comune di Milano e si riferisce alla progressiva internalizzazione e integrazione della gestione del verde pubblico, con impatti sulle modalità organizzative e gestionali del servizio. La definizione dell'obiettivo si inserisce nel quadro del Piano Industriale 2024-2028, e al momento non sono stati definiti traguardi intermedi formalizzati. Non risultano applicate metodologie scientifiche specifiche per la definizione del target, trattandosi di un obiettivo organizzativo e gestionale. Con il Piano Industriale (PI) 2024-2028 approvato nel 2024, MM ha definito l'obiettivo relativo al mix make/buy, con il coinvolgimento dei principali portatori di interesse: è stato svolto un incontro dedicato alla presentazione del PI con i sindacati, è stata organizzata una riunione dedicata alla presentazione del PI con il top management (dirigenti) e una Convention aziendale dedicata alla presentazione del PI, aperta a tutti i dipendenti MM.

Con riguardo alle prestazioni finora realizzate, fino a ottobre 2024 la Società non gestiva direttamente il verde pubblico. A partire da gennaio 2025 MM ha assunto la manutenzione dei giardini delle scuole, a partire da aprile 2025 è subentrata nella gestione del verde del Municipio 8 e dal 10 ottobre 2025 ha acquisito la gestione completa del verde dell'intera città di Milano. Tale progressione evidenzia un avanzamento coerente rispetto al percorso di internalizzazione previsto, in linea con l'obiettivo comunicato. Per approfondimenti, si rimanda al paragrafo *Verde* del capitolo *SBM-1 Strategia, modello aziendale e catena del valore*.

2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

Nell'analisi di doppia materialità sono stati individuati IRO rilevanti relativi al tema dell'economia circolare. Con riferimento al **Servizio Idrico Integrato**, sono stati individuati **due impatti**, uno positivo ed uno negativo, e di un **rischio** riguardante le own operations di MM.

La tabella sottostante presenta gli IRO identificati e, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, sia favorevoli che sfavorevoli, derivanti dal suo verificarsi.

IRO RELATIVI ALL'ECONOMIA CIRCOLARE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Consumo di materiali a seguito di interventi da parte dei fornitori Consumo di materiali per la realizzazione degli interventi di risanamento delle reti, manutenzione di edifici, ecc. secondo logiche di economia lineare a sfavore di materie prime riciclate, rigenerate, provenienti da recupero	Afflussi di risorse, compreso l'uso delle risorse	Impatto negativo	Effettivo	Fornitori	-
Riduzione dei quantitativi totali di fanghi prodotti dal processo di depurazione e valorizzazione energetica degli stessi Contributo alla diminuzione della produzione di fanghi e alla loro valorizzazione attraverso progetti di recupero energetico, come la digestione anaerobica negli impianti di Nosedo e San Rocco	Rifiuti	Impatto positivo	Potenziale	Own Operations	MT
Costi economici connessi a cambiamenti normativi di settore per lo smaltimento dei fanghi Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a gestire dei cambiamenti normativi per lo smaltimento dei fanghi	Deflussi di risorse	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT

Per le attività di **Ingegneria** è stato individuato un impatto negativo, legato principalmente al consumo di materiali derivante dagli interventi eseguiti dai fornitori.

IRO RELATIVI ALL'ECONOMIA CIRCOLARE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Consumo di materiali a seguito di interventi da parte dei fornitori Consumo di materiali per la realizzazione degli interventi di risanamento delle reti, manutenzione di edifici, ecc. secondo logiche di economia lineare a sfavore di materie prime riciclate, rigenerate, provenienti da recupero	Afflussi di risorse, compreso l'uso delle risorse	Impatto negativo	Effettivo	Fornitori	-

Per il **Verde**, è stato identificato un impatto positivo, legato alla valorizzazione dei rifiuti organici e alla capacità di generare benefici ambientali e sociali attraverso pratiche circolari.

IRO RELATIVI ALL'ECONOMIA CIRCOLARE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Valorizzazione dei rifiuti organici e promozione dell'economia circolare MM contribuisce positivamente all'economia circolare attraverso il riutilizzo e il compostaggio dei rifiuti organici derivanti da sfalci e potature urbane. Il compost prodotto migliora la qualità del suolo e supporta pratiche agricole sostenibili, mentre i percorsi formativi e i laboratori inclusivi favoriscono l'integrazione sociale e la creazione di posti di lavoro, combinando benefici ambientali e sociali	Rifiuti	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

E5-1 Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare

Per quanto riguarda la gestione degli IRO individuati come rilevanti all'interno dell'analisi di doppia materialità, MM nel 2025 ha applicato la **Politica HSE** descritta al paragrafo E2-*1 Politiche relative all'inquinamento,* valida per tutti i business. In aggiunta a quanto descritto in tale paragrafo, per quanto riguarda la gestione degli IRO riguardanti l'economia circolare, la Politica si pone i seguenti due obiettivi:

- valorizzare i rifiuti prodotti nei processi aziendali, privilegiando la prevenzione, il riutilizzo, il riciclo e il recupero prima di fare ricorso allo smaltimento, al fine di ridurre gli impatti ambientali e migliorare l'efficienza delle risorse, in linea con la "gerarchia dei rifiuti" dell'Unione Europea;
- garantire la compliance alla legislazione e alla normativa applicabile in materia di tutela ambientale, favorire percorsi di formazione tecnica, teorica e pratica, finalizzati al costante accrescimento delle competenze in materia ambientale ed al loro adeguamento alle normative di riferimento

E5-2 Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare

All'interno del Piano Industriale di MM, con riferimento al **Servizio Idrico Integrato**, nell'area di intervento relativa alla **transizione ecologica** e nell'ambito di sviluppo strategico dell'economia circolare e riduzione delle emissioni, è stata individuata un'azione riguardante l'implementazione del progetto Cascina Nosedo, il cui investimento previsto negli anni 2026-2028 è pari a 4,9 milioni di euro (per maggiori approfondimenti fare riferimento al paragrafo E5-3 *Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare)*.

Inoltre, è presente un'ulteriore azione inerente l'economia circolare, individuata all'interno del Piano Industriale nell'ambito di sviluppo strategico di **efficienza energetica e autoproduzione da fonti rinnovabili**. Si tratta della realizzazione di digestori anaerobici presso i depuratori di Nosedo e San

Rocco, azione descritta nel dettaglio nel paragrafo E1-3 *Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici*.

Per quanto riguarda l'**Ingegneria**, al fine di integrare i principi di economia circolare nella progettazione delle opere, MM sta avviando l'applicazione di analisi di **Life Cycle Assessment (LCA)**. L'attività è finalizzata a orientare le scelte progettuali verso soluzioni che massimizzino la quota di materiali riciclati o riciclabili impiegati e favoriscano il recupero dei materiali anche al termine del ciclo di vita delle opere. Gli esiti delle analisi LCA vengono tradotti in specifiche prescrizioni progettuali e realizzative, che sono integrate nella documentazione tecnica e rese vincolanti per gli appaltatori.

L'azione riguarda le attività di progettazione e coinvolge la catena del valore sia a monte sia a valle, con l'obiettivo di promuovere pratiche di progettazione circolare, prevenire la produzione di rifiuti e ottimizzare la gestione dei materiali lungo il ciclo di vita delle opere. L'iniziativa contribuisce inoltre a migliorare l'efficienza nell'uso delle risorse e ad aumentare l'impiego di materie prime secondarie. L'implementazione dell'attività, prevista con orizzonte temporale al 2028, prevede anche l'acquisizione di strumenti software dedicati all'analisi del ciclo di vita, per un costo pari a 65.925 €, per supportare in modo strutturato l'integrazione dei criteri di circolarità nei processi progettuali.

Relativamente al **Verde**, non sono state individuate azioni specifiche in materia di economia circolare.

E5-3 Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare

MM ha definito, all'interno del Piano Industriale, una serie di **obiettivi strategici** in materia di economia circolare e uso efficiente delle risorse, i quali fanno tutti riferimento al periodo 2024-2028. Solo gli obiettivi riferiti al Servizio Idrico Integrato e gli obiettivi aziendali sono inclusi nel Piano Strategico, mentre gli obiettivi riferiti ad altre funzioni non rientrano nel perimetro del Piano.

Con riferimento al Servizio Idrico Integrato, sono stati individuati tre obiettivi principali.

Il primo obiettivo, per cui non sono stati ancora stabiliti dei target quantitativi, riguarda lo **sviluppo delle materie prime critiche**, in particolare relativamente a:

- valutazione di possibili impieghi alternativi per i fanghi di depurazione (es. compost o fertilizzanti);
- *end of waste*: recupero di materiali e sostanze derivanti dai processi di depurazione, come ad esempio fosforo e altri nutrienti;
- produzione di conglomerati dalle sabbie, tramite il coinvolgimento del mondo industriale.

Il secondo obiettivo prevede la **riduzione del quantitativo totale di fanghi prodotti come sostanza secca**, raggiungendo la produzione di 17.386 tonnellate di sostanza secca totale entro il 2028, a partire da un valore base di 20.786 tonnellate nel 2023.

Il terzo obiettivo concerne l'economia circolare e la riduzione delle emissioni, e consiste nella realizzazione del **progetto Cascina Nosedo**, dedicato alla sperimentazione e alla ricerca sull'economia circolare, nonché valido esempio di **riqualificazione urbana**.

In particolare, è prevista la realizzazione delle seguenti attività:

1. **Polo operativo del Servizio Idrico Integrato**: il complesso sarà rifunzionalizzato per ospitare uffici operativi, spazi di coordinamento tecnico-gestionale, servizi al personale e infrastrutture di supporto alle attività sul campo, contribuendo a potenziare l'efficienza operativa di MM S.p.A.;

2. **Hub per ricerca e innovazione**: Cascina Nosedo diventerà un centro avanzato di sperimentazione dedicato ad acqua, economia circolare e sostenibilità. Sarà un luogo in cui attività operative e ricerca applicata si integrano per testare modelli e tecnologie legate al metabolismo urbano e alla valorizzazione delle risorse;
3. **Economia circolare e valorizzazione delle risorse: i**l progetto concentra attività legate al riuso e alla trasformazione di sottoprodotti del servizio idrico, comprese coltivazioni speciali e iniziative sperimentali finalizzate a ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza del sistema;
4. **Spazi per formazione e divulgazione:** sono previsti ambienti dedicati a riunioni, formazione, divulgazione tecnica e comunicazione istituzionale, come sale conferenze e locali polifunzionali, pensati per favorire scambio di conoscenze e confronto con stakeholder interni ed esterni;
5. **Funzioni sociali e relazione con il territorio**: alcuni edifici ospiteranno attività sociali e iniziative rivolte alla comunità locale, con l'obiettivo di integrare il complesso nel territorio e rafforzare il dialogo con associazioni e realtà locali;
6. **Servizi al personale:** il progetto include spogliatoi, locali logistici e spazi a supporto delle attività operative, costruiti secondo requisiti normativi, di sicurezza e benessere, migliorando la qualità del lavoro e l'organizzazione interna.

Gli obiettivi descritti riguardano sia le attività di MM, sia la catena del valore a valle (primo e secondo obiettivo), con particolare riferimento agli operatori che si occupano dello smaltimento dei rifiuti. Il perimetro di riferimento è rappresentato dalla Città di Milano e in senso più ampio dalla Regione Lombardia. Sono stati definiti tavoli di lavoro trimestrali, ma al momento non sono stati fissati obiettivi intermedi.

Per l'**Ingegneria**, è previsto l'obiettivo di integrazione delle **analisi di Life Cycle Assessment (LCA)**, al fine di valutare gli impatti lungo l'intero ciclo di vita delle opere e orientare le scelte progettuali verso soluzioni che riducano l'utilizzo di risorse e la produzione di rifiuti. La sua applicazione è progressiva e si attiva sui nuovi progetti.

Non sono invece presenti obiettivi relativi all'economia circolare per il business del Verde.

E5-4 Flussi di risorse in entrata

MM, nell'ambito dell'analisi di doppia materialità, ha individuato un impatto negativo relativo al "Consumo di materiali a seguito di interventi da parte dei fornitori". A tal proposito, si precisa che attualmente non è possibile rendicontare con precisione i dati relativi agli afflussi di risorse da parte dei fornitori, in quanto non è ancora disponibile una raccolta dati sistematica a riguardo. MM si impegna, per il futuro, a sviluppare un sistema di monitoraggio e di rendicontazione volto a ottenere tutte le informazioni necessarie sulla propria catena del valore a monte.

E5-5 Flussi di risorse in uscita

In linea con la Politica Ambientale di MM, la gestione dei rifiuti è orientata a ridurne l'impatto sulla salute umana e sull'ambiente, in conformità alla normativa vigente a livello regionale e nazionale, attraverso un'attenta programmazione delle attività di smaltimento di sostanze e materiali residui dei processi aziendali. Un'apposita **procedura operativa** individua le corrette modalità di gestione per ogni tipologia di rifiuto, fornendo supporto nell'applicazione delle complesse disposizioni normative in materia e garantendo l'adozione di un processo di verifica sistematico e documentato conforme al Sistema di Gestione Ambientale. MM adotta inoltre i "Criteri ambientali minimi" (CAM) per

l'acquisto di specifiche forniture (carta, arredi per uffici e materiali per l'edilizia) o servizi (pulizia e sanificazione degli ambienti).

MM ha consolidato una collaborazione con una **società specializzata** (intermediario senza detenzione) nel ritiro, trasporto e smaltimento dei rifiuti speciali, pericolosi e non, a costo e a valore, generati nell'ambito delle attività di manutenzione delle reti e degli impianti, estesa a diverse sedi del Servizio Idrico Integrato a partire dal 2020, dopo una prima fase sperimentale, nonché alla Divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture. Questo approccio gestionale per le attività ordinarie di smaltimento e valorizzazione dei rifiuti, compresi i rottami ferrosi, si è dimostrato efficiente ed efficace dal punto di vista della sostenibilità ambientale ed economica, garantendo il rispetto degli obblighi normativi. Nel 2022 la gestione è stata rinnovata fino al 2023 tramite nuova procedura di affidamento del servizio, con estensione dello stesso fino al 2025.

Nelle tabelle seguenti si riporta il dettaglio dei **rifiuti prodotti da MM** nello svolgimento delle proprie attività, relativamente al triennio 2023-2025. Nella prima tabella i rifiuti sono suddivisi per composizione (tra pericolosi e non pericolosi), e per destinazione (destinati a smaltimento e non destinati a smaltimento). Nella seconda e terza tabella si riporta inoltre il dettaglio relativo alle tipologie di recupero e smaltimento cui sono stati sottoposti i rifiuti.

Nel 2025 MM ha prodotto **70.491,94 tonnellate di rifiuti**, di cui 22,61 tonnellate di rifiuti pericolosi e 70.469,33 tonnellate di non pericolosi. Sul totale, il **99,49%** (pari a 70.131,62 tonnellate) è **stato avviato ad operazioni di recupero**, mentre il residuale 0,51% (360,32 tonnellate) è stato destinato a smaltimento.

RIFIUTI PRODOTTI PER COMPOSIZIONE (t)									
	2023			2024			2025		
	Rifiuti non destinati a smaltimento	Rifiuti destinati allo smaltimento	Totale	Rifiuti non destinati a smaltimento	Rifiuti destinati allo smaltimento	Totale	Rifiuti non destinati a smaltimento	Rifiuti destinati allo smaltimento	Totale
Pericolosi	14,10	8,80	22,90	10,01	9,48	19,48	18,50	4,11	22,61
Non Pericolosi	68.172,70	428,00	68.600,70	67.562,68	351,63	67.914,30	70.113,12	356,21	70.469,33
Totale	**68.186,80**	**436,80**	**68.623,60**	**67.572,69**	**361,11**	**67.933,78**	**70.131,62**	**360,32**	**70.491,94**
%	99,36%	0,64%		99,47%	0,53%		99,49%	0,51%	

Dettaglio recupero

Nella tabella seguente si riporta il dettaglio relativo alle operazioni di recupero cui è stata sottoposta parte dei rifiuti prodotti da MM. Nel 2025, 5.161,40 tonnellate di rifiuti sono state avviate a **riciclaggio**, mentre 64.970,22 tonnellate sono state oggetto di **altre operazioni di recupero.**

RIFIUTI AVVIATI A RECUPERO - DETTAGLIO (T)						
Classificazione ESRS	2023		2024		2025	
	Pericolosi	Non pericolosi	Pericolosi	Non pericolosi	Pericolosi	Non pericolosi
Preparazione per il riutilizzo	-	-	-	-	-	-
Riciclaggio	-	-	-	3.629,56	-	5.161,40
Altre operazioni di recupero	14,10	68.172,70	10,01	63.933,11	18,50	64.951,72

Dettaglio smaltimento

Nella tabella seguente si riporta il dettaglio relativo alle operazioni di smaltimento cui è stata sottoposta parte dei rifiuti prodotti da MM. Nel 2025 76,54 tonnellate di rifiuti sono state smaltite in **discarica**, mentre 283,77 tonnellate sono state oggetto di **altre operazioni di smaltimento**.

RIFIUTI AVVIATI A SMALTIMENTO - DETTAGLIO (T)						
Classificazione ESRS	2023		2024		2025	
	Pericolosi	Non pericolosi	Pericolosi	Non pericolosi	Pericolosi	Non pericolosi
Incenerimento	-	116,40	-	89,08	-	-
Smaltimento in discarica	-	-	-	-	-	76,54
Altre operazioni di smaltimento	8,80	311,60	9,48	262,55	4,11	279,67

Infine, nella tabella seguente si riporta la quantità e la percentuale sul totale dei **rifiuti non riciclati**, che per MM nel 2025 è stata pari a **65.330,54 tonnellate**, pari al 92,68% del totale[75].

RIFIUTI NON RICICLATI (T)	2023	2024	2025
Totale rifiuti non riciclati	68.623,60	64.304,25	65.330,54
% Rifiuti non riciclati	100%	95%	93%

I **fanghi di depurazione** costituiscono il principale rifiuto prodotto da MM, derivante dal processo di depurazione delle acque reflue. La restante componente dei rifiuti deriva dalle **attività di**

[75] Al 31/12/2025 non sono presenti rifiuti radioattivi.

manutenzione sulle reti e sugli impianti del Servizio Idrico, dalle **attività dei laboratori** e dai rifiuti ulteriori, rispetto ai fanghi prodotti dagli impianti di depurazione (per es. sabbie, oli/grassi, vaglio).

Nelle tabelle seguenti si riporta rispettivamente il dettaglio relativo alla produzione dei fanghi e alla destinazione dei fanghi, con suddivisione dei fanghi espressi come "Tal quale" e come "Sostanza secca totale" (SST). Nel 2025 sono state prodotte **64.832,10 tonnellate di fanghi**, di cui 19.879,26 tonnellate di SST. Nella tabella si riporta anche il dettaglio della suddivisione tra fanghi disidratati e fanghi essiccati, sia per i fanghi espressi come "Tal quale" che come SST.

Sul totale dei fanghi prodotti, più della metà, pari a 33.117,09 tonnellate, è stata destinata al **riutilizzo in agricoltura**, mentre 31.715,01 tonnellate sono state avviate a **termovalorizzazione**. Nessuna componente dei fanghi è stata destinata a discarica; grazie a questo approccio volto al riutilizzo dei fanghi, MM ha ottenuto un valore pari allo **0%** per il **macro-indicatore di qualità tecnica M5,** posizionandosi **in classe A**. Relativamente alla gestione dei rifiuti generati dal trattamento delle acque reflue (non solo fanghi, ma anche vaglio, oli/ grassi, sabbie), si evidenzia che essi sono gestiti con gare di appalto, rivolte direttamente ai fornitori che effettuano le attività di trasporto e recupero dei rifiuti, garantendo così una pluralità di contratti e di fornitori in ottica di diversificazione ed economicità grazie alla contrattualizzazione diretta.

PRODUZIONE FANGHI (T)	2023	2024	2025
Fanghi espressi come "tal quale"	**63.964,00**	**63.485,50**	**64.832,10**
Fango disidratato	55.156,00	56.368,04	56.369,04
Fango essicato	8.808,00	7.117,46	8.463,06
Fanghi espressi come "SST"	**20.771,00**	**18.490,09**	**19.879,27**
Fango disidratato	12.860,00	12.182,31	12.302,35
Fango essicato	7.911,00	6307,79	7576,92
DESTINAZIONE FANGHI (T)	**2023**	**2024**	**2025**
Fanghi espressi come "tal quale"	**63.964,00**	**63.485,50**	**64.832,10**
Agricoltura	55.035,00	52.777,86	33.117,09
Termovalorizzazione	8.929,00	10.707,64	31.715,01
Fanghi espressi come "SST"	**20.771,00**	**18.490,09**	**19.879,27**[76]
Agricoltura	12.833,00	11.460,42	7.264,91
Termovalorizzazione	7.938,00	7.029,68	12.614,35

[76] Nel quantitativo totale di fanghi espressi come "SST" destinati all'agricoltura è inclusa anche la produzione di compost, pari a 3.906,51 tonnellate SST. Nel quantitativo totale di fanghi espressi come "SST" inviati a termovalorizzazione è inoltre compresa una voce "altro", pari a 7.576,92 tonnellate SST.

2.3 Informazioni sociali

2.3.1 Le persone di MM

Forza Lavoro propria

S1-SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

Gli impatti, i rischi e le opportunità individuati in relazione alla forza lavoro propria riguardano principalmente le **condizioni di lavoro**, la **parità di trattamento e di opportunità** e la **salute e sicurezza dei lavoratori**. Gli **impatti positivi** derivano dalle iniziative adottate dalla Società per promuovere il benessere organizzativo, la conciliazione tra vita professionale e privata, la crescita professionale e lo sviluppo delle competenze della forza lavoro, anche attraverso programmi di formazione, sistemi di valutazione delle performance e politiche di valorizzazione e *retention* del personale. A tali impatti, prevalentemente effettivi e riguardanti le operazioni proprie della Società, corrispondono due opportunità per la Società legate all'attrattività di talenti.
Sono inoltre stati individuati potenziali **impatti negativi** connessi alla possibile divergenza tra aspettative dei lavoratori e pratiche aziendali in materia di benessere organizzativo, nonché al verificarsi di episodi di violenza o molestie sul luogo di lavoro. Con riferimento al sottotema della **salute e sicurezza**, sono stati identificati potenziali impatti negativi legati al verificarsi di infortuni sul lavoro, malattie professionali o danni alla salute psico-fisica dei lavoratori, generalmente riconducibili a singoli incidenti e riferiti alle attività operative della Società. Ulteriori impatti negativi riguardano la possibile divulgazione accidentale di dati personali o sensibili della forza lavoro, sia nelle operazioni proprie sia nell'ambito della catena di fornitura, da cui derivano anche dei rischi per la Società legati alla perdita o divulgazione di informazioni sensibili a seguito di attacchi informatici o furto di dispositivi aziendali. Tra i **rischi** identificati rientra inoltre la possibilità di aggressioni al personale durante lo svolgimento delle attività operative.
Nel complesso, gli impatti, i rischi e le opportunità individuati riguardano prevalentemente le operazioni proprie della Società e si collocano su orizzonti temporali differenti, dal breve al lungo termine, a seconda della natura delle tematiche considerate. Non sono state individuate operazioni a grave rischio di lavoro forzato o lavoro minorile.

IRO RELATIVI ALLA FORZA LAVORO PROPRIA	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Conciliazione tra vita professionale e privata della forza lavoro propria Tutela del benessere della forza lavoro propria attraverso lo sviluppo di iniziative di conciliazione vita privata-lavoro (flessibilità oraria, smart-working, congedo per motivi familiari, supporto all'infanzia) per garantire il benessere psico-fisico e la soddisfazione dei lavoratori e delle loro famiglie	Condizioni di lavoro	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Promozione di un ambiente di lavoro di qualità che valorizzi la D&I Aumento del benessere dei lavoratori attraverso lo sviluppo di un ambiente di lavoro di qualità e di una cultura aziendale che valorizzi la diversità e l'inclusione, tramite anche attività di formazione, informazione e sensibilizzazione	Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Impatto positivo	Potenziale	Own Operations	MT
Crescita professionale e personale della forza lavoro propria attraverso iniziative di formazione Promozione della crescita professionale e personale dei lavoratori attraverso percorsi di formazione volti ad accrescerne le conoscenze e competenze, sia soft che tecnico-specialistiche	Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Sistemi di valutazione delle performance e rewarding policy per la valorizzazione delle competenze e la motivazione dei dipendenti Promozione della crescita professionale, della motivazione e del benessere lavorativo attraverso l'adozione di sistemi di valutazione delle performance integrati con una rewarding policy di breve e medio periodo, coerente con i piani di sviluppo e successione aziendali, al fine di valorizzare le competenze, l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti	Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

Perdita di risorse chiave e peggioramento del clima aziendale causata dalla divergenza tra aspettative e pratiche aziendali in termini di well-being Effetti negativi in termini di soddisfazione e turnover dovuti all'adozione di pratiche in termini di well-being, retribuzione, politiche di retention e istituti contrattuali che non rispettano le aspettative dei dipendenti	Condizioni di lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	MT
Episodi di violenza o molestie a danno della forza lavoro propria Mancata o non corretta gestione e prevenzione di episodi di violenza (fisica, verbale, psicologica, mobbing) e molestie sul posto di lavoro a scapito dei lavoratori, anche a causa dell'inadeguata accessibilità o della mancata sensibilizzazione all'utilizzo dei canali di segnalazione	Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	MT
Benessere organizzativo come fattore di attrattività e competitività Consolidamento di una reputazione di organizzazione attenta al bilanciamento dell'equilibrio vita professionale-privata grazie al consolidamento delle politiche offerte in ambito welfare aziendale e benefit, con conseguente maggiore attrattività verso profili qualificati, miglioramento del clima organizzativo, favorendo la retention del personale	Condizioni di lavoro	Opportunità	Potenziale	Own Operations	MT
Promozione della crescita professionale per attrarre e valorizzare i talenti Consolidamento di una reputazione di organizzazione impegnata nella promozione dello sviluppo formativo e della crescita professionale dei propri dipendenti, con conseguente maggiore attrattività nei confronti di potenziali talenti e incremento della produttività e competitività aziendale	Parità di trattamento e di opportunità per tutti	Opportunità	Potenziale	Own Operations	MT

Perdita di figure aziendali chiave con conseguenti criticità operative, quali la difficoltà nel trovare figure sostitutive e nel gestire e/o distribuire i carichi di lavoro Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover gestire casi di turnover di figure aziendali chiave con conseguenze quali: mancanza di back-up interno; difficoltà nel trovare figure sostitutive; difficoltà nel gestire e/o distribuire i carichi di lavoro.	Condizioni di lavoro	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI ALLA FORZA LAVORO PROPRIA – Salute e sicurezza sul lavoro	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Danni alla salute e sicurezza della forza lavoro propria Insorgenza di infortuni sul lavoro, malattie professionali e/o danni alla salute psico-fisica e mentale a discapito dei lavoratori, a causa dell'inadeguato monitoraggio degli aspetti legati alla salute e sicurezza occupazionale dei luoghi di lavoro, potenzialmente insalubri e/o poco sicuri, nonchè dell'inadeguata valutazione dei rischi legati allo stress da lavoro-correlato nella progettazione, organizzazione e gestione dei carichi e del contesto di lavoro socio-ambientale	Condizioni di lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	LT
Perdita accidentale di dati sensibili della forza lavoro propria Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei lavoratori a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity (es. formazione e sensibilizzazione)	Altri diritti connessi al lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	MT

IRO RELATIVI ALLA FORZA LAVORO PROPRIA – Salute e sicurezza sul lavoro	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Perdita accidentale di dati sensibili della forza lavoro di MM da parte dei fornitori di servizi Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei lavoratori di MM a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity (es. formazione e sensibilizzazione)	Altri diritti connessi al lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	MT
Perdita di informazioni sensibili della forza lavoro propria a seguito di attacchi di tipo informatico o a furto dei dispositivi aziendali Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare eventi che comportano la perdita o la divulgazione di dati e informazioni riservate con conseguenze quali: interruzione dei sistemi; danni economici; blocco parziale/totale di applicazioni/infrastrutture/reti; divulgazione di informazioni riservate; danno reputazionale	Altri diritti connessi al lavoro	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT
Rischio di aggressioni al personale con effetti sulla loro salute e sicurezza e sull'operatività del servizio Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare episodi di aggressione al proprio personale con conseguenze negative quali: danni al personale dipendente; interruzione del servizio	Salute e sicurezza	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

S1-1 Politiche relative alla forza lavoro propria

MM si è dotata di politiche per la gestione degli impatti, rischi e opportunità connessi alla forza lavoro propria, quali nello specifico la **Procedura di selezione del personale**, la **Procedura di formazione del personale**, la **Procedura di valutazione delle performance** e la **Procedura di Gestione delle politiche di merito aziendali**.

La **Procedura di selezione del personale** adottata da MM descrive le linee guida per il processo di ricerca e selezione del personale da parte di MM, nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità[77], e delle normative vigenti. Essa si applica sia al personale interno che si occupa della ricerca, selezione e assunzione del personale, sia ai candidati esterni che intendono parteciparvi. La Procedura prevede che il processo di selezione venga svolto in conformità all'art. 35 del D.Lgs. 165/2001, con particolare attenzione alla prevenzione di ogni forma di discriminazione e nel rispetto degli obblighi di inserimento delle persone con disabilità previsti dalla Legge 68/1999. La procedura è connessa all'IRO "Benessere organizzativo come fattore di attrattività e competitività".

La **Procedura di formazione del personale** di MM descrive il processo e le attività relative alla formazione aziendale. Essa si applica a tutto il personale della Società coinvolto nel processo di formazione e nello svolgimento delle specifiche attività aziendali. Tuttavia, non si applica alla formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro, che segue modalità disciplinate dal D.Lgs. 81/08 e dagli accordi Stato/Regione. In coerenza con il quadro normativo di riferimento, la Procedura di selezione del personale prevede il rispetto dei principi, anche di derivazione comunitaria, di trasparenza, pubblicità e imparzialità, nonché dei principi di cui all'art. 35 del D.Lgs. n. 165/2001 (come modificato dal D.Lgs. n. 75/2017). Il processo di selezione è svolto in conformità a tale disposizione e garantisce il rispetto dei principali motivi di non discriminazione, tra cui razza e origine etnica, colore della pelle, sesso, orientamento sessuale, identità di genere, disabilità, età, religione, opinioni politiche, ascendenza nazionale ed estrazione sociale. La procedura assicura inoltre il rispetto dei parametri di inserimento dei soggetti con disabilità previsti dalla Legge n. 68/1999. La procedura è connessa all'IRO "Crescita professionale e personale della forza lavoro propria attraverso iniziative di formazione".

La **Procedura di valutazione delle performance** è finalizzata a valorizzare le persone attraverso l'analisi delle competenze espresse e dei risultati conseguiti ed è connessa all'IRO "Sistemi di valutazione delle performance e rewarding policy per la valorizzazione delle competenze e la motivazione dei dipendenti". Il processo consente di orientare ciascun dipendente verso obiettivi progressivamente più sfidanti, definendo azioni e strumenti di sviluppo all'interno del Piano di Sviluppo individuale, a supporto della crescita professionale e personale.

La procedura fa riferimento all'anno solare (1° gennaio – 31 dicembre) e si applica a tutti i dipendenti di MM con contratto a tempo indeterminato assunti entro il 30 giugno dell'anno in corso. Sono esclusi dal processo le risorse con contratto a tempo determinato, in stage o in somministrazione, le risorse assunte a tempo indeterminato a partire dal 1° luglio dell'anno corrente (che parteciperanno al processo di valutazione dell'anno successivo) e le risorse assunte con qualifica di Custode, in quanto già valutate tramite lo strumento del "*Ranking*". In caso di variazioni organizzative intervenute entro il 30 giugno dell'anno in corso che comportino un cambiamento nello status del dipendente, alla risorsa viene assegnata una nuova scheda di valutazione contenente gli obiettivi definiti dal nuovo valutatore.

[77] Principi sia di derivazione comunitaria che contenuti nell'art. 35 del D.Lgs. n. 165/2001 (come modificato dal D.Lgs. n.75/2017) e del D.Lgs. 231/01.

La **Procedura di gestione delle politiche di merito aziendali** mira a regolamentare le politiche retributive di merito (aumenti di RAL e riconoscimenti una tantum) destinate alle risorse di MM, non derivanti da incrementi previsti dal CCNL, dall'integrativo aziendale o da altri istituti contrattuali, in coerenza con il budget stanziato e con i risultati di performance dell'Azienda e delle persone. Essa è connessa all'IRO "Sistemi di valutazione delle performance e rewarding policy per la valorizzazione delle competenze e la motivazione dei dipendenti".

La procedura, che si applica ai dipendenti assunti a tempo indeterminato, deve intendersi complementare alle previsioni dei contratti collettivi nazionali applicati in azienda e ai relativi accordi integrativi aziendali che, ove non derogabili, prevalgono sulla stessa. Le indicazioni in essa contenute hanno carattere orientativo e non perentorio, fatte salve eventuali eccezioni derivanti da esigenze tecnico-organizzative e/o di mercato intervenute nel corso dell'anno. Il processo è presidiato dalla Direzione Organizzazione e Risorse Umane (DORU) e ha l'obiettivo di premiare il trend positivo di performance delle risorse di MM, in termini di obiettivi raggiunti e competenze sviluppate, valorizzando i principi di trasparenza, equità e merito.

Al fine di garantire trasparenza e accessibilità, le Procedure sono pubblicate sulla **Intranet aziendale** e la loro attuazione è affidata alla **responsabilità dell'Amministratore Delegato**. Pur non contenendo un esplicito richiamo al **rispetto dei diritti umani**, tale principio è già sancito nel Codice Etico della Società, cui tutte le Procedure interne fanno riferimento. L'efficace applicazione delle politiche definite e il presidio, coordinamento e monitoraggio dei processi HR richiedono la collaborazione della Direzione Organizzazione e Risorse Umane (DORU) di MM e di tutto il personale.

Politiche relative alla salute e sicurezza

MM si è dotata di una **Politica aziendale per la tutela dei luoghi di lavoro**, con l'obiettivo di tutelare la forza lavoro propria e di ridurre i rischi individuati, e prevede una struttura organizzativa adeguata alla natura dell'attività svolta, alla dimensione della Società, al livello dei rischi lavorativi e agli obiettivi che si prefigge di raggiungere. Attraverso l'attuazione della Politica, la Società si impegna per il rispetto della normativa nazionale in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare del Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. 81/2008).

La Politica si applica all'intera forza lavoro di MM ed è disponibile per la consultazione da parte dei lavoratori sulla intranet aziendale. Inoltre, per i settori di Ingegneria ed Servizio Idrico Integrato, MM si è dotata di un **Sistema di Gestione Salute e Sicurezza sul Lavoro (SGSL)** certificato secondo la norma UNI ISO 45001, che garantisce un'attenta prevenzione delle cause che possono comportare incidenti o infortuni sul lavoro. Per maggiori informazioni sulla copertura del SGSL si rimanda al paragrafo *Salute e sicurezza sul lavoro* nel presente capitolo. L'implementazione della Politica avviene secondo la normativa nazionale sotto la responsabilità del datore di lavoro, che in MM coincide con l'Amministratore Delegato.

La politica è fondata su **tre principi**: rafforzare la cultura della sicurezza, assicurare l'efficienza dei servizi ai cittadini e responsabilizzare la forza lavoro di MM. Si segnala che tale Politica da marzo 2025 è disponibile al seguente link e sono presenti maggiori informazioni sul tema sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Sostenibilità > Certificazione > Salute e Sicurezza sul lavoro).

Ai fini di una corretta attuazione delle politiche elencate è necessario il **contribuito dei portatori di interessi** coinvolti, tra cui il datore di lavoro, RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) e ASPP (Addetto al Servizio di Prevenzione e Protezione), RLS (Rappresentante dei

Lavoratori per la Sicurezza), preposti, dirigenti, lavoratori, consulenti tecnici esterni, medico competente, ASL territoriale, INAIL (Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro), il legislatore, i fornitori e i proprietari degli immobili. Le politiche vengono inoltre elaborate e condivise in particolare con gli stakeholder più direttamente coinvolti, ovvero datore di lavoro, RLS, RSPP, ASPP e dirigenti.

S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti

S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni

Per quanto concerne il coinvolgimento della forza lavoro propria relativamente agli impatti, rischi e opportunità che sono stati individuati come rilevanti, MM prevede diversi canali di ascolto e comunicazione, la cui responsabilità operativa spetta alla Direzione Organizzazione e Risorse Umane (DORU).

I principali strumenti disponibili sono:

- **analisi di clima organizzativo**, che ha portato, all'introduzione di strumenti di welfare e *well-being*, selezionati sulla base dei risultati emersi dall'analisi di clima organizzativo; l'analisi è stata effettuata nel 2024, ed è prevista una nuova edizione per il 2026;
- **rapporto diretto con gli HR business partner (HRBP)**, attraverso colloqui individuali con i dipendenti per anticipare esigenze e promuovere azioni correttive, come piani di sviluppo, retention o formazione; il monitoraggio continuo delle esigenze avviene anche tramite i feedback dei direttori o responsabili;
- **incontri sindacali periodici**, che hanno portato alla sottoscrizione di diversi accordi, tra cui l'accordo integrativo di secondo livello relativo al premio di risultato, l'accordo sullo smart working e l'accordo integrativo dedicato al personale dirigente.

La gestione delle segnalazioni è assicurata attraverso il confronto con gli HR Business Partner e le Organizzazioni Sindacali. La Società monitora le criticità emerse mediante un sistema strutturato di strumenti e processi, che include i report degli HRBP, le interlocuzioni sindacali.

La disponibilità e l'accessibilità al confronto con gli HRBP e le OO.SS è assicurata anche tramite i canali istituzionali di comunicazione interna (intranet, comunicazioni mirate).

Per valutare **l'efficacia delle attività di coinvolgimento** della forza lavoro realizzate nel corso dell'anno, MM utilizza e monitora KPI chiave tra cui il tasso di turnover in uscita, la percentuale di assenteismo e il livello di partecipazione della forza lavoro alle iniziative di *employer branding* interno.

MM ha inoltre adottato **misure specifiche per tutelare i lavoratori potenzialmente più vulnerabili** o soggetti a rischio di emarginazione. In particolare, nell'ottica di favorire un ambiente inclusivo e rispettoso, la Società riconosce ai dipendenti transgender che ne fanno richiesta l'identità alias, in conformità con quanto previsto dalla deliberazione della Giunta Comunale di Milano n. 1702 del 22 dicembre 2023, avente ad oggetto "Linee guida per l'attivazione e la gestione dell'Identità Alias nell'ambito del Comune di Milano".

Le persone in situazioni di vulnerabilità vengono coinvolte attraverso una relazione continua e diretta con gli HRBP di riferimento. Per superare potenziali ostacoli al coinvolgimento della forza lavoro, come differenze linguistiche o culturali o squilibri di genere, MM utilizza **canali di comunicazione differenziati e appropriati**, garantendo l'accesso all'informazione e la possibilità di esprimere

bisogni e aspettative anche tramite il rapporto con gli HRBP o con i responsabili di struttura. Il rispetto dei diritti umani dei portatori di interesse coinvolti nelle politiche sulla diversità, quali il diritto alla riservatezza, alla libertà di espressione, di riunione pacifica e di protesta, è garantito attraverso la valutazione attenta delle singole situazioni.

S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti sulla salute e sicurezza

Il coinvolgimento dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro avviene principalmente tramite occasioni dedicate alla **consultazione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza** (RLS), come previsto dal D.Lgs. 81/2008. Questi sono nominati dai lavoratori e sono formati secondo i contenuti dell'accordo Stato/Regioni in ambito di salute e sicurezza. Essi sono incaricati di riportare le istanze dei lavoratori al Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), al medico competente o al datore di lavoro, assicurando l'anonimato dei richiedenti. Oltre alle attività con i RLS, vengono organizzate attività di confronto e coordinamento con il Datore di Lavoro, i suoi Delegati e gli eventuali sub-delegati che di volta in volta possono coinvolgere altri dipendenti.

Le riunioni con i RLS si svolgono su specifiche tematiche, sia su iniziativa del Responsabile SPP (RSPP), sia su richiesta degli stessi RLS. Tali incontri si tengono almeno quattro volte l'anno, senza un calendario fisso, ma seguendo l'evolversi delle tematiche rilevanti per la salute e la sicurezza dei lavoratori.

La responsabilità operativa di garantire che questo coinvolgimento avvenga e che i suoi esiti contribuiscano a orientare l'approccio della Società in materia di sicurezza sul lavoro è in capo all'RSPP. L'efficacia del coinvolgimento è monitorata, tra l'altro, attraverso la tracciabilità della progressione delle azioni concordate tra RSPP, RLS e Delegati. Il monitoraggio avviene attraverso l'attività della funzione Internal Audit.

S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni in ambito salute e sicurezza

In caso di impatti negativi rilevanti in ambito salute e sicurezza, l'approccio di MM è quello di **analizzare l'evento**, **provvedere a porvi rimedio e disporre modifiche affinché non si ripeta**.

MM descrive ed esamina i rischi principali derivanti dall'attività aziendale nel **documento di valutazione dei rischi (DVR),** impegnandosi a **identificare e valutare i pericoli** a cui sono esposti i lavoratori attraverso specifici *risk assessment* e ad **analizzare eventuali incidenti e "near miss"**, con l'obiettivo di comprendere le possibili cause e stabilire adeguate e necessarie azioni di mitigazione. L'analisi delle attività aziendali viene eseguita tramite sopralluoghi e interviste con i responsabili, i lavoratori e il medico competente, a cui si aggiungono audit con pianificazione ciclica per apportare migliorie al sistema di gestione o introdurre nuove procedure. In **caso di situazioni di pericolo** grave o imminente, il dipendente è obbligato ad allontanarsi dal posto di lavoro e riferire l'accadimento ai propri responsabili, mentre **al verificarsi di un infortunio** questo viene segnalato e descritto con un modulo apposito, al fine di affidare al SPP l'indagine delle cause.

I **canali di comunicazione** anonima predisposti per le segnalazioni sono quelli previsti dalla normativa nazionale, ovvero **tramite i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza o Enti esterni competenti**, come indicato nel **D.Lgs. 81/2008**. MM si assicura che i lavoratori siano consapevoli dei meccanismi previsti dal D.Lgs. 81/08 tramite lo **svolgimento dei corsi di formazione specifica**.

S1-4 Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni

Grazie all'ascolto della popolazione aziendale tramite i diversi canali precedentemente descritti, MM sta attuando e pianificando una serie di iniziative volte a migliorare costantemente la soddisfazione dei propri dipendenti.

In primo luogo, sono state proposte **attività di formazione sui temi della diversità e inclusione, della sostenibilità e del welfare aziendale**, finalizzate a promuovere un ambiente di lavoro di qualità e ad accrescere la consapevolezza dei dipendenti su tali tematiche, come previsto dall'obiettivo "*Accrescimento della consapevolezza dei dipendenti sui temi D&I, Sostenibilità e Welfare*".

Nel 2025 sono state erogate sessioni formative sul welfare aziendale per un totale di 7,25 ore e sono stati organizzati incontri di formazione sui temi della sostenibilità rivolti al management e ai principali interlocutori coinvolti nel processo di rendicontazione; nel 2026 sono previste ulteriori sessioni formative rivolte alla governance per definire le linee guida di un futuro piano di transizione. Sono inoltre previsti due incontri relativi al tema della violenza di genere, in particolare un incontro sull'autodifesa in occasione della Giornata internazionale dei diritti della donna e un incontro con "telefono donna". Per tali iniziative, che riguardano tutta la forza lavoro di MM, sono ad oggi stati impiegati 8.880 € di costi operativi, e sono previste ulteriori spese per 9.440 €. L'azione è collegata all'IRO "Promozione di un ambiente di lavoro di qualità che valorizzi la D&I".

Parallelamente, la Società ha avviato la **definizione di una rewarding policy collegata al sistema di valutazione delle performance,** con l'obiettivo di valorizzare le competenze e rafforzare la motivazione del personale, come previsto dall'obiettivo "*Modifica e completamento del processo di valutazione della performance con relativa rilevazione dei bisogni formativi e conseguenti piani di sviluppo*". L'implementazione del sistema è supportata da un processo di job evaluation della struttura organizzativa e dei ruoli aziendali, da attività di allineamento retributivo rispetto al mercato del lavoro di riferimento e dalla costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze integrato con strumenti di valutazione del potenziale e con tavole di successione. Il nuovo sistema di valutazione delle performance ha visto la sua prima applicazione nel 2025, per cui ci si attende che i primi risultati si potranno apprezzare negli anni a venire; le evidenze dell'attuazione del sistema sono rintracciabili nelle schede personali del sistema di valutazione e nel loro utilizzo nell'ambito del sistema di rewarding. L'azione è collegata all'IRO "Sistemi di valutazione delle performance e rewarding policy per la valorizzazione delle competenze e la motivazione dei dipendenti".

In continuità con tale percorso, MM ha inoltre avviato il disegno del processo di valutazione del potenziale di crescita del capitale umano, finalizzato alla **definizione di una matrice di *Talent pool* e alla realizzazione di un *Succession plan*** per monitorare la vitalità organizzativa della Società. Nel corso del 2025 è stata completata la valutazione massiva del potenziale e sono in corso le attività di caricamento dei dati raccolti nel sistema gestionale *Talentia*, funzionali alla strutturazione della matrice dei talenti e allo sviluppo dei piani di successione. L'azione è collegata all'IRO "Sistemi di valutazione delle performance e rewarding policy per la valorizzazione delle competenze e la motivazione dei dipendenti".

Tra le azioni intraprese rientra inoltre l'elaborazione di un **piano di formazione manageriale (top down)** volto a supportare il processo di cambiamento culturale e il raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico ed in coerenza con l'obiettivo "*Accrescimento della consapevolezza dei dipendenti*

sui temi D&I, Sostenibilità e Welfare". Nel corso del 2025 è stato realizzato un percorso formativo rivolto ai manager; l'iniziativa è stata sostenuta da risorse operative dedicate, pari a 108.960 €, ed è stata monitorata attraverso registri di presenza e questionari di apprendimento e di soddisfazione compilati dai partecipanti. L''azione è collegata all'IRO "Sistemi di valutazione delle performance e rewarding policy per la valorizzazione delle competenze e la motivazione dei dipendenti".

Inoltre, la Società promuove il benessere della propria forza lavoro anche attraverso misure di welfare aziendale, tra cui il **rimborso dell'85% del valore degli abbonamenti annuali al trasporto pubblico locale** (ATM e Trenord) per i dipendenti, misura attiva nel 2025 e confermata anche per il 2026. L'iniziativa, volta al conseguimento dell'obiettivo "*Migliorare continuamente la qualità della vita professionale e personale*", è stata sostenuta da risorse operative dedicate, pari a 500.115 € nel 2025, cui si prevede seguiranno spese per 1.743.000 € fino al 2028. Al fine di monitorare il beneficio derivante dall'iniziativa, ogni anno viene somministrato a tutti i dipendenti un questionario sulla mobilità. L'attività è un'azione di mitigazione all'IRO potenziale "Insoddisfazione della forza lavoro propria causata dalla divergenza tra aspettative e pratiche aziendali in termini di well-being e retribuzione".

Infine, la Società ha avviato una **strategia di comunicazione di *employer branding*** finalizzata a rafforzare l'immagine di MM come luogo di lavoro attrattivo, contribuendo al benessere organizzativo e alla competitività della Società nel mercato del lavoro - tale azione è collegata all'obiettivo "*Riduzione della retention*". Nel 2025 è stato avviato, in collaborazione con l'Università IULM, un progetto di analisi e definizione dell'*Employee Value Proposition (EVP)*, sviluppato attraverso interviste alle Key people aziendali e focus group misti; l'attività ha consentito di individuare gli elementi maggiormente attrattivi e rilevanti dell'EVP di MM. Nel 2026 è previsto lo sviluppo di un piano di comunicazione volto a diffondere tali contenuti sia alla popolazione aziendale sia ai potenziali candidati, attraverso diversi strumenti di comunicazione, tra cui intranet e canali social. L'iniziativa coinvolge sia i dipendenti di MM sia i potenziali candidati e si inserisce in un orizzonte temporale che si estende fino al 2028. L'azione è sostenuta da risorse operative dedicate, pari a 37.650 € per il 2025, e la sua efficacia è valutata attraverso il monitoraggio dei livelli di *retention* del personale. L'azione è collegata all'IRO "Benessere organizzativo come fattore di attratività e competitività".

S1-4 Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni in ambito di salute e sicurezza

Per quanto riguarda la prevenzione e mitigazione degli impatti negativi riguardanti la salute e sicurezza sul lavoro, la Società ha intrapreso molte azioni di miglioramento finalizzate ad aumentare la consapevolezza e a diminuire la probabilità che i rischi si verifichino.

Fra le azioni di miglioramento intraprese ricordiamo alcuni passaggi fondamentali.

Nel 2025 è stata completata la **transizione dagli scadenziari cartacei a un sistema informatico** dedicato alla gestione delle informazioni relative alla formazione e alla sicurezza, comprensivo anche dello storico degli attestati (pacchetto prevenzione e protezione INAZ). Il sistema, accessibile online a tutti i lavoratori tramite account personale, consente una migliore comunicazione e consultazione dei dati relativi alla salute e sicurezza e supporta la compliance alla normativa vigente in materia. L'iniziativa, rivolta all'intera forza lavoro in Italia, è stata supportata da risorse operative dedicate pari a 3.500 € nel 2025. A tali risorse si prevede si aggiungeranno ulteriori 15.000 € destinati

al monitoraggio del funzionamento del sistema negli anni a venire. Il sistema è monitorato settimanalmente dal servizio HSE mediante specifiche data query.

MM promuove inoltre **programmi strutturati di formazione e aggiornamento in materia di salute e sicurezza sul lavoro** rivolti a tutto il personale, inclusi i neoassunti. Nel 2025 si è conclusa l'erogazione dei corsi di recupero crediti destinati a dirigenti, ai Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), ai Coordinatori per la Sicurezza in fase di Esecuzione (CSE) e agli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione (ASPP). Nel 2025 è stata aggiudicata la gara per l'individuazione dell'operatore economico incaricato dell'erogazione dei corsi e sono state avviate attività formative finalizzate ad accrescere la consapevolezza dei rischi e a rafforzare la prevenzione. Le attività formative riguardano una parte della forza lavoro in Italia e sono sostenute da risorse operative dedicate, pari a 77.178 € nel 2025 e previste per 230.000 € negli anni futuri. L'avvenuta partecipazione ai corsi è documentata dagli attestati disponibili nel sistema gestionale e il rispetto delle scadenze formative è verificato attraverso il monitoraggio degli scadenziari.

Tra le azioni in programma rientra anche l'introduzione di **un'assicurazione sanitaria estesa al 100% della popolazione aziendale**, con l'obiettivo di mitigare l'impatto negativo "*Danni alla salute e sicurezza della forza lavoro propria*". L'iniziativa, riferita all'intera forza lavoro in Italia e programmata con orizzonte temporale al 2028, sarà sostenuta da risorse operative dedicate, stimate per 1.770.000 €, e si inserisce tra le azioni volte al miglioramento continuo della qualità della vita professionale e personale dei lavoratori.

Con riferimento alla mitigazione del medesimo impatto negativo, nel 2025 è stata inoltre completata la **riorganizzazione del servizio medico aziendale**, garantendo la presenza del medico aziendale con cadenza settimanale presso le due principali sedi della Società (via Meda e via del Vecchio Politecnico). L'azione, di natura continuativa e riferita all'intera forza lavoro in Italia, contribuisce al pieno adempimento degli obblighi normativi e al rafforzamento delle attività di sorveglianza sanitaria. Gli esiti delle visite e i giudizi di idoneità sono disponibili nel sistema gestionale aziendale e il rispetto delle scadenze di sorveglianza sanitaria è verificato tramite specifici controlli periodici. Per la riorganizzazione del servizio medico sono stati attualmente spesi 117.391 €, e si prevede una spesa di ulteriori 352.174 € nei prossimi anni.

Accanto alle attività di sorveglianza sanitaria obbligatoria, la Società promuove **iniziative di prevenzione attraverso un servizio di medicina benefit rivolto a dipendenti e dirigenti**, che prevede check-up periodici, analisi cliniche ed esami specialistici con diverse periodicità. L'iniziativa, attiva per tutta la forza lavoro in Italia e sostenuta da risorse operative dedicate (67.610 € nel 2025, 202.830 € previsti per il futuro), ha l'obiettivo di migliorare lo stato di salute dei lavoratori e di favorire la prevenzione sanitaria. In particolare, vengono proposte le seguenti visite di prevenzione:

- per i dipendenti, con cadenza annuale: check-up comprensivo di esami ematochimici di 1° e 2° livello e elettrocardiogramma;
- per i dipendenti prevista con cadenza biennale: visita oculistica;
- per le dipendenti donne: check-up comprensivo di pap-test a partire dai 25 anni di età, mammografia a partire dai 45 anni di età e, in caso di positività, ecografia mammaria;
- per i dipendenti uomini: un check-up comprensivo di esame del *Prostate-Specific Antigen* (PSA) a partire dai 45 anni di età.

Nel corso del 2025 sono stati infine **organizzati tavoli tematici di approfondimento rivolti ai dirigenti e al personale coinvolto nelle attività di cantieristica**, finalizzati a sensibilizzare sui **temi della salute e sicurezza sul lavoro** e a favorire il confronto diretto attraverso momenti di approfondimento e sessioni di domande e risposte. Per l'iniziativa, rivolta all'intera forza lavoro in

Italia e finalizzata a migliorare il livello di informazione e consapevolezza dei dipendenti, sono stati sostenuti costi pari a 1.920 €.

Tutte le azioni rendicontate sono collegate all'IRO "Danni alla salute e sicurezza della forza lavoro propria".

S1-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti

Con il Piano Industriale (PI) 2024-2028 approvato nel 2024, MM ha definito una serie di obiettivi per le risorse umane, con il coinvolgimento dei principali portatori di interesse: è stato svolto un incontro dedicato alla presentazione del PI con i sindacati, è stata organizzata una riunione dedicata alla presentazione del PI con il top management (dirigenti) e una Convention aziendale dedicata alla presentazione del PI, aperta a tutti i dipendenti MM. Infine, si precisa che, allo stato attuale, gli obiettivi definiti non risultano collegati agli IRO rilevanti.

Il primo obiettivo che la Società si è posta consiste nel **miglioramento della *retention*** tramite azioni, descritte nei paragrafi precedenti, che migliorino la *work-life balance*. Come baseline per monitorare tale obiettivo è stato considerato il tasso di turnover del 2023 pari all' 11% e l'obiettivo è quello di ridurre il tasso al 5% entro il 2028. Per quanto riguarda lo stato di avanzamento dell'obiettivo, al 31 dicembre 2025 è stato registrato un tasso di turnover pari al 6,3%, che quindi si avvicina all'obiettivo che la Società si era posta di raggiungere entro il 2028.

In secondo luogo, MM vuole **accrescere la consapevolezza dei dipendenti sui temi D&I, Sostenibilità e Welfare**. Per la definizione di tale obiettivo i dipendenti sono stati coinvolti tramite l'indagine di clima aziendale e tramite l'interlocuzione con le Organizzazioni Sindacali e HR Business Partner.

In terzo luogo, la Società intende **modificare e completare il Processo di Valutazione delle performance**, con relativa rilevazione dei bisogni formativi e conseguente implementazione di piani di sviluppo. Il nuovo sistema di valutazione, descritto nel paragrafo *La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione* all'interno del presente capitolo, si basa sul principio della meritocrazia rilanciato in Azienda e su metodologie riscontrabili nella letteratura scientifica di settore in ambito Risorse Umane.

In merito agli ultimi due obiettivi, si precisa che MM non ha ancora definitivo target quantitativi misurabili, né indicatori specifici per monitorare l'efficacia delle azioni intraprese; tuttavia, la società monitora l'andamento di queste iniziative attraverso l'interlocuzione costante con gli HR Business Partner. MM si riserva di valutare la definizione di target misurabili e dei relativi processi di monitoraggio nelle prossime pianificazioni, coerentemente con l'evoluzione del sistema di reporting interno.

S1-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti in ambito salute e sicurezza

Il Piano Industriale 2024-2028 di MM prevede l'obiettivo di **miglioramento della qualità della vita professionale e personale** attraverso l'introduzione di nuovi strumenti di welfare e di iniziative volte a migliorare il pacchetto di benefit offerto ai dipendenti di MM. In merito all'obiettivo, si precisa che MM non ha ancora definitivo target quantitativi misurabili, né indicatori specifici per il tracciamento dell'efficacia. MM si riserva di valutare la definizione di target misurabili e dei relativi processi di

monitoraggio nelle prossime pianificazioni, coerentemente con l'evoluzione del sistema di reporting interno. Infine, l'obiettivo è collegato all'IRO "Danni alla salute e sicurezza della forza lavoro propria".

CHI SONO LE PERSONE DI MM

Nel 2025 MM ha potuto contare sul contributo di un totale di **1.573 dipendenti**, in crescita rispetto al 2024 (+14%). La presenza della Società si concentra prevalentemente in Italia, dove operano 1.561 dipendenti (1.114 uomini e 447 donne). A questi si aggiungono 12 persone[78] (8 uomini e 4 donne) che fanno parte delle **branch estere** (India, Emirati Arabi Uniti, Colombia, Israele). Ai dipendenti si aggiungono 23 lavoratori non dipendenti (tirocinanti, collaboratori e somministrati) che lavorano in Italia, in diminuzione del 23% rispetto all'anno precedente, raggiungendo una forza lavoro complessiva di 1.596 persone. Nel 2025 MM ha confermato il proprio impegno nel garantire la stabilità occupazionale, mantenendo un rapporto di lavoro solido con i propri dipendenti: il 99% del totale (pari a 1.558 dipendenti), sono assunti con **contratti a tempo indeterminato.**

Con 448 donne nell'organico, **MM registra una presenza femminile del 28,5%,** in leggera diminuzione rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda la distinzione tra l'Italia e l'estero, la presenza femminile è del 28,6% in Italia e dell'8,3% nelle branch estere. Il divario di genere è attribuibile alla natura peculiare del business di MM, che tradizionalmente ha attratto principalmente figure professionali maschili. Ad esempio, tra gli operai, gli uomini rappresentano l'89,6% del totale.

Tra il top management**,** la **presenza femminile** si attesta invece al 30%. In questo caso, si ha una rappresentanza del 31% in Italia, mentre nelle branch estere non vi sono figure di top management femminili.

Nel 2025 si sono registrate **98 cessazioni** in Italia, in diminuzione rispetto al 2024 (-16%). Il tasso di turnover in uscita in Italia è sceso quindi a 6,3% rispetto all'8,4% del 2024, portando MM ad avanzare positivamente su uno dei suoi obiettivi principali, ossia ridurre il tasso di turnover in uscita al 5% entro il 2028, come descritto nei paragrafi iniziali del presente capitolo. Per quanto riguarda le branch estere invece non è stata registrata alcuna cessazione, per cui il tasso di turnover risulta pari a zero.

S1-6 Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa

I DIPENDENTI DI MM NEL TRIENNIO	2023	2024	2025
Donne	409	423	448
Uomini	931	958	1.125
Totale	**1.340**	**1.381**	**1.573**
< 30 anni	64	61	103
tra 30 e 50 anni	810	833	899
> 50 anni	466	487	571
Numero di dipendenti a tempo indeterminato	**1.327**	**1.369**	**1.558**
Donne	407	418	441
Uomini	920	951	1.117
Numero di dipendenti a tempo determinato	**13**	**12**	**15**
Donne	2	5	7

[78] Il totale dei dipendenti delle branch estere comprende anche quattro consulenti della branch India con accordo di impiego per l'attività di esperto effettuata in Israele.

Uomini	11	7	8
Numero di dipendenti a orario variabile	**0**	**0**	**0**
Donne	0	0	0
Uomini	0	0	0
Numero di dipendenti a tempo pieno	**1.305**	**1.347**	**1.536**
Donne	376	391	415
Uomini	929	956	1.121
Numero di dipendenti a tempo parziale	**35**	**34**	**37**
Donne	33	32	33
Uomini	2	2	4

AMBITO DI RENDICONTAZIONE E FONTI INFORMATIVE

I numeri relativi ai dipendenti sono comunicati in numero di persone alla fine del periodo di riferimento.

I dati relativi alle cessazioni nell'anno sono riportati nel capitolo 1.8 "La composizione del personale" della Relazione sulla gestione.

Al 31 dicembre 2025 non vi sono persone identificate nelle categorie "Altro" o "Non Comunicato in azienda". I valori di queste due categorie sono pari a 0.

Il costo del personale di MM al 31/12/2025 si attesta a 83,967 milioni di euro, registrando un incremento del 13% rispetto all'esercizio 2024 (pari a 74,332 milioni di euro). Tale variazione risulta coerente con la crescita del numero dei dipendenti del 14% nel medesimo periodo. L'andamento del costo del personale riflette dunque l'investimento della Società nel capitale umano e il consolidamento della struttura organizzativa necessaria a sostenere lo sviluppo del business. Per un maggior approfondimento si rimanda al capitolo 1.6 *Sintesi della gestione e andamento economico e finanziario*.

S1-7 Caratteristiche dei lavoratori non dipendenti nella forza lavoro propria dell'impresa

I lavoratori non dipendenti di MM nel triennio									
Numero di persone	**2023**			**2024**			**2025**		
	Uomini	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**
Stagisti	3	0	**3**	5	1	**6**	2	0	**2**
Collaboratori	5	1	**6**	2	1	**3**	2	2	**4**
Somministrati	3	6	**9**	15	6	**21**	15	2	**17**
Totale	**11**	**7**	**18**	**22**	**8**	**30**	**19**	**4**	**23**

S1-9 Metriche della diversità[79]

DISTRIBUZIONE DELL'ALTA DIRIGENZA PER GENERE E CLASSI D'ETÀ NEL TRIENNIO									
Numero di persone	**2023**			**2024**			**2025**		
	Uomini	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**
< 30 anni	0	0	**0**	0	0	**0**	0	0	**0**
tra 30 e 50 anni	7	3	**10**	4	2	**6**	3	2	**5**
> 50 anni	16	6	**22**	17	7	**24**	18	7	**25**
Totale	**23**	**9**	**32**	**21**	**9**	**30**	**21**	**9**	**30**

DISTRIBUZIONE DELL'ALTA DIRIGENZA PER GENERE E CLASSI D'ETÀ NEL TRIENNIO									
%	**2023**			**2024**			**2025**		
	Uomini	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**
< 30 anni	0,0%	0,0%	**0,0%**	0,0%	0,0%	**0,0%**	0,0%	0,0%	**0,0%**
tra 30 e 50 anni	21,9%	9,4%	**31,3%**	13,3%	6,7%	**20,0%**	10,0%	6,7%	**16,7%**
> 50 anni	50,0%	18,8%	**68,8%**	56,7%	23,3%	**80,0%**	60,0%	23,3%	**83,3%**
Totale	**71,9%**	**28,1%**	**100,0%**	**70,0%**	**30,0%**	**100,0%**	**70,0%**	**30,0%**	**100,0%**

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE NEL TRIENNIO									
Numero di persone	**2023**			**2024**			**2025**		
	Uomi	**Donn**	**Totale**	**Uomi**	**Donn**	**Totale**	**Uomi**	**Donn**	**Totale**
Dirigenti	23	9	**32**	21	9	**30**	21	9	**30**
Quadri	55	21	**76**	60	26	**86**	62	26	**88**
Impiegati	494	323	**817**	497	332	**829**	531	354	**885**
Operai	359	56	**415**	380	56	**436**	511	59	**570**
Totale	**931**	**409**	**1.340**	**958**	**423**	**1.381**	**1.125**	**448**	**1.573**

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE NEL TRIENNIO									
%	**2023**			**2024**			**2025**		
	Uomi	**Donne**	**Totale**	**Uomin**	**Donne**	**Totale**	**Uomin**	**Donne**	**Totale**
Dirigenti	1,7%	0,7%	**2,4%**	1,5%	0,7%	**2,2%**	1,3%	0,6%	**1,9%**
Quadri	4,1%	1,6%	**5,7%**	4,3%	1,9%	**6,2%**	3,9%	1,7%	**5,6%**
Impiegati	36,9%	24,1%	**61,0%**	36,0%	24,0%	**60,0%**	33,8%	22,5%	**56,3%**
Operai	26,8%	4,2%	**31,0%**	27,5%	4,1%	**31,6%**	32,5%	3,8%	**36,2%**
Totale	**69,5%**	**30,5%**	**100,0%**	**69,4%**	**30,6%**	**100,0%**	**71,5%**	**28,5%**	**100,0%**

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E CLASSI D'ETÀ												
Numero di persone	**2023**				**2024**				**2025**			
	< 30	**tra 30 e 50 anni**	**>50 ann**	**Totale**	**< 30 anni**	**tra 30 e 50 anni**	**>50 ann**	**Totale**	**< 30**	**tra 30 e 50**	**>50 anni**	**Totale**
Dirigenti	0	10	22	**32**	0	6	24	**30**	0	5	25	**30**
Quadri	0	30	46	**76**	0	38	48	**86**	0	37	51	**88**
Impiegati	50	557	210	**817**	46	564	219	**829**	62	581	242	**885**

[79] MM definisce come proprio top management i dipendenti inquadrati nella categoria “Dirigente” ai sensi del CCNL applicato.

Operai	14	213	188	**415**	15	225	196	**436**	41	276	253	**570**
Totale	**64**	**810**	**466**	**1.340**	**61**	**833**	**487**	**1.381**	**103**	**899**	**571**	**1.573**

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E CLASSI D'ETÀ (%)												
%	2023				2024				2025			
	< 30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	< 30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale	< 30 anni	tra 30 e 50 anni	>50 anni	Totale
Dirigenti	0,0%	0,7%	1,6%	**2,4%**	0,0%	0,4%	1,7%	**2,2%**	0,0%	0,3%	1,6%	**1,9%**
Quadri	0,0%	2,2%	3,4%	**5,7%**	0,0%	2,8%	3,5%	**6,2%**	0,0%	2,4%	3,2%	**5,6%**
Impiegati	3,7%	41,6%	15,7%	**61,0%**	3,3%	40,8%	15,9%	**60,0%**	3,9%	36,9%	15,4%	**56,3%**
Operai	1,0%	15,9%	14,0%	**31,0%**	1,1%	16,3%	14,2%	**31,6%**	2,6%	17,5%	16,1%	**36,2%**
Totale	**4,8%**	**60,4%**	**34,8%**	**100,0%**	**4,4%**	**60,3%**	**35,3%**	**100,0%**	**6,5%**	**57,2%**	**36,3%**	**100,0%**

La formazione come leva strategica di sviluppo professionale

S1-13 Metriche di formazione e sviluppo delle competenze

Lo sviluppo di MM si realizza anche e soprattutto attraverso la **crescita professionale e personale delle persone** che quotidianamente contribuiscono alla trasformazione e al miglioramento della città, mettendo le proprie competenze al servizio dei cittadini. MM promuove diversi percorsi formativi volti a consolidare e potenziare le **competenze tecnico-specialistiche e trasversali** dei suoi dipendenti, nonché a **mitigare i rischi** connessi alle attività operative, con particolare riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro e alle tematiche ambientali. La formazione del personale segue un'apposita procedura, adottata nel 2018 e aggiornata nel 2023, per cui si rimanda ai paragrafi precedenti.

Nel 2025 sono state erogate ai dipendenti **39.039 ore di formazione**, in aumento del 41% rispetto al 2024, e con **25 ore medie per persona complessive.**

Sempre in termini pro-capite, le categorie professionali maggiormente interessate sono state i **quadri** (con 54,1 ore pro-capite) e i **dirigenti** (con 45,8 ore pro-capite). Si riscontra un aumento significativo delle ore di formazione per dirigenti rispetto al 2024 in quanto nel 2025 è stato condotto un corso di formazione di Leadership and People Management. In merito alla formazione specifica, nel 2025 sono state erogate **19.053 ore** di formazione in materia di **salute e sicurezza**, un valore più che raddoppiato rispetto al 2024, **2.427 ore** in ambito ***cybersecurity awareness*** e **144 ore** in ambito **Ambiente**.

Le attività formative hanno l'obiettivo di **dare valore alle persone, creare opportunità di crescita e investire nella conoscenza e nella competenza**. Il **piano della formazione** diversa da quella obbligatoria è elaborato in base agli obiettivi strategici del Piano Industriale, dalle necessità espresse dalle strutture aziendali e dagli esiti di audit interni o esterni che evidenzino l'esigenza di approfondire temi specifici. La definizione del fabbisogno formativo integra l'approccio *bottom-up*, su richiesta

delle strutture aziendali, a quello *top-down* che consente a MM di **delineare percorsi formativi per categorie omogenee, trasversali alle aree di business**. Delle ore erogate, 35.107 ore riguardano la formazione obbligatoria/top-down, mentre 3.932 ore invece riguardano la formazione non obbligatoria/bottom-up.

La soddisfazione dei partecipanti viene costantemente monitorata attraverso **questionari di gradimento**, finalizzati a raccogliere feedback e suggerimenti di miglioramento riguardanti l'organizzazione, la qualità della docenza e la pertinenza dei contenuti rispetto alle esigenze di aggiornamento professionale.

Per le nuove risorse, MM organizza periodicamente **attività di *induction*** che affiancano, alla presentazione dell'Azienda, anche la formazione obbligatoria in tema di anticorruzione, con l'obiettivo di favorire l'integrazione e la conoscenza della realtà aziendale e rendere il percorso di ingresso più facile e stimolante.

LE ORE DI FORMAZIONE EROGATE NEL TRIENNIO PER GENERE			
Ore di formazione	**2023**	**2024**	**2025**
N. ore uomini	14.642	19.146	29.145
N. ore pro-capite uomini	15,7	20,0	25,9
N. ore donne	7.380	8.547	9.894
N. ore pro-capite donne	18,0	20,2	22,1
N. ore totali	22.022	27.693	39.039
N. ore pro-capite totali	16,4	20,1	24,8

LE ORE DI FORMAZIONE EROGATE NEL TRIENNIO PER CATEGORIA PROFESSIONALE									
Ore di formazione	**2023**			**2024**			**2025**		
	N. ore pro-	**N.ore totali**	**Dipendenti Totali**	**N. ore pro-**	**N.ore totali**	**Dipendenti Totali**	**N. ore pro-**	**N.ore totali**	**Dipendenti**
Dirigenti	**18,0**	577	32	**35,4**	1.061	30	**45,8**	1.375	30
Quadri	**17,9**	1.363	76	**27,0**	2.319	86	**54,1**	4.764	88
Impiegati	**19,8**	16.155	817	**22,1**	18.336	829	**23,3**	20.593	885
Operai	**9,5**	3.926	415	**13,7**	5.976	436	**21,6**	12.306	570

LE ORE DI FORMAZIONE PER TIPOLOGIA DI CORSO NEL 2025				
Ore di formazione	**N. Ore Uomini**	**N. ore pro-capite uomini**	**N. Ore Donne**	**N. ore pro-capite donne**
Obbligatoria	26.558	23,6	8.549	19,1
Non obbligatoria	2.587	2,3	1.345	3,0
TOTALE	**29.145**	**25,9**	**9.894**	**22,1**
- di cui per Salute e sicurezza sul	16.015	14,2	3.038	6,8
- di cui per Anticorruzione e Compliance	569	0,5	251	0,6
- di cui Cybersecurity awareness	1.760	1,6	667	1,5
- di cui Ambiente	80	0,1	64	0,1
- di cui Leadership e People	4.472	4,0	2.197	4,9
- di cui Altro	6.249	5,6	3.678	8,2

La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione

S1-10 Salari adeguati

S1-13 Metriche di formazione e sviluppo delle competenze

S1-16 Metriche di retribuzione (divario retributivo e retribuzione totale)

Negli ultimi anni, in MM è stato portato avanti un importante percorso di rinnovamento dell'approccio alla gestione delle risorse umane, anche grazie ad una profonda riorganizzazione interna della Direzione Organizzazione e Risorse Umane, che ha introdotto una nuova figura in azienda: l'HRBP. L'obiettivo che ad oggi la direzione persegue è di favorire, grazie alla vicinanza ed al continuo supporto, ed alle rinnovate competenze, lo sviluppo personale e professionale delle risorse in azienda, in un clima meritocratico di benessere e consapevolezza professionale.

Il primo strumento introdotto a sostegno del processo di cambiamento è il Processo di Valutazione della Performance, che assicurerà una valorizzazione delle risorse aziendali in forza, attraverso la valutazione di obiettivi in linea con la strategia aziendale e l'osservazione continua di alcune competenze comportamentali in grado di orientare la Performance. A completamento del processo è prevista poi la raccolta di disponibilità ed esigenze formative che offriranno le informazioni necessarie per garantire alle risorse di MM Piani di sviluppo personalizzati e coerenti e per tenere sempre aggiornate le informazioni sul patrimonio umano di cui l'azienda dispone.

Il **Processo di Valutazione** prevede le seguenti fasi:

- Fase 1: Assegnazione degli obiettivi e condivisione delle competenze attese del modello di riferimento;
- Fase 2: Feedback intermedio;
- Fase 3: Valutazione finale e redazione del Piano di sviluppo.

Il Processo di Valutazione della Performance punta a valorizzare le persone attraverso un nuovo approccio, che segna il passaggio da una cultura basata sul concetto di giudizio, ad una cultura basata sulla valutazione responsabile e consapevole delle risorse in forza alla Società.

Il Processo ha introdotto una serie di **novità**:

- **modello delle competenze**: le risorse saranno valutate su tutte le competenze previste dal modello di riferimento, con pesi differenti assegnati in base al ruolo ricoperto e alla divisione di appartenenza;
- **introduzione della scala pentenaria**: obiettivi e competenze saranno valutati su una scala a cinque livelli;
- **introduzione del piano di sviluppo**: oltre al processo di valutazione della performance, il valutato insieme al valutatore condivideranno le informazioni e gli elementi utili alla stesura del Piano di sviluppo del valutato, come i bisogni formativi e la disponibilità;
- **nuovi pesi assegnati per obiettivi e competenze**: i pesi assegnati all'area degli obiettivi e delle competenze del modello su cui si basa il processo di valutazione sono stati ricalibrati.

Nel 2025 l'82% dei dipendenti uomini e delle dipendenti donne hanno partecipato al Processo di Valutazione delle performance, come illustrato in dettaglio nella tabella seguente.

PERCENTUALE DI DIPENDENTI CHE HANNO PARTECIPATO AL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NEL TRIENNIO						
%	**2023**		**2024**		**2025**	
	Uomini	**Donne**	**Uomini**	**Donne**	**Uomini**	**Donne**
Dirigenti	ND	ND	29%	33%	90%	100%
Quadri	ND	ND	65%	65%	100%	100%
Impiegati	ND	ND	78%	74%	92%	94%
Operai	ND	ND	63%	2%	70%	3%
Totale	ND	ND	70%	63%	82%	82%

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Nel processo di valutazione sono escluse le seguenti categorie di personale: custodi (in quanto già valutati con lo strumento del "Ranking"), dipendenti assunti dal 1° luglio in poi, personale delle branch estere, stagisti e lavoratori somministrati.

Per quanto riguarda il 2024, le percentuali sono state ricalcolate applicando gli stessi criteri di calcolo del 2025. È tuttavia opportuno precisare che i dati 2024 si riferiscono esclusivamente al personale che ha concluso il processo di performance, mentre per il 2025 è stata considerata la platea dei dipendenti che ha ricevuto gli obiettivi. Tale differenza metodologica si rende necessaria poiché, al momento della rendicontazione, non sono ancora disponibili i dati relativi al completamento del processo di performance 2025, in quanto la scadenza per la chiusura e il riscontro finale al valutato è fissata al 15 marzo.

Non sono invece disponibili dati per il 2023, anno in cui il processo di performance non era ancora attivo; esso è stato infatti avviato a partire dal 2024.

Per quanto riguarda la **retribuzione**, tutti i dipendenti in Italia ricevono una retribuzione in linea con i CCNL di riferimento (per un dettaglio sui CCNL si rimanda al paragrafo *Le relazioni tra MM e le organizzazioni sindacali* all'interno del presente capitolo). Per quanto riguarda invece i dipendenti all'estero, tutti i dipendenti ricevono un salario in linea con i parametri di riferimento applicabili[80].

Il **divario retributivo di genere** in MM, che definisce la differenza tra i livelli retributivi medi corrisposti ai lavoratori di sesso maschile e a quelli di sesso femminile, espressa in percentuale del livello retributivo medio dei lavoratori di sesso maschile, è di -3,14% nel 2025, in miglioramento rispetto ai valori del biennio precedente[81].

DIVARIO RETRIBUTIVO DI GENERE NEL TRIENNIO (GENDER PAY GAP - %)			
	2023	**2024**	**2025**
Dirigenti	14,11	17,10	13,89
Quadri	3,41	3,92	8,42
Impiegati	4,68	5,28	5,26
Operai	21,99	21,01	20,41
Totale	**1,29**	**0,71**	**-3,14**

Un'altra metrica importante riguardante la retribuzione è il **tasso di remunerazione totale annua**, che calcola il rapporto tra la remunerazione totale annua della persona che percepisce il salario più elevato e la remunerazione totale annua mediana di tutti i dipendenti (esclusa la persona con il salario più elevato), e che nel 2025 risulta pari a 7,12.

TASSO DI REMUNERAZIONE TOTALE NEL TRIENNIO			
	2023	**2024**	**2025**
Rapporto di retribuzione totale annuale	6,04	7,02	7,12

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Per il calcolo del gender pay gap, nel 2025 è stata usata la media della retribuzione totale annua dei dipendenti del Gruppo MM, a differenza del biennio 2023-2024 in cui erano stati inclusi solo i dipendenti dell'Italia.

[80] In particolare, negli Emirati Arabi Uniti non esiste un salario minimo nazionale stabilito per legge, ma le retribuzioni erogate da MM risultano superiori alla media salariale del paese. Da un approfondimento effettuato da MM risulta che la media salariale annua negli EAU sia di 179.229 AED corrispondenti a 42.939€, mentre per gli *University Graduates* la soglia è pari a 12.000 AED mensili, ossia 2875€ al mese.
Mentre per quanto riguarda la Colombia, esiste un salario minimo legale nazionale, ed è fissato ogni anno dal Governo tramite decreto. Le fonti ufficiali confermano che per il 2025 il Governo colombiano ha stabilito Salario minimo mensile legale (SMMLV) pari a 1.423.500 COP, ossia 311,56€ al mese.

[81] La differenza tra il gender pay gap complessivo e quello calcolato per singola categoria professionale è riconducibile alla diversa distribuzione di uomini e donne nei livelli professionali dell'organizzazione. In particolare, una maggiore presenza femminile in alcune categorie con retribuzioni mediamente più elevate può influenzare il dato complessivo.

Inclusione e benessere aziendale

S1-11 Protezione sociale

S1-12 Persone con disabilità

S1-15 Metriche dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata

S1-17 Incidenti, denunce e impatti gravi in materia di diritti umani

MM riconosce che il principio di **uguaglianza** è alla base della **dignità umana e della possibilità per ciascuno di accedere alle stesse opportunità**, a prescindere da caratteristiche personali o sociali.

Ma l'uguaglianza non si esaurisce in un concetto giuridico: rappresenta anche un elemento fondamentale di coesione e valorizzazione delle differenze, capaci di generare innovazione, creatività e ricchezza culturale, soprattutto quando vengono accolte in un contesto realmente inclusivo, dove ogni persona può sentirsi valorizzata ed esprimere pienamente il proprio potenziale.

La pluralità di competenze, esperienze e punti di vista costituisce un valore aggiunto per la crescita del business e del contesto in cui opera. Per questa ragione, MM ha nel tempo rafforzato politiche e pratiche orientate al riconoscimento e allo sviluppo del talento, **promuovendo ambienti inclusivi che rispettano e valorizzano le diversità**, senza pregiudizi legati a genere, età, provenienza o altre caratteristiche personali. Anche il **Codice Etico** aziendale sottolinea come la valorizzazione delle diversità sia un elemento strategico per migliorare l'efficacia nella definizione degli obiettivi e nell'erogazione dei servizi.

A dimostrazione dell'impegno, nel 2025, così come in tutto il triennio, non si sono verificati episodi di discriminazione ai danni dei lavoratori, non sono pervenute denunce in tal senso, e non si sono verificati incidenti gravi in materia di diritti umani.

MM rispetta le normative vigenti in materia di **categorie vulnerabili**, con 47 invalidi civili e 2 appartenenti ad altre categorie protette secondo l'art. 18 della L. 68/99[82] in forza nel 2025, pari a 2,99% del totale della forza lavoro aziendale. All'estero non sono assunte persone con disabilità.

DIPENDENTI CON DISABILITÀ - ITALIA	2023	2024	2025
Totale	**43**	**40**	**47**
Di cui categorie protette art.18	2	2	2
Di cui invalidi civili	41	38	45

MM offre a tutti i propri dipendenti **benefit** quali buoni pasto, fornitura di cellulare e PC aziendali (questi ultimi in base alla mansione svolta) e premio annuale di produzione. Inoltre, è in funzione anche un **sistema integrativo a quello di sorveglianza sanitaria,** il quale, oltre alla normativa vigente prevede non solo la presenza di un medico a rotazione presso le sedi aziendali, ma anche un servizio di medicina preventiva con controlli specifici per donne e uomini. Infine, è disponibile per i dipendenti assunti con il livello di Quadro e Dirigente un fondo sanitario integrativo e per i soli

[82] Orfani e coniugi superstiti di coloro che siano deceduti per cause di lavoro, di guerra e di servizio, ovvero in conseguenza dell'aggravarsi dell'invalidità riportata per tali cause; i soggetti equiparati, ovvero coniugi e figli di soggetti riconosciuti grandi invalidi per causa di guerra, lavoro e servizio; i profughi italiani rimpatriati.

Dirigenti l'assicurazione sulla vita. I dipendenti in Italia, inoltre, sono coperti dalla **protezione sociale** contro la perdita del reddito dovuta ai seguenti eventi, come previsto da normativa: malattia, disoccupazione[83], infortunio sul lavoro e disabilità acquisita, congedo parentale, pensionamento.

Negli **Emirati Arabi Uniti (EAU)** sono previste alcune forme di tutela disciplinate dal diritto del lavoro locale, sebbene il sistema sia strutturalmente diverso da quello europeo. In caso di malattia, i lavoratori hanno diritto fino a 90 giorni di assenza all'anno con diverse modalità di retribuzione. Per la perdita del lavoro, non esiste un sistema pubblico di indennità di disoccupazione; tuttavia, sono previste forme di tutela quali la End of Service Gratuity (liquidazione), maturata dopo almeno un anno di servizio, e un'assicurazione obbligatoria contro la perdita involontaria dell'impiego (Involuntary Loss of Employment – ILOE), che prevede un'indennità mensile fino al 60% del salario base per un massimo di tre mesi. In caso di infortunio sul lavoro o disabilità acquisita, la normativa stabilisce che il datore di lavoro copra le cure mediche e riconosca un'indennità economica durante il periodo di assenza; qualora si verifichi una disabilità permanente è previsto un risarcimento una tantum, determinato in base al grado di invalidità. Sono inoltre previsti congedi parentali, tra cui il congedo di maternità retribuito e un breve congedo per entrambi i genitori alla nascita del figlio. Negli EAU non è invece previsto un sistema pensionistico pubblico per i lavoratori espatriati e, più in generale, alcune forme di protezione sociale non si applicano a questa categoria di lavoratori. In **Colombia**, invece, il sistema di protezione sociale prevede coperture per i principali eventi della vita lavorativa, tra cui malattia, disoccupazione, infortunio sul lavoro, congedo parentale e pensionamento, secondo quanto stabilito dalla normativa nazionale. Tuttavia, in relazione alla specifica tipologia contrattuale applicata, alcune prestazioni – come il fondo di cessazione del rapporto di lavoro (cesantías) – potrebbero non risultare applicabili.[84]

Per quanto riguarda il congedo per motivi familiari, nel 2025 in Italia, tra i dipendenti di MM **hanno usufruito di tale congedo il 15,5% degli uomini e il 22,1% delle donne**, con un tasso di rientro al lavoro del 100% in entrambi i casi. La percentuale dei dipendenti di MM che ha usufruito del congedo nel 2025 è pari al 17% circa.

[83] Solo per i dipendenti che ne hanno diritto, come previsto da normativa Fondo di Integrazione Salariale (FIS).

[84] La rendicontazione delle tutele di protezione sociale è riferita alle branch di Emirati Arabi Uniti e Colombia, dove risiedono i dipendenti all'estero di MM interamente contrattualizzati in forma di rapporto di lavoro dipendente. Nella presente rendicontazione non sono rappresentate informazioni relative alle metriche di protezione sociale connesse agli accordi di impiego per le 4 figure con attività di esperto effettuata in Israele, in quanto tali esperti hanno avuto nel corso dell'anno una limitata presenza nel Paese (equivalente a poche giornate lavorative nell'anno) a fronte di un prevalente inquadramento come consulenti esterni contrattualizzati dalla Branch India. In ragione di quest'ultimo aspetto, non essendo attivi contratti di lavoro subordinato in territorio Indiano, non sono state riportate ai sensi degli standard ESRS descrizioni inerenti le tutele riferite alla giurisdizione indiana.

I DATI SUL CONGEDO PARENTALE NEL TRIENNIO - ITALIA						
	2023		2024		2025	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dipendenti aventi diritto al congedo per motivi familiari (n.)	ND	ND	952	422	1.114	447
% dipendenti che hanno diritto a congedi per motivi familiari	**0,0%**	**0,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**
Dipendenti che hanno usufruito del congedo per motivi familiari (n.)	ND	ND	57	61	173	99
% dipendenti aventi diritto che hanno usufruito di congedi per motivi familiari	**0,0%**	**0,0%**	**6,0%**	**14,0%**	**15,5%**	**22,1%**
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo per motivi familiari (n.)	ND	ND	57	61	173	99

I DATI SUL CONGEDO PARENTALE NEL TRIENNIO - BRANCH ESTERE						
	2023		2024		2025	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dipendenti aventi diritto al congedo per motivi familiari (n.)	ND	ND	ND	ND	11	1
Totale dipendenti (n.)	3	0	6	1	11	1
% dipendenti che hanno diritto a congedi per motivi familiari	**ND**	**ND**	**ND**	**ND**	**100,0%**	**100,0%**
Dipendenti che hanno usufruito del congedo per motivi familiari (n.)	ND	ND	ND	ND	0	0
% dipendenti aventi diritto che hanno usufruito di congedi per motivi familiari	**ND**	**ND**	**ND**	**ND**	**0,0%**	**0,0%**
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo per motivi familiari (n.)	ND	ND	ND	ND	0	0

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Tutti i dipendenti di MM hanno diritto al congedo per motivi familiari laddove si verificano le condizioni.

IL PREMIO VALERIA SOLESIN

MM sostiene da anni il premio Valeria Solesin, il concorso promosso dal Forum della Meritocrazia e Allianz Partners e realizzato con il Patrocinio del Comune e della Città Metropolitana di Milano, che premia le migliori tesi di laurea magistrale di studenti di tutte le Università italiane, pubbliche e private, sul tema del **"talento femminile come fattore determinante per lo sviluppo dell'economia, dell'etica e della meritocrazia nel nostro Paese"**. Il concorso si ispira agli studi della giovane ricercatrice veneziana scomparsa nell'attentato al Teatro Bataclan di Parigi del 13 novembre 2015, così come ad altri ambiti di ricerca che ad esempio evidenziano il doppio ruolo delle donne, divise tra famiglia e lavoro, o ancora il ruolo cruciale che l'incremento dell'occupazione femminile può avere nello sviluppo socio-economico delle nazioni.

Nel 2025 MM ha premiato la tesi di una studentessa intitolata: "*Working Women vs Working Mothers: An Analysis of Italian Newspapers' Articles*".

Le relazioni tra MM e le organizzazioni sindacali

S1-8 Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale

MM **sostiene un dialogo aperto e trasparente con le rappresentanze sindacali** con il fine di conciliare i diritti dei dipendenti con le necessità di *business*, favorendo uno scambio costruttivo su condizioni di lavoro e qualità dell'ambiente lavorativo. Con questo obbiettivo, opera nel pieno rispetto delle normative vigenti e degli accordi di contrattazione collettiva, informando e rendendo i sindacati partecipi nelle negoziazioni in modo continuativo e proattivo.

Il **panorama delle relazioni sindacali in MM è diversificato** e riflette l'eterogeneità dei settori in cui l'Azienda opera. I dipendenti fanno infatti riferimento a **sette contratti collettivi**:

- CCNL Gas Acqua (per la Business Unit Servizio Idrico e alcune Direzioni/funzioni di staff),
- CCNL Dipendenti delle Imprese Edili e Affini (per il settore ingegneria e alcune Direzioni/funzioni di staff)
- CCNL Federcasa (per la Business Unit Casa),
- CCNL Dipendenti da Proprietari di Fabbricati (per una parte di custodi del patrimonio ERP attinenti alla Business Unit Casa),
- CCNL Dirigenti Industria (per i Dirigenti),
- CCNL Quadri e Impiegati agricoli e CCNL Operai agricoli e Florovivaisti (per i dipendenti impiegati nella gestione del verde del patrimonio ERP).

Anche nel 2025, il **100% dei dipendenti di MM in Italia è coperto da accordi di contrattazione collettiva**. Inoltre, tutti i dipendenti in Italia (100%) lavorano in stabilimenti con rappresentanti dei lavoratori.

COPERTURA DELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA E IL DIALOGO SOCIALE		
Tasso di copertura[85]	***Copertura della contrattazione collettiva*** *- Lavoratori dipendenti - SEE*	***Dialogo sociale -*** *Rappresentanza sul luogo di lavoro (soltanto SEE)*
0-19%	-	-
20-39%	-	-
40-59%	-	-
60-79%	-	-
80-100%	*Italia*	*Italia*

La sinergia con Le OO.SS. e le rappresentanze sindacali

MM ha incrementato la sinergia tra le Organizzazioni Sindacali (e le relative Rappresentanze) e l'Azienda, anche attraverso l'informazione preventiva alle stesse in merito ad eventuali modifiche organizzative sostanziali incidenti sulle diverse Divisioni. In particolare, è stata introdotta in Azienda la prassi tale per cui, anche per le Rappresentanze Sindacali dei CCNL che non lo impongono, prima di ogni riorganizzazione le Organizzazioni stesse vengano debitamente informate.

Salute e sicurezza sul lavoro

S1-14 Metriche di salute e sicurezza

Per tutelare la salute e l'integrità dei lavoratori, proteggendoli dai rischi presenti, è essenziale adottare all'interno dei luoghi di lavoro un insieme di misure, disposizioni, valutazioni e controlli con un duplice obiettivo: da un lato prevenire, ovvero evitare che si verifichi un evento dannoso; dall'altro proteggere, limitando le conseguenze di un evento dannoso che si verifica.

MM ha designato e formato il proprio personale predisponendo apposite deleghe per dirigenti e direttori[86] e ha istituto il **servizio di prevenzione e protezione (SPP)** incaricato, tra l'altro, della prevenzione di infortuni e di malattie professionali. Ormai da anni, il presidio dei temi di salute e sicurezza è integrato a livello organizzativo grazie a un **Sistema di Gestione Salute e Sicurezza** (SGSL) che copre il 100% dei dipendenti in Italia. Per maggiori informazioni sul SGSL si rimanda ai paragrafi iniziali del presente capitolo, *2.3.1 Le persone di MM*.

[85] Per quanto riguarda i dipendenti operanti fuori dall'Italia (tutti in paesi non-SEE), la Società si avvale del *phase-in* relativo alla comunicazione delle informazioni sulla copertura della contrattazione collettiva e sul dialogo sociale.
[86] Le deleghe in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro (ai sensi dell'art. 16 D.Lgs. n.81 del 9 aprile 2008) e ambientale sono pubblicate sul sito www.mmspa.eu (Home > Società > Trasparenza > Deleghe Sicurezza e Ambiente).

IL SISTEMA DI GESTIONE DI SALUTE E SICUREZZA NEL TRIENNIO			
	Lavoratori coperti dal SGSL certificato UNI ISO 45001		
	2023	**2024**	**2025**
Dipendenti coperti (n.)	1.337	1.374	1.561
Dipendenti totale (n.)	1.337	1.374	1.561
% dipendenti coperti da SGSL	**1**	**1**	**1**
Lavoratori non dipendenti coperti da SGSL (n.)	18	30	23
Lavoratori non dipendenti totale (n.)	18	30	23
% lavoratori non dipendenti coperti da SGSL	**1**	**1**	**1**

Nel 2025 si sono registrati **14 casi di infortunio sul lavoro** nei dipendenti, con un **tasso di frequenza degli infortuni pari a 6,06**dato dal rapporto tra infortuni sul lavoro e ore lavorate.

In collaborazione con i medici competenti e il SPP sono proseguiti i monitoraggi sistematici volti a **prevenire l'insorgenza di malattie professionali,** confermando anche nel 2025 l'**assenza di casi** registrati in linea con gli ultimi due esercizi.

Si comunica che nel 2025 non si sono verificati decessi di lavoratori nei siti dell'impresa. Inoltre, la totalità degli infortuni verificati nel 2025 sono stati di lieve entità, con durata inferiore ai 6 mesi.

I DATI RELATIVI AGLI INFORTUNI NEL TRIENNIO			
	2023	**2024**	**2025**
	Dipendenti	**Dipendenti**	**Dipendenti**
N. totale di infortuni sul lavoro registrabili	**7**	**11**	**14**
N. totale di decessi per infortunio	*0*	*0*	*0*
N. totale di decessi per malattia connessa al lavoro	*0*	*0*	*0*
N. di casi riguardanti malattie connesse al lavoro	**0**	**0**	**0**
N. di giornate perdute a causa di lesioni e decessi sul lavoro dovuti a infortuni sul lavoro, malattie connesse al lavoro e decessi a seguito di malattie	**77**	**191**	**209**

	2023	**2024**	**2025**
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	**2,78**	**6,00**	**6,06**

Ambito di rendicontazione e fonti informative

In merito ai Lavoratori coperti dal SGSL certificato UNI ISO 45001, dai dipendenti totali sono stati esclusi i dipendenti delle branch estere nel triennio. Il dato sulla % dei dipendenti coperti da SGSL in Italia è stato modificato per gli anni 2023 e 2024 rispetto a quanto pubblicato nella Rendicontazione 2024, in quanto appurato che il sistema copre tutti i lavoratori nonostante la certificazione faccia riferimento alle divisioni SII e ING.

Per "infortuni sul lavoro registrabili" si intendono tutti gli infortuni a cui possono essere conseguiti morte, giorni di assenza, limitazioni sul lavoro, trasferimento ad altre mansioni, trattamenti medici che vadano oltre il primo soccorso, perdita di conoscenza. Si tratta di tutti gli infortuni generati da rischi e pericoli a cui i lavoratori sono esposti sul posto di lavoro (es. morte, amputazioni, lacerazioni, frazioni, ernia, scottature, perdita di conoscenza e paralisi).

Per "infortuni gravi" si intendono gli infortuni che hanno comportato danni da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda entro 6 mesi, esclusi i decessi.

Il calcolo del "Tasso di infortuni sul lavoro registrabili" è basato su 1.000.000 ore lavorate, secondo la formula seguente:

(Totale infortuni sul lavoro registrabili) / Ore lavorate) * 1.000.000.

I tassi relativi agli anni 2023 e 2024, precedentemente calcolati su una base di 200.000 ore, sono stati ricalcolati, applicando la nuova metodologia adottata.

Nel corso del 2025, sono state erogate **19.053 ore di formazione su salute e sicurezza in coerenza al piano formativo**, **in aumento del 109%** rispetto all'esercizio precedente. Il piano di formativo viene redatto annualmente e revisionato trimestralmente in occasione della stesura della reale calendarizzazione. Per quanto riguarda la formazione viene mantenuta aggiornata e prevede anche corsi di approfondimento non normati oltre alla formazione "base" dei lavoratori, formazione generale e Specifica alla mansione come da normativa vigente, e ai corsi "abilitanti" sia per quanto riguarda i ruoli della sicurezza sul lavoro che ad attività specifiche.

LA FORMAZIONE IN AMBITO SSL PER I DIPENDENTI NEL TRIENNIO									
Ore di formazione	**2023**			**2024**			**2025**		
	Uomini	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**	**Uomini**	**Donne**	**Totale**
Ore totali di formazione in ambito salute	**6.287**	**2.244**	**8.531**	**7.089**	**2.048**	**9.137**	**16.015**	**3.038**	**19.053**
Dirigenti	28	28	56	392	156	548	64	24	88
Quadri	211	60	271	604	100	704	958	108	1.066
Impiegati	3.701	2.145	5.846	3.178	1.196	4.374	5.819	2.218	8.037
Operai	2.347	11	2.358	2.916	596	3.512	9.174	688	9.862
di cui:									
obbligatorie	6.287	2.244	8.531	7.089	2.048	9.137	16.015	3.038	19.053
volontarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2.3.2 Lavoratori nella catena del valore

S2-SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

In seguito allo svolgimento dell'analisi di doppia materialità, sono stati individuati quattro impatti negativi rilevanti relativi ai lavoratori nella catena del valore, con particolare riferimento alla catena a monte di MM. Gli impatti identificati attengono, in primo luogo, al possibile verificarsi di condizioni lesive dei diritti umani e del lavoro, quali rapporti di lavoro non stabili, orari e retribuzioni non adeguati o limitazioni alla libertà di associazione e alla contrattazione collettiva. Sono inoltre stati considerati potenziali effetti connessi a carenze nei presidi di salute e sicurezza, che potrebbero determinare infortuni o danni alla salute psico-fisica dei lavoratori. L'analisi ha altresì ricompreso la possibilità di episodi di lavoro minorile o forzato lungo la catena di fornitura, nonché la possibile perdita o divulgazione accidentale di dati personali e sensibili dei lavoratori in caso di inadeguata applicazione delle procedure in materia di privacy e cybersecurity da parte dei fornitori.

Gli impatti individuati non derivano direttamente dalle strategie o dal modello aziendale della Società, ma sono connessi a possibili comportamenti non conformi dei fornitori. Essi possono interessare in misura maggiore categorie di lavoratori vulnerabili[87], quali lavoratori migranti, giovani, donne o soggetti con limitata tutela sindacale; inoltre, si evidenzia che gli impatti individuati riguardano per lo più la forza lavoro dei fornitori di lavori. Gli impatti sono stati qualificati come potenziali, con orizzonte temporale differenziato (breve o lungo termine a seconda della fattispecie) e non si configurano come fenomeni strutturali o sistemici, in quanto possono manifestarsi in relazione a eventi specifici o singoli episodi lungo la catena di fornitura.

Infine, in merito all'impatto negativo riguardante la possibilità che si verifichino episodi di lavoro minorile e/o forzato lungo la catena di fornitura, si segnala che i lavoratori delle branch estere di MM potrebbero essere maggiormente soggetti a tale evenienza a causa del contesto socio-economico in cui operano.

La tabella sottostante presenta, per ciascun IRO, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, sia favorevoli che sfavorevoli, derivanti dal suo verificarsi.

IRO RELATIVI AI LAVORATORI NELLA CATENA DEL VALORE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Condizioni lesive dei diritti umani e del lavoro lungo la catena di fornitura Lesione dei diritti umani e del lavoro lungo la catena di fornitura a causa della collaborazione con fornitori che non garantiscono ai propri lavoratori un'occupazione stabile e sicura, orari di	Condizioni di lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	LT

[87] Per un maggiore approfondimento in merito al processo di individuazione dei lavoratori maggiormente esposti a rischi si veda il paragrafo *2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità*.

IRO RELATIVI AI LAVORATORI NELLA CATENA DEL VALORE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
lavoro e salari adeguati, l'esercizio del diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva, nonchè adeguati momenti di dialogo sociale					
Danni alla salute e sicurezza lungo la catena di fornitura Insorgenza di infortuni sul lavoro, malattie professionali e/o danni alla salute psico-fisica e mentale a discapito dei lavoratori lungo la catena di fornitura, a causa dell'inadeguato monitoraggio degli aspetti legati alla salute e sicurezza occupazionale dei luoghi di lavoro, potenzialmente insalubri e/o poco sicuri, nonchè dell'inadeguata valutazione dei rischi legati allo stress da lavoro-correlato nella progettazione, organizzazione e gestione dei carichi e del contesto di lavoro socio-ambientale	Condizioni di lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	BT
Episodi di lavoro minorile e/o forzato lungo la catena di fornitura Violazione dei diritti umani e del lavoro dei lavoratori nella catena di fornitura a causa della collaborazione con fornitori che impiegano lavoro forzato e/o minorile	Altri diritti connessi al lavoro	Impatto	Potenziale	Fornitori	LT
Perdita accidentale di dati sensibili lungo la catena di fornitura Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei lavoratori lungo la catena di fornitura a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity (es. formazione e	Altri diritti connessi al lavoro	Impatto	Potenziale	Fornitori	LT

IRO RELATIVI AI LAVORATORI NELLA CATENA DEL VALORE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
sensibilizzazione) da parte dei fornitori con cui MM collabora					

S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore

MM S.p.A. ha adottato diverse politiche e procedure volte a gestire gli impatti individuati con riferimento ai lavoratori della catena del valore. In primo luogo, la Società opera nel rispetto del **D.lgs. 36/2023** (Codice dei contratti pubblici) e si è dotata della **procedura "Gestione gare e affidamenti diretti"**, che disciplina il processo di acquisto di beni, servizi e lavori, dalla fase di predisposizione della procedura di scelta del contraente sino alla stipulazione del contratto, sulla base delle specifiche ricevute dalla Struttura Richiedente. La Direzione Legale, Appalti e Acquisti (DLAP) è responsabile della gestione del procedimento, mentre la verifica e il monitoraggio in fase esecutiva sono demandati ai Responsabili della gestione dei contratti.

Nell'ambito delle procedure di affidamento, MM richiede ai propri fornitori il rispetto del **Codice Etico**, del **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** ex D.lgs. 231/2001 **(MOGC)** e della **Policy Anticorruzione**. Il Codice Etico definisce i principi e le regole comportamentali che ispirano l'attività di tutti i destinatari, inclusi fornitori e collaboratori, mentre il MOGC, adottato secondo un approccio risk based, formalizza regole e presidi di controllo volti a prevenire la commissione dei reati previsti dal D.lgs. 231/2001.

In coerenza con quanto previsto dal D.lgs. 36/2023, la Società garantisce inoltre l'obbligo di indicazione del CCNL applicato ai lavoratori impiegati negli appalti (art. 11, comma 2), a tutela del lavoro dignitoso e della corretta applicazione del contratto collettivo, principi richiamati anche nelle disposizioni relative all'esecuzione dell'appalto, alle clausole sociali e ai criteri di aggiudicazione. MM si impegna a garantire una gestione trasparente e responsabile della propria catena di fornitura, evitando rapporti con soggetti non allineati ai propri principi etici o non conformi ai requisiti normativi in materia di tutela del lavoro.

In merito all'applicazione della procedura "**Gestione gare e affidamenti diretti**" sussistono delle **esclusioni di perimetro**, in quanto essa non si applica nelle seguenti circostanze:

- acquisti extra-moenia, per i quali si fa riferimento alla procedura "Costituzione e Gestione Branch";
- alle erogazioni liberali, partnership e altre iniziative che rientrano nell'esclusiva competenza del Presidente di MM, per le quali si rimanda alla procedura gestione Erogazioni Liberali e Partnership;
- ordini per la risoluzione delle interferenze durante l'esecuzione dei lavori per lo spostamento di sottoservizi di proprietà di gestori terzi (Unareti, Telecom, ENEL, A2A ecc.) o derivanti da costi per la deviazione di linee del trasporto pubblico urbano (ATM);
- acquisizioni economali di beni e/o di servizi per gli uffici per le quali, per la loro natura di spesa minuta, è indispensabile il pagamento immediato, nonché alle spese di natura economale entro il limite massimo per ciascuna spesa di euro 2.000,00 (duemila/00) (complessivo annuo per fornitore), che possono essere assunte a carico del bilancio di MM. A titolo esemplificativo, si annoverano le seguenti:

acquisto al dettaglio di stampati, modulistica, cancelleria; spese per missioni e trasferte; spese di registrazione; canoni di abbonamenti radiofonici, televisivi, internet; acquisto di libri, giornali, riviste e pubblicazioni; spese di rappresentanza e rimborsi ai componenti del Consiglio di Amministrazione; spese per partecipazione e/o organizzazione di convegni, manifestazioni, eventi (es. gettoni di presenza per i relatori); spese per la partecipazione del personale di MM a corsi di formazione.

Per quanto riguarda l'**applicazione del CCNL** di riferimento l'ambito e l'esclusione sono stabiliti dal D.lgs. 36/2023. Infine, con riferimento all'obbligo del rispetto del **MOGC e Codice Etico**, l'ambito è esteso a tutti gli appalti ed acquisti di lavori, servizi e forniture, nonché gli operatori iscritti all'elenco fornitori di MM ed ai subappaltatori degli appalti.

Ai fini di una corretta attuazione delle politiche elencate è necessario il **contribuito dei portatori di interessi** coinvolti, ovvero dei fornitori, appaltatori e subappaltatori di MM, i quali hanno accesso al testo del MOGC e al Codice Etico di MM, nonché al Codice dei contratti pubblici in quanto testo di legge.

Per quanto concerne il **rispetto dei diritti umani** dei lavoratori nella catena del valore, si osserva che il Codice dei Contratti, a cui MM è assoggettata, pur non facendo riferimento esplicito alla tutela dei diritti umani, li promuove indirettamente attraverso la valorizzazione dei principi quali la non discriminazione, l'equità e la trasparenza nell'ambito delle procedure di affidamento di appalti pubblici. In particolare, il Codice è in linea con le direttive europee in materia di appalti pubblici che a loro volta si ispirano ai principi di rispetto dei diritti umani. A tal proposito si richiamo l'articolo 1 comma 3 che prevede che "*il principio del risultato costituisce attuazione, nel settore dei contratti pubblici, del principio del buon andamento e dei correlati principi di efficienza, efficacia ed economicità**. Esso è perseguito nell'interesse della comunità e per il raggiungimento degli obiettivi dell'Unione europea***". MM promuove il rispetto dei diritti umani dei lavoratori nella propria catena del valore attraverso la richiesta di impegno da parte dei propri fornitori al rispetto del Codice Etico di MM, che avviene al momento della stipula del contratto.

All'interno dell'analisi di doppia materialità sono stati individuati **due potenziali impatti negativi relativi alla violazione dei diritti umani lungo la catena del valore**: in primo luogo la possibilità di "Lesione dei diritti umani e del lavoro lungo la catena di fornitura a causa della collaborazione con fornitori che non garantiscono ai propri lavoratori un'occupazione stabile e sicura, orari di lavoro e salari adeguati, l'esercizio del diritto alla libertà di associazione e contrattazione collettiva, nonché adeguati momenti di dialogo sociale", e in secondo luogo la possibilità di "Violazione dei diritti umani e del lavoro dei lavoratori nella catena di fornitura a causa della collaborazione con fornitori che impiegano lavoro forzato e/o minorile". Qualora tali impatti negativi dovessero effettivamente verificarsi, il MOGC (all'interno dell'allegato 3 al MOGC) individua la fattispecie di reato e la relativa sanzione. Nel corso del 2025 non si sono verificati casi di violazione dei diritti umani all'interno della catena del valore.

S2-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore in merito agli impatti

Per quanto concerne il coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore relativamente agli impatti che sono stati individuati come rilevanti, MM non attua un coinvolgimento diretto di tali lavoratori, ma rimanda alla contrattazione collettiva a livello nazionale, rispetto alla quale i fornitori si impegnano ad aderire tramite indicazione del CCNL applicato in sede di acquisizione degli ordini o partecipazione alla gara.

S2-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni

MM dispone di una piattaforma di segnalazione interna (*whistleblowing*), la quale è accessibile anche ai lavoratori della propria catena del valore, i quali possono inoltrare segnalazioni anonime relative a comportamenti illeciti o non conformi, in caso cui questi siano stati messi in atto dal personale di MM. In ottemperanza al D.lgs. 24/2023 (recante il recepimento della Direttiva (UE) 2019/1937 sulla protezione dei segnalanti), tali segnalazioni possono essere inoltrate anche direttamente all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) tramite i canali dedicati. Prima della stipula di ogni nuovo contratto di fornitura, il soggetto affidatario è tenuto ad attestare di aver informato i propri dipendenti circa l'esistenza di tale piattaforma di *whistleblowing*.

La procedura di "**Gestione delle segnalazioni di illeciti e di tutela del segnalante**", aggiornata nel 2025, disciplina il processo di whistleblowing all'interno di MM, a partire dal momento della segnalazione fino alla gestione dell'esito. In particolare, la procedura descrive quali sono le violazioni che possono essere oggetto di segnalazione, denuncia o divulgazione pubblica, come si svolge il processo di segnalazione (canali, modalità di ricezione, indagini istruttorie), quali sono i diritti del whistleblower e le modalità di erogazione di formazioni in materia di whistleblowing. A tal proposito, si evidenzia che le modalità previste per la segnalazione tutelano l'anonimato dei lavoratori che vi fanno ricorso e che i reclami sono trattati in modo confidenziale e nel rispetto dei diritti alla riservatezza e alla protezione dei dati. Per un maggiore approfondimento sul tema si veda il capitolo *2.4.1 Condotta d'impresa*.

S2-4 Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni

MM si è posta l'obiettivo di sviluppare dei **sistemi per la raccolta delle informazioni sulla catena del valore della fornitura**, attraverso l'implementazione di un sistema di monitoraggio (ESGeo e OPENes) relativo ai lavoratori nella propria catena del valore. In particolare, lo scopo è di ottenere una mappatura della catena di fornitura della Società tramite l'analisi dei fornitori iscritti nell'Albo Fornitori di MM. Con l'intento di dare attuazione agli obiettivi di sostenibilità che si è posta, MM ha previsto di entrare a far parte di una piattaforma digitale collaborativa, rendendo lo strumento disponibile a tutti i propri fornitori, con lo scopo di:

1) tracciare la catena di fornitura in ottica ESG;
2) stimolare un sistema virtuoso teso all'incremento delle conoscenze e competenze di tutta la filiera in ottica ESG;
3) ingaggiare i propri fornitori in un percorso di misurazione e sviluppo sostenibile in ottica di filiera;
4) disporre di dati e profili ESG della propria catena di valore.

L'implementazione del sistema di monitoraggio è stata avviata nel 2025. Nel 2025 sono stati investiti 52.225 € per la realizzazione del sistema di monitoraggio e 5.000 € per la relativa manutenzione; per il periodo 2026-2028 è previsto un ulteriore investimento di 30.000 €, oltre a una spesa stimata di 60.000 € per la manutenzione nei due anni successivi.

S2-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti

Non sono stati definiti obiettivi in relazione ai lavoratori nella catena del valore.

2.3.3 Comunità interessate

S3-SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

In seguito allo svolgimento dell'analisi di doppia rilevanza, relativamente alle comunità interessate sono stati individuati impatti, rischi e opportunità inerenti le attività della **Casa**, dell'**Ingegneria e** del **Servizio Idrico Integrato**. Le tabelle sottostanti presentano, per ciascun IRO, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, sia favorevoli che sfavorevoli, derivanti dal suo eventuale verificarsi.

Ingegneria

Per quanto concerne le attività dell'Ingegneria, sono stati individuati **tre impatti negativi** (uno attuale e due potenziali) e **due rischi**, connessi prevalentemente alla realizzazione e gestione dei cantieri sul territorio, nell'ambito delle operazioni proprie e lungo la catena del valore.

Gli **impatti negativi** riguardano **disservizi e disagi per le comunità locali** connessi alla durata dei cantieri, ai ritardi nella realizzazione delle opere e alla possibile inadeguatezza dei processi di consultazione preventiva. Tali impatti, strettamente legati al core business aziendale, interessano le comunità che vivono o operano in prossimità dei cantieri e si configurano come fenomeni di natura sistemica, in quanto potenzialmente connessi alla maggior parte degli interventi realizzati sul territorio. In risposta a tali effetti, nel Piano Industriale è previsto l'obiettivo di formalizzare linee guida sulla comunicazione di cantiere rivolte agli appaltatori, al fine di favorire il dialogo con residenti e cittadini e migliorare il coordinamento tra i soggetti operanti sul territorio, rafforzando così la gestione preventiva delle criticità.

I **rischi** identificati sono di natura **economica e reputazionale** e derivano dalla possibilità che imprevisti tecnici o contestazioni pubbliche comportino modifiche progettuali, ritardi e maggiori costi, con conseguenti disservizi per la comunità e potenziali contenziosi. Tali rischi, che potrebbero verificarsi su un orizzonte di breve, medio o lungo termine, sono connessi agli impatti della Società sulle comunità prossime ai cantieri e risultano strettamente correlati alla pianificazione e alla gestione operativa degli interventi. L'adozione di strumenti tecnici e organizzativi,e il rafforzamento dei processi di comunicazione, costituisce una misura volta a ridurre la probabilità e la severità di tali eventi.

IRO RELATIVI ALLE COMUNITÀ INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Disservizi e disagi che impattano la comunità legati alla durata dei cantieri Disagi per la comunità legati alla durata dei cantieri, quali problemi di viabilità e difficoltà di accesso a abitazioni e attività commerciali	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Impatto negativo	Effettivo	Fornitori	-

IRO RELATIVI ALLE COMUNITÀ INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Disservizi e disagi che impattano la comunità causati da ritardi nella realizzazione delle opere Possibili disagi per la comunità legati alla mancata tempestività nel rispondere alle criticità, come il prolungamento della durata dei cantieri a causa di ritardi nella realizzazione delle opere	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	BT
Mancato processo di consultazione delle comunità Inadeguatezza dei processi di consultazione con le comunità interessate all'avvio di nuovi progetti, che può generare conflitti, resistenza e opposizione da parte di queste ostacolando lo sviluppo sostenibile e minando la fiducia tra l'azienda e i cittadini	Diritti civili e politici delle comunità	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	LT
Danno reputazionale ed economico derivante da disservizi ai cittadini causati da imprevisti tecnici, geotecnici e archeologici durante l'esecuzione dei cantieri Il rischio rappresenta la possibilità che MM non gestisca adeguatamente eventuali imprevisti operativi con conseguenze quali: incremento dei costi di realizzazione dell'opera; disservizi per i cittadini; impatto reputazionale negativo per l'azienda dovuto anche ad eventuali ritardi nella realizzazione delle opere. I rischi geologici sono relativi alla costruzione di linee metropolitane, di rete di fognatura nonché a qualsiasi intervento in sotterraneo (es. realizzazione fondazioni). Tale scenario ricomprende anche la possibilità che MM danneggi sottoservizi di terzi soggetti durante la propria attività operativa, con con reti rischi di contenzioso	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI ALLE COMUNITÀ INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Danno economico e reputazionale a causa di modifiche di progetto in seguito a contestazioni Il rischio rappresenta la possibilità che MM debba effettuare delle "ri-progettazioni" a valle di contestazioni pubbliche con conseguenze quali: costi straordinari da sostenere; ritardi nella conclusione delle attività rispetto a quanto pianificato; danno reputazionale. Il rischio risulta particolarmente rilevante per casistiche legate a modifiche di progetto richieste in fase avanzata dei lavori. Di frequente, infatti, i comitati locali si attivano solo al momento dell'inizio dei lavori	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

Casa

In seguito allo svolgimento dell'analisi di doppia materialità sono stati individuati un impatto positivo effettivo e due opportunità relativi alle Comunità interessate dell'Edilizia Residenziale pubblica, connessi alle attività svolte nell'ambito delle operazioni proprie di MM.

L'impatto positivo riguarda le iniziative volte a favorire la coesione sociale e l'integrazione abitativa attraverso progetti dedicati al rafforzamento delle relazioni di vicinato e alla promozione di contesti residenziali più inclusivi, in particolare nell'ambito dell'edilizia residenziale pubblica. Tale impatto, coerente con gli obiettivi del Piano Industriale 2024-2028 orientati al potenziamento dei punti di contatto con l'utenza e al miglioramento delle modalità di comunicazione, si traduce in benefici per le comunità locali, quali il miglioramento del benessere sociale, la valorizzazione degli spazi comuni, la riduzione di fenomeni di marginalità e una maggiore integrazione tra culture e generazioni.

Le opportunità individuate sono collegate al consolidamento della reputazione della Società come soggetto impegnato nello sviluppo del tessuto sociale cittadino e nella riqualificazione del patrimonio abitativo e delle relative aree esterne. Tali opportunità, con orizzonte di medio termine, derivano dagli effetti positivi generati sulle comunità situate nei pressi degli immobili gestiti e possono rafforzare il posizionamento strategico dell'organizzazione, contribuendo alla creazione di valore condiviso per il territorio.

IRO RELATIVI ALLE COMUNITÀ INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Favorire la coesione sociale e l'integrazione abitativa Attivazione di progetti e iniziative dedicate a rafforzare le relazioni di vicinato e a promuovere l'integrazione abitativa, creando contesti residenziali più inclusivi e collaborativi	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Sviluppo del tessuto sociale cittadino come opportunità reputazionale e strategica Consolidamento di una reputazione di organizzazione impegnata nel contribuire al benessere e allo sviluppo del tessuto sociale cittadino, attraverso la gestione e la riqualificazione di immobili di edilizia residenziale pubblica e delle rispettive aree esterne	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Opportunità	Potenziale	Own Operations	Medio Termine
Opportunità reputazionale data da iniziative di coesione sociale e di integrazione abitativa Aumento reputazionale grazie all'attivazione di progetti e iniziative dedicate a rafforzare le relazioni di vicinato e a promuovere l'integrazione abitativa, creando contesti residenziali più inclusivi e collaborativi	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Opportunità	Potenziale	Own Operations	Medio Termine

S3-1 Politiche relative alle comunità interessate

Ingegneria

Pur non avendo adottato una politica formale per la gestione degli impatti sulle comunità interessate, MM applica una serie di **buone prassi nella gestione dei cantieri**, con l'obiettivo di ridurre al minimo i disagi per i cittadini.

Durante le fasi di progettazione, vengono attentamente valutati e, ove possibile, mitigati gli impatti che le attività di costruzione possono generare sulla comunità, come polveri, rumori e inquinamento, nonché i disagi temporanei per chi usufruisce dei beni oggetto di intervento. Nei casi in cui gli interventi risultino particolarmente impattanti sul territorio, vengono organizzati incontri pubblici per informare e confrontarsi con i soggetti direttamente coinvolti, illustrando le caratteristiche e i tempi delle opere.

Agli Appaltatori viene richiesto di predisporre piani ambientali di cantierizzazione, finalizzati a limitare le fonti di inquinamento legate al cantiere.

Queste buone prassi coinvolgono tutti i soggetti impegnati nella progettazione e realizzazione delle opere e degli interventi, inclusi sia la forza lavoro di MM che i fornitori e le imprese appaltatrici.

Per una corretta attuazione delle buone prassi descritte è necessario il **contribuito dei portatori di interessi** coinvolti, ossia i tecnici MM (in fase di progettazione ed esecuzione), le imprese appaltatrici e i fornitori. Inoltre, nella loro definizione sono stati tenuti in considerazione anche gli interessi delle comunità che vivono in prossimità dei cantieri di MM, relativi a infrastrutture, rete idrica, edilizia residenziale e interventi di manutenzione.

Non sono stati assunti impegni formali relativi al rispetto dei diritti umani delle comunità, poiché gli impatti rilevati si riferiscono esclusivamente a disagi e disservizi, che non configurano violazioni di diritti umani.

Casa - Milano

MM gestisce il rapporto con l'utenza della Casa, di cui fanno parte gli inquilini del patrimonio ERP, facendo riferimento alla convenzione stipulata tra il Comune di Milano e la Società per l'affidamento della gestione del patrimonio abitativo di proprietà comunale. La convenzione, che si specifica non essere una politica di MM bensì un **documento di affidamento** del servizio, descrive nel dettaglio le attività che MM, in quanto soggetto affidatario, è tenuta a svolgere nella gestione del patrimonio ERP, specificando le modalità operative cui deve attenersi e i livelli di servizio da fornire. Per la definizione di tale documento, sono stati presi in considerazione gli interessi dei cittadini di Milano, con particolare riferimento a quelli che presentano i requisiti per l'assegnazione dell'alloggio ERP. Sono oggetto dell'affidamento le attività di *facility e property management*, attraverso l'utilizzo di una pluralità di strumenti. Inoltre, viene posta particolare attenzione al tema della gestione della socialità e della comunicazione con gli utenti. Quanto stabilito dalla convenzione concorre al rispetto delle normative vigenti in Lombardia per l'assegnazione di alloggi popolari, prevedendo in particolare pari diritto di accesso per tutti i soggetti che presentino i requisiti per l'assegnazione e la permanenza presso il servizio abitativo pubblico. Gli alloggi vengono assegnati tramite bandi pubblici, dopodiché vengono messi a disposizione degli utenti una pluralità di canali e strumenti per potersi relazionare con il gestore.

Si evidenzia, infine, che per la corretta attuazione della convenzione è necessario il contributo di Comune, inquilini, comitati ed autogestioni e sindacati degli inquilini. I massimi livelli dirigenziali responsabili per la messa in pratica della convenzione all'interno di MM sono il Direttore della Divisione Casa e l'Amministratore Delegato.

S3-2 Processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti

Ingegneria

Per quanto concerne il coinvolgimento delle comunità interessate relativamente agli impatti che sono stati individuati come rilevanti, negli interventi significativi sugli edifici ERP è sempre previsto il **coinvolgimento della comunità interessata dai lavori**. Questo avviene attraverso diverse modalità:

- **incontri collettivi** durante i quali MM – in qualità sia di organizzatore (Divisione Casa per gli edifici ERP) sia di progettista – presenta i progetti alla comunità, illustrando gli interventi che li riguarderanno direttamente;
- **incontri individuali** finalizzati a gestire esigenze specifiche dei fruitori degli edifici.

Il coinvolgimento avviene direttamente sia con le comunità interessate che con i loro rappresentanti. L'applicazione del coinvolgimento avviene sotto la responsabilità dell'Amministratore Delegato.

Si segnala che non è possibile misurare l'efficacia del coinvolgimento delle comunità interessate e non vi sono misure per comprendere meglio le prospettive delle comunità particolarmente vulnerabili agli impatti.

Casa - Milano

Nell'ambito della gestione del servizio abitativo pubblico, il coinvolgimento delle comunità interessate riveste un ruolo fondamentale per garantire la continuità nell'accesso e nella permanenza negli alloggi, anche in situazioni di riduzione della capacità reddituale e patrimoniale del nucleo assegnatario.

Uno degli strumenti principali di coinvolgimento è rappresentato dall'**anagrafe dell'utenza**, un processo obbligatorio previsto dalla convenzione di affidamento, che si svolge con **cadenza biennale** e con cui si censisce il nucleo famigliare e la capacità reddituale/patrimoniale dello stesso al fine di verificare i requisiti di permanenza nell'ERP e aggiornare l'importo del canone di locazione. In questa occasione, gli inquilini degli alloggi ERP sono tenuti a presentare una serie di documenti per verificare il possesso dei requisiti necessari alla permanenza nel servizio. Sulla base della documentazione presentata, viene inoltre aggiornato il canone di locazione, adeguandolo alla situazione economica e patrimoniale del nucleo familiare. Nell'anno 2025, in occasione dell'aggiornamento dell'anagrafe (AU) dell'utenza più recente, ha partecipato alla procedura circa l'86% degli utenti. Per agevolare la comunicazione tra inquilini e gestore, sono stati messi a disposizione diversi canali e strumenti relazionali, attraverso i quali è possibile anche presentare istanze di parte. Infine, per comprendere meglio le esigenze e le prospettive delle comunità residenti, vengono costantemente monitorate le situazioni di fragilità; quando necessario, queste vengono segnalate ai servizi pubblici competenti, al fine di attivare risposte adeguate.

S3-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono alle comunità interessate di esprimere preoccupazioni

Ingegneria

Attualmente non sono stati individuati processi strutturati per porre rimedio ad eventuali disservizi e disagi che possono impattare le comunità di residenti e commercianti nei pressi dei cantieri. In occasione di alcune grandi opere, viene messo a disposizione della comunità un **sito web** per divulgare informazioni e un **indirizzo mail** per eventuali comunicazioni. In tali circostanze, la creazione del sito web viene prescritta all'appaltatore e i relativi costi vengono esplicitati all'interno del computo metrico.

Casa - Milano

MM adotta dei **processi per porre rimedio** agli impatti negativi, effettivi o potenziali, generati nei confronti delle comunità che alloggiano negli edifici ERP (relativamente agli impatti negativi individuati, si faccia riferimento a quanto riportato nella tabella IRO "Divisione Casa" del capitolo *2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali*). In primo luogo, questo avviene attraverso la **gestione e l'aggiornamento della pianificazione delle commesse per la ristrutturazione di alloggi sfitti**, il

miglioramento dei KPI relativi alla **gestione manutentiva ordinaria** e la **mappatura e il monitoraggio dei solleciti di intervento**.

A tal proposito, vengono organizzate delle **iniziative di presentazione dei progetti di manutenzione straordinaria**, sotto forma di assemblee pubbliche, e vengono messi a disposizione dei **canali di relazione plurimodali** attraverso i quali gli inquilini possono effettuare segnalazioni, lamentele e solleciti. MM, infatti, mette a disposizione delle comunità residenti diversi **canali per sollevare preoccupazioni, segnalare criticità o presentare reclami**, garantendo trasparenza, accessibilità e protezione da eventuali ritorsioni e promuovendo la conoscenza di questi canali tra le comunità interessate. Gli inquilini possono accedere direttamente a **canali digitali e telefonici**, come il **Contact Center** — gestito da fornitori esterni — oppure recarsi in presenza presso le **sedi territoriali, gli sportelli speciali o i custodi di condominio**. Un ulteriore strumento a disposizione dell'utenza è il **Portale dell'Inquilino**, una piattaforma i cui contenuti sono aggiornati dalla Società, mentre la progettazione tecnica è affidata a soggetti esterni. MM si impegna affinché i clienti siano **consapevoli dell'esistenza dei canali per segnalare preoccupazioni o esigenze** attraverso la descrizione nella Carta dei servizi, attraverso l'invio di newsletter e tramite comunicazione cartacea (le bollette riportano il numero verde del Contact Center di MM). Al momento dell'ingresso in un nuovo alloggio, gli inquilini ricevono inoltre un kit informativo contenente una guida ai primi passi — come l'allacciamento delle utenze, la compilazione del modulo Tari e la richiesta di cambio di residenza — oltre a contatti utili e a un decalogo per favorire la convivenza civile.

Le segnalazioni raccolte attraverso questi strumenti vengono gestite tramite un **sistema strutturato di ticketing**, che consente alla Società di monitorare in modo continuativo lo stato di avanzamento delle richieste, anche attraverso audit e analisi di indicatori di performance (KPI). Questo approccio permette non solo la **tracciabilità degli interventi**, in particolare quelli manutentivi, ma anche **l'individuazione tempestiva di eventuali criticità ricorrenti**. All'interno del sistema di gestione delle segnalazioni relative alle esigenze tecnico-manutentive, i building manager rappresentano un valore aggiunto per il CRM (Customer Relationship Management) di MM. Queste figure curano, dal punto di vista tecnico, gli edifici del patrimonio ERP (sia all'interno che all'esterno dei confini del Comune di Milano) e attivano gli interventi di manutenzione ritenuti necessari, tramite l'invio di feedback tecnici ai colleghi della Divisione Casa, svolgendo di fatto una funzione di presidio e raccordo sul territorio, interfacciandosi direttamente con gli inquilini. Si segnala che nel 2025 sono pervenute 2.612 lamentele di cui 1.342 (il 51%) relative a comportamenti ed indisciplina dei vicini.

S3-4 Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni

Ingegneria

MM si impegna a gestire e mitigare l'impatto negativo identificato (*Disservizi e disagi che impattano la comunità legati alla durata dei cantieri di cui MM esegue la progettazione*), sviluppando azioni per la comunità che contribuiscano a migliorare la propria presenza nel territorio in cui opera. Nello specifico, la Società ha implementato **tre azioni**, da realizzare entro il 2028 e attualmente in corso, che riguardano le attività di esecuzione delle opere. Le azioni coinvolgono sia i dipendenti di MM che i lavoratori della catena del valore e le comunità interessate dalle attività di cantiere. Per lo svolgimento delle suddette attività non sono previste spese operative o in conto capitale.

Come **prima azione**, è previsto lo **svolgimento di incontri con le comunità interessate dagli interventi**, al fine di condividere le scelte progettuali ed i relativi impatti. L'iniziativa punta a mitigare gli impatti negativi dei lavori sulle comunità direttamente interessate dall'opera. L'azione mira altresì a creare impatti positivi, quali l'aumento della trasparenza con la comunità, il miglioramento della qualità della vita e la riduzione delle conflittualità.

Come **seconda azione**, è previsto lo **studio di misure compensative per i cantieri di lunga durata**. L'iniziativa ha l'obiettivo di mitigare gli impatti negativi dei lavori sulle comunità direttamente coinvolte e di generare impatti positivi, offrendo la copertura in caso di eventuali perdite economiche.

Come **terza azione**, è prevista la futura **applicazione della norma UNI 11728 per la riduzione del rumore nei cantieri** più estesi, impattanti e di lunga durata. L'obiettivo è di mitigare gli impatti negativi dei lavori sulle comunità direttamente interessate, contribuendo a migliorare la vivibilità dell'area anche durante la presenza del cantiere.

Si segnala che non sono stati segnalati problemi o incidenti in materia di diritti umani relativi alle comunità interessate. Si segnala, inoltre, che tutte le azioni sono connesse agli obiettivi stabiliti da MM per mitigare l'impatto negativo (cfr. paragrafo S3-5 *Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti*).

Infine, considerata la natura delle azioni intraprese, al momento non sono previsti specifici processi di verifica dell'effettivo contributo alla riduzione degli impatti sulle comunità.

Casa - Milano

"*Avere dei buoni vicini di casa è un po' come avere una casa più grande*". Si potrebbe sintetizzare così, con questo antico proverbio cinese, la *mission* dell'ufficio GSD-Gestione Socialità che punta verso la partecipazione, l'integrazione e soprattutto la responsabilizzazione di tutti gli abitanti dei quartieri popolari di Milano. L' obiettivo è quello di **creare un senso di identità e di appartenenza ai luoghi che gli inquilini vivono**, perché solo in questo modo si può fornire a questi contesti così fragili e variegati una nuova forza, un nuovo vigore.

Quando un luogo inizia ad essere percepito come la "propria casa", spesso si tende anche a svilupparsi un senso di appartenenza nei suoi abitanti che si traduce in una maggiore consapevolezza e responsabilizzazione e quindi una cura più attenta sia degli ambienti privati che di quelli comuni. Un aspetto di rilevante importanza, dato che una maggiore cura contribuisce a

contenere il degrado, e la riduzione del degrado influisce anche sulla percezione della sicurezza: un circolo virtuoso che può però essere attivato solo a partire da un più ampio coinvolgimento di tutti.

Come arrivare a raggiungere questo senso di appartenenza e partecipazione quando le realtà su cui operare sono così diverse e sfaccettate? La strada scelta da MM è quella dell'inclusione: dare nuova vita agli spazi pubblici non abitativi e riaprire i cortili creando momenti di incontro e aggregazione, che spaziano da iniziative musicali, laboratori di teatro, reading di libri e proiezioni cinematografiche. Non si intende cadere nell'errore di considerare gli eventi organizzati come semplici appuntamenti fini a loro stessi, poiché essi rappresentano iniziative dotate di un significato più profondo. Si tratta, difatti, di occasioni di incontro e aggregazione che generano un vero e proprio senso di partecipazione alla vita di quartiere e alla vita "popolare", rivendicando con orgoglio una realtà così ricca di culture e abitudini diverse. Troppo spesso capita di intervenire a seguito di atti di vandalismo, o di scarsa cura riservata dagli abitanti a cortili e strutture. Molto spesso i vandalismi dipendono dal senso di distacco di alcuni inquilini nei confronti del quartiere in cui vivono. Se si riuscisse a invertire questa tendenza, creando una vera identità di quartiere, si potrebbe aumentare proporzionalmente anche l'attenzione e la cura degli spazi da parte degli stessi abitanti. L'ufficio GSD - Gestione Socialità nasce proprio con l'intento di sperimentare un modello innovativo di gestione, in cui le tradizionali funzioni di *property e facility management* si integrino con le funzioni di accompagnamento e promozione sociale e territoriale. È radicata la convinzione che la sostenibilità della casa pubblica sia strettamente connessa ai suoi abitanti e al loro comportamento.

- **CURA DEI CASEGGIATI**

Obiettivo: Migliorare la qualità dell'abitare nei quartieri di edilizia residenziale pubblica, favorendo la sicurezza, il decorso e la coesione sociale, e dando supporto a chi vive situazioni di fragilità sociale ed economica.

Attività:

- Dare supporto a chi vive situazioni di fragilità sociale ed economica;
- Rendere gli inquilini attori del cambiamento, capaci di difendere il luogo in cui vivono dal degrado e di migliorarlo nel tempo;
- Agire da raccordo tra gli inquilini e le organizzazioni che operano sul territorio.

Lotta alla Povertà Energetica

Obiettivo: Sviluppare iniziative di contrasto alla Povertà Energetica e sensibilizzazione della collettività.
Partner: Comune di Milano – Direzione Verde e Ambiente | Area Energia e Clima, in collaborazione con Enti del Terzo Settore e **MM**.

Il progetto, che continua nel tempo, prevede la realizzazione di uno sportello di contrasto alla povertà energetica, con focus sulle case di proprietà pubblica, e l'identificazione dei punti principali di una strategia per il contrasto alla povertà energetica del Comune di Milano. Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

Energy Poverty 0

Obiettivo: Creare un modello per sostenere i processi di riqualificazione energetica degli edifici nei quartieri più poveri, attraverso il coinvolgimento della cittadinanza.

Partner: Fondazione SNAM, Comune di Milano - Direzione di Progetto Resilienza Urbana, Cooperativa La Strada, Avanzi - Sostenibilità per Azioni, in collaborazione con MM.

Il progetto di Fondazione SNAM - vincitore di un bando del "Programma per l'ambiente e l'azione per il clima (Life)" e promosso dalla Commissione Europea - avviato nel 2022 si è concluso ad aprile 2025. Nel corso degli anni le attività si sono concentrate sulle iniziative di informazione e sensibilizzazione degli inquilini sui temi della corretta lettura delle bollette, della scelta del fornitore di energia e dell'utilizzo idoneo di dispositivi elettronici ed elettrodomestici, formalizzando buone pratiche da adottare nella quotidianità per il risparmio energetico, e così economico, negli alloggi. Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

❖ RELAZIONE CON GLI INQUILINI

Obiettivo: Integrare gli interventi sulle abitazioni con percorsi di coinvolgimento degli inquilini orientati alla solidarietà, favorendo azioni rigenerative collettive capaci di ridisegnare il modo di abitare la casa.

Attività:

- Coordinare i servizi abitativi e generare valore per gli inquilini e il territorio;
- Promuovere interventi di accompagnamento sociale e presidi di prossimità.

"Il cuore in condominio"

Obiettivo: dotare più condomìni di un defibrillatore DAE e sensibilizzare gli inquilini e condomini alla salute ed alla sicurezza delle persone.

Partner: MM e Anaci Milano (Associazione Nazionale Amministratori Condominiali e Immobiliari)

Il progetto "Il Cuore in Condominio", promosso dal Comune con Associazione In Campo con il Cuore, è una campagna di sensibilizzazione per la prevenzione dell'arresto cardiaco rivolta a diffondere il defibrillatore e la conoscenza delle manovre di rianimazione cardio polmonare nei condomini. Secondo i dati A.R.E.U. Lombardia, infatti, oltre il 70% degli arresti cardiaci avviene nelle abitazioni. Grazie a questo progetto sono stati posizionati diversi defibrillatori nei condomini e case comunali di Milano a gestione MM, erogati corsi BLSD per l'apprendimento delle manovre di rianimazione cardio polmonare e informato inquilini e cittadini sull'importanza della cardio protezione. Ad oggi sono stati installati n° 10 defibrillatori semiautomatici (DIAE) nei presenti stabili: via Gandino, 10-12; via Solari, 40; via Val Bavona, 2; via Forze Armate, 181; via F.lli Rizzardi, 22; via Zoagli, 1 - via Cittadini, 2; via Galvano Fiamma, 5; via Aldo Tarabella, 4; via Guido Martinelli, 55.

Il progetto è stato finanziato dal Comune di Milano tramite bando[88], per il quale è stato previsto un contributo economico massimo di 30.000 euro. Il bando è stato vinto dall'associazione "In campo con il Cuore".

Elevatori Disabili

Obiettivo: Fornire un servizio di trasporto non emergenziale agli inquilini con disabilità o difficoltà motorie (anche temporanee) degli stabili ERP.

[88] Determinazione Dirigenziale 10.07.2024 ATTO N. DD 5798.

Partner: Croce Rossa italiana, MM.

Sulla scia della sperimentazione avviata con il Comune di Milano tra il 2018 e il 2020, MM continua a fornire agli inquilini che ne fanno richiesta per motivate necessità il servizio di trasporto dall'alloggio verso il piano strada e viceversa, sia negli stabili in cui l'ascensore risulta bloccato o in manutenzione, sia in quelli in cui è assente. Nel corso del 2025 sono state gestite n° 806 richieste e sono stati effettuati n° 426 servizi. Il servizio permette di raccogliere le richieste degli inquilini disabili e delle loro famiglie, attuando azioni concrete volte a favorire l'accessibilità ed evitare ogni forma di discriminazione.

Il progetto è stato eseguito con fornitore esterno, Croce Rossa Italiana, ma è stato finanziato interamente dal Comune di Milano; il contratto è stato rinnovato a luglio 2025 con prosecuzione del servizio fino ad agosto 2026. Per il 2025 sono stati spesi dal Comune 36.000 euro, e ne sono previsti altri 24.000 euro per il 2026.

Laboratorio Sociale MS Giuffrè Villani

Obiettivo: Fornire chiarimenti e assistenza tecnica sui lavori di manutenzione straordinaria presso gli stabili di proprietà comunale gestiti da MM.

Partner: MM.

Nel 2025 è proseguita l'attività presso lo sportello Giuffrè Villani volta a fornire informazioni agli inquilini sui lavori di manutenzione straordinaria in corso, iniziati nel 2020 presso il complesso residenziale di Via Giuffrè, 8 e via Villani, 3 (Municipio 9).

Durante l'anno 2025 si sono raccolti i frutti del lavoro svolto e fidelizzato il rapporto con gli inquilini dello stabile. Lo sportello si è confermato essere un luogo di riferimento per gli abitanti, da loro molto frequentato, sia per quanto riguarda i lavori di manutenzione straordinaria sia per le pratiche amministrative e le questioni più strettamente legate all'abitare e alla gestione di MM. Nel corso dell'anno si sono rivolti allo sportello n° 652 inquilini. Lo sportello risponde all'impegno di vicinanza alla comunità facendo leva sulla conoscenza diretta degli inquilini e delle loro problematiche. Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

Laboratorio Sociale MS S. Erlembaldo

Obiettivo: Fornire chiarimenti e assistenza tecnica sui lavori di manutenzione straordinaria presso gli stabili di proprietà comunale gestiti da MM.

Partner: MM

Ad aprile 2025 sono iniziati i lavori di manutenzione straordinaria per la riqualificazione dello stabile sito in via S. Erlembaldo, 2 come previsto dal Programma Integrato di Edilizia Residenziale Sociale S. Erlembaldo 2 Villa Finzi Remix. Il cantiere coinvolgerà un complesso di quattro palazzine, corrispondenti alle scale B-C-F-G, e si svilupperà in due fasi. I primi 18 mesi di lavorazione vedranno coinvolte le palazzine delle scale F-G (indicativamente da giugno 2025 a dicembre 2026) per poi intervenire nelle palazzine delle scale B-C per i successivi 18 mesi. Tra le opere previste rientrano l'installazione di otto ascensori esterni (due per ogni

palazzina), l'efficientamento energetico con l'adeguamento della centrale termica generale, la realizzazione di quattro nuove centrali termiche (una per ogni stecca oggetto dei lavori) e l'installazione di un impianto fotovoltaico in copertura. Gli interventi riguarderanno inoltre la sistemazione complessiva delle aree esterne, che comprendono, tra gli altri, il rifacimento delle pavimentazioni, l'installazione dei percorsi tattili Loges per l'orientamento delle persone con disabilità visiva, l'ampliamento delle aiuole, e nuovi allacci alla rete idrica e gas. Sulle facciate, poi verranno sostituiti tutti i serramenti esterni e sarà posato un sistema di isolamento termico a cappotto. Negli alloggi, oltre alla riorganizzazione delle camere adiacenti al nuovo corpo scala, sono previsti il rifacimento delle pavimentazioni e degli scarichi delle logge e il risanamento dell'impianto di riscaldamento con lavaggio chimico. Saranno inoltre installati anche i sistemi di ventilazione meccanica controllata nei cassonetti dei serramenti e gli impianti di condizionamento multisplit. Dal 13 maggio 2025 è attivo, presso un locale retrostante la portineria dello stabile - due giorni a settimana (martedì e giovedì), il Laboratorio Sociale MS S. Erlembaldo: uno sportello dedicato al supporto tecnico e all'accompagnamento dei lavori edili come interfaccia tra inquilini, Direzione Lavori e impresa edile. Lo sportello è un luogo di ascolto che svolge il ruolo di facilitatore per far meglio comprendere gli interventi previsti dalla manutenzione agli inquilini e gestire la programmazione dei lavori in accordo con l'impresa; svolge inoltre un ruolo di supporto tecnico nella comunicazione degli interventi, in fase di realizzazione e programmazione, per spiegare agli inquilini le varie fasi delle lavorazioni anche dal punto di vista tecnico. Il progetto incorpora l'impegno di MM nelle attività di vicinanza all'inquilinato facendo leva sulla conoscenza diretta della comunità e delle problematiche degli inquilini. Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

- **APERTURA AL QUARTIERE E ALLA COMUNITÀ**

Obiettivo: Soddisfare il bisogno diffuso di socialità, valorizzando i luoghi dell'abitare che diventano spazi non convenzionali di aggregazione, dove diffondere cultura.

Attività:

- Organizzare eventi e iniziative artistico culturali nei caseggiati;
- Creare opportunità di svago per gli inquilini;
- Rendere la cultura accessibile a tutti.

Arte Urbana

Obiettivo: Favorire la realizzazione di muri narrativi sulle pareti delle case popolari di proprietà del Comune di Milano, sia come interventi di riqualificazione urbana, sia per l'impatto sociale positivo.
Partner: Associazioni e artisti, in collaborazione con MM.

Dal punto di vista realizzativo e artistico, gli interventi di arte urbana sono curati dall'Ufficio Arte negli Spazi Pubblici del Comune di Milano che garantisce la qualità delle opere di muralismo e l'inclusione sociale dei territori nell'ideazione e realizzazione dei murales. Nel corso del 2025 sono stati realizzati quattro interventi all'interno della cornice del progetto ManiFestival, nello specifico:

- opera dell'artista Piger per "Spazio indifesa" - intervento realizzato a luglio presso lo stabile di via Appennini, 50 con la collaborazione di Associazione *Terres des Hommes*. L'opera prende spunto dall'idea secondo la quale l'unione di più elementi dà vita a un soggetto superiore e più complesso

della semplice sommatoria dei suoi componenti. L'opera visiva si sviluppa su diversi livelli di lettura, ognuna con la sua calligrafia e quindi la sua identità, ma interagendo in maniera continua e costante con tutti gli altri. Il piano d fondo è composto dalle lettere dei ragazzi che hanno partecipato alla realizzazione del murales, su cui si sovrappone un intreccio di frasi con un'estetica calligrafica che mischia gotico e arabo. La frase/idea a cui è ispirato il murale è riportata in italico così da renderla leggibile a tutti in manera immediata;

- opera di Orticanoodles per "Spazio indifesa" - intervento realizzato a luglio presso lo stabile di via Appennini, 50 con la collaborazione di Associazione Terres des Hommes. L'opera visiva nasce dal confronto con un gruppo di giovani protagonisti dello Spazio Indifesa, sulla base di numerosi laboratori, come espressione del loro sguardo sul presente e delle visioni che immaginano per il futuro. La composizione, frammentata e stratificata, racconta un'identità in divenire: volti che emergono, si sovrappongono e si moltiplicano tra trame astratte e architetture urbane;
- opera dell'artista Agus Rúcula - intervento realizzato a ottobre presso lo stabile di via Consolini, 12. L'opera Flusso rappresenta un'onda che scaturisce dal cuore di un giovane protagonista e che, simbolicamente, pone in relazione la dimensione interiore dell'individuo con il mondo esterno, in un rapporto di continuo dialogo e connessione. Emerge inoltre il riferimento al mare come metafora della comunità, in cui ogni componente ha la propria funzione e importanza;
- opera dell'artista Bastardilla - intervento realizzato nei mesi di ottobre e novembre presso lo stabile di via Consolini, 4. L'opera realizzata, dal nome *De parvis grandis acervus erit*, vede al centro della scena, una bambina raffigurata come un gigante che distrugge i carri armati e porta su di sé la fatica di bruciare le mura della prigionia, dell'apartheid, dell'umiliazione. La fanciulla raffigurata ha con sé anche un nido, con aghi e fili, che ricuciono le macerie come simbolo di resistenza e speranza. L'opera è un elogio alla straordinaria potenza dell'infanzia, capace di risollevare, nel gioco, l'umanità dalla brutalità dei poteri che stanno distruggendo la terra.

Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

Qui Milano - Ricicliamo

Obiettivo: Promuovere pratiche di economia circolare attraverso la donazione di giochi e libri per bambini.
Partner: Associazione Ricicliamo e i Comitati Inquilini, in collaborazione con MM.

Il progetto nel 2025 ha visto l'apertura di un nuovo spazio denominato "Regaliamo un sorriso" presso l'ex portineria dello stabile in via Gandino, 10 dedicato alla consegna e distribuzione di vestiti e giochi a disposizione per gli inquilini dello stabile ma anche per i cittadini del quartiere. Negli altri luoghi già attivati presso gli stabili di via Galvano Fiamma, 5; via Gandino, 12 e via Pescara, 44 nel corso del 2025 sono proseguite le consuete attività di raccolta, grazie a donazioni, di giochi e libri per bambini che vengono distribuiti sulle scaffalature installate negli spazi comuni all'aperto, a disposizione sia degli inquilini sia dei cittadini del quartiere esterni ai caseggiati SAP.

Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

Eventi PIDS nei cortili degli stabili SAP

Obiettivo: Autorizzare e dare supporto alla realizzazione di eventi PIDS nei cortili delle case popolari.
Partner/Enti autorizzativi: Comune di Milano, MM.

Le PIDS sono "piccole iniziative diffuse a carattere socio-culturale", di dimensioni contenute (massimo 100 partecipanti), gratuite, che non necessitano di licenza di spettacolo e hanno come finalità principale la socialità, l'incontro tra le persone e la rigenerazione dei luoghi (delibera della Giunta Comunale di Milano n. 813 del 03/06/2022). In qualità di ente autorizzativo indicato dal Comune di Milano, MM autorizza e fornisce assistenza alla realizzazione di queste attività all'interno dei cortili delle case popolari che gestisce, per un totale di n° 98 PIDS organizzati nel 2025.

Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

IL CORTILE DI CASA

A giugno 2025 MM ha pubblicato l'avviso "Il cortile di casa", per sostenere in collaborazione col Comune di Milano iniziative culturali, sportive e inclusive nei cortili delle case popolari. L'avviso si è rivolto a soggetti del Terzo Settore, ai consorzi e ad altri soggetti associativi senza scopo di lucro presenti sul territorio del Comune di Milano, e prevedeva un contributo massimo di 5 mila euro per ciascun progetto selezionato, a fronte di una dotazione finanziaria pari a 90 mila euro volta coprire il periodo 2026-2027. Le proposte progettuali, che potevano essere presentate fino al 15 settembre, dovevano contribuire a costruire forme di collaborazione tra il quartiere e gli abitanti delle case popolari, favorire l'apertura dei cortili in modo che gli spazi comuni venissero vissuti anche da chi non vi risiede, e far nascere servizi di prossimità e nuove opportunità di partecipazione alla vita della Città. In particolare i progetti:- potevano riguardare settori differenti di azione anche tra loro combinati, a titolo esemplificativo: sport, cultura, animazione sociale e territoriale, educazione ambientale, formazione;- potevano tradursi in un solo intervento o in attività periodiche che si ripetono nel tempo;- dovevano prevedere attività e interventi aperti a tutti (anche se è possibile prevedere una iscrizione/prenotazione per ragioni organizzative) e gratuiti;- dovevano rivolgersi in via prioritaria e prevalente alle famiglie che abitano in uno dei cortili indicati, avendo come principale finalità quella di fornire una risposta a bisogni, istanze, aspettative e desideri di chi abita in quelle stesse case. Le attività selezionate potevano poi svolgersi tra l'1 ottobre 2025 e il 30 settembre 2026.Obiettivi:1) contribuire a costruire forme di collaborazione tra il quartiere del Comune di Milano e gli abitanti delle case del patrimonio ERP affinché si rafforzino i sistemi di relazione della scala locale;2) favorire l'apertura dei cortili in modo che gli spazi comuni delle case del patrimonio ERP vengano utilizzati e vissuti anche da chi non vi risiede;3) far nascere servizi di prossimità e nuove opportunità di partecipazione alla vita della Città coinvolgendo gli abitanti del patrimonio ERP, in particolare i più giovani;4) sostenere meccanismi di coinvolgimento attivo degli abitanti del patrimonio ERP Al 31/12/2025 sono state sottoscritte 18 convenzioni.

Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

PROGRAMMI PUSA (Programmi urbani strategici d'area)

Obiettivo: definire percorsi di rigenerazione dei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP)
Partner: Comune di Milano, Fondazione Cariplo

Il Comune di Milano e Fondazione Cariplo collaborano per definire percorsi di rigenerazione dei quartieri di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP). Le aree coinvolte includono patrimonio ERP del Comune di Milano gestito da MM, immobili di ALER e altri beni, sia strumentali sia non strumentali, di proprietà comunale. Si tratta di zone che presentano potenzialità rilevanti per lo sviluppo urbano, nelle quali si prevede di attivare interventi capaci di ottimizzare le risorse del PNRR all'interno di una visione progettuale unitaria. Tale visione comprende la valorizzazione degli spazi pubblici, la riqualificazione delle scuole, la realizzazione di interventi di housing sociale e l'attivazione di iniziative sociali e culturali promosse o sostenute da Fondazione Cariplo, dalla Fondazione Comunità di Milano e da altri attori del Terzo Settore. L'obiettivo è sviluppare un modello di rigenerazione urbana integrata che combini riqualificazione sociale, edilizia e infrastrutturale, superando la tradizionale frammentazione tra diverse tipologie di intervento. Il

modello punta a integrare gli aspetti di gestione sociale, progettazione architettonico-ambientale, sviluppo urbano e sostenibilità finanziaria. Finora tale approccio è stato limitato dalla scarsità di risorse destinate soprattutto alla riqualificazione fisica degli immobili, elemento imprescindibile per avviare un progetto integrato, credibile e durevole. Nel corso del 2025 sono stati eseguiti i contributi specialistici per l'elaborazione dei Programmi urbani strategici d'area (PUSA) per i quartieri di Ponte Lambro e di Villaggio dei Fiori.

Per l'attuazione dell'azione non sono state impiegate risorse economiche rilevanti.

S3-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti

Ingegneria

MM ha definito **quattro obiettivi** non misurabili finalizzati alla gestione e mitigazione degli impatti negativi identificati in merito ai disagi che impattano la comunità per via dei cantieri di cui MM esegue la progettazione. Tutti gli obiettivi si relazionano con le buone prassi che MM adotta nella gestione dei cantieri, descritte nel paragrafo *S3-1 Politiche relative alle comunità interessate*.

Nell'ambito del Piano Industriale 2024-2028, i primi due obiettivi riguardano rispettivamente:

- **la redazione di un modello di "Piano Ambientale di Cantiere" dedicato al solo ambito "rumore e vibrazioni"** e
- **la formalizzazione di linee guida sulla comunicazione di cantiere rivolte agli appaltatori**.

La **redazione di un modello di "Piano Ambientale di Cantiere"** dedicato al solo ambito "rumore e vibrazioni" è finalizzata a mitigare gli impatti negativi dei lavori sulla vivibilità delle aree interessate, anche durante la fase di esecuzione, attraverso un sistema di monitoraggio orientato al miglioramento continuo, calibrato sullo specifico contesto di intervento. Non è definito un valore base né un anno base di riferimento, poiché la misurazione viene condotta su base specifica per ciascun intervento/situazione; l'obiettivo si applica nel periodo 2024-2028 e riguarda i cantieri per i quali l'adozione della norma risulta significativa. L'ambito è quello della singola opera e delle aree direttamente e indirettamente coinvolte, con riferimento sia alle operazioni proprie sia ai lavoratori della catena del valore e alle comunità a valle. La norma prevede specifiche modalità di coinvolgimento delle comunità, tra cui il censimento e la valutazione dei ricettori sensibili, attività di informazione preventiva sulle lavorazioni più rumorose e comunicazione consuntiva degli esiti del monitoraggio; il confronto con la cittadinanza può inoltre contribuire al miglioramento del processo di gestione del rumore.

Le **linee guida sulla comunicazione di cantiere**, anch'esse riferite al periodo 2024-2028, mirano a favorire il dialogo con residenti e cittadini e a migliorare il coordinamento tra i soggetti operanti sul territorio, contribuendo a ridurre le criticità connesse alla presenza del cantiere. Anche in questo caso l'ambito coincide con la singola opera e le aree coinvolte, interessando dipendenti, appaltatori e comunità locali lungo la catena del valore. L'obiettivo non prevede specifici indicatori quantitativi, né traguardi intermedi formalizzati, e non è stato oggetto di un coinvolgimento diretto delle comunità nella fase di definizione o monitoraggio.

Nel loro complesso, tali obiettivi sono orientati a offrire un servizio migliore alla collettività, limitando al minimo l'impatto delle lavorazioni e rafforzando il rapporto di fiducia con i territori interessati dagli interventi.

Tutti gli obiettivi sono connessi alle azioni implementate da MM per mitigare l'impatto negativo (cfr. paragrafo S3-4 *Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni, Ingegneria*).

Casa - Milano

MM si è posta diversi obiettivi volti al miglioramento del servizio svolto nei confronti della comunità degli inquilini ERP. In particolare, essi riguardano il completamento di alcuni progetti chiave e del portafoglio dei servizi svolti per la città di Milano, sia attraverso il riatto che la gestione a regime del patrimonio, con lo scopo di perseguire la tenuta a valore del patrimonio abitativo e l'incremento dell'offerta abitativa per le famiglie che non hanno la possibilità di accedere all'affitto a libero mercato o a prezzo calmierato.

In primo luogo, a valle di apposite determinazioni del Comune di Milano e, ove applicabili, di positive verifiche legali, nel 2026 MM prevede di proseguire l'**attività di riatto con risorse proprie.** In questo modo si intende conseguire un incremento dell'offerta abitativa, necessario per rispondere con maggiore copertura all'ingente domanda. A tal fine, l'obiettivo previsto dal *Service Level Agreement* è di mantenere un rapporto annuale tra i riatti eseguiti rispetto a quelli pianificati maggiore di 80%. Al 31 dicembre **2025** sono stati ripristinati **161 alloggi** tramite il budget stanziato da MM – pari a 6 milioni di euro, di cui 3,5 milioni di lavori -, e ulteriori **71 alloggi** grazie ad ulteriori finanziamenti. Nel **2026** la Società intende raggiungere l'obiettivo di **205 alloggi** ripristinati.

In secondo luogo, entro il 2026 si prevede di effettuare l'internalizzazione delle **attività di manutenzione elettrica ed edile** sul patrimonio ERP, avvalendosi dell'operato della divisione MOI invece che di fornitori esterni. Attraverso questi interventi MM intende rispondere alle segnalazioni con richiesta di intervento manutentivo pervenute; a tal proposito, è presente l'obiettivo di mantenere il tasso annuale di risoluzione degli interventi superiore all'80%, al fine di contribuire al miglioramento dell'esperienza degli utenti e della loro qualità abitativa. Nel 2025 l'attività è iniziata con un progetto pilota della durata di sei mesi, che ha portato, al 31 dicembre, ad una percentuale di internalizzazione pari al 9%.

Infine, MM si è posta l'obiettivo di creare di un **senso di comunità tra gli inquilini ERP** attraverso iniziative ad hoc. In particolare, si intende coinvolgere un numero crescente di inquilini in **eventi, iniziative ed attività promosse nello stabile e nel quartiere**. L'obiettivo non è direttamente misurabile, verrà conseguito nel tempo tramite l'avvio di nuove progettualità, denominate "**community hub**", che sono descritte nel paragrafo *S3-4 Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni*.

S3-2 Il Servizio Idrico Integrato e il territorio

MM promuove il dialogo con il territorio e i cittadini attraverso iniziative di divulgazione e partecipazione organizzate presso la **Centrale dell'Acqua** di Milano, offrendo programmi culturali,

mostre, attività didattiche e visite guidate. Inoltre, cura la comunicazione di cantiere per informare costantemente la cittadinanza sui lavori in corso per la trasformazione urbana.

S3-2 La Centrale dell'acqua di Milano

La Centrale dell'acqua di Milano (per gli amici "CAMI") è uno dei più antichi impianti dell'acquedotto cittadino, operativo dal 1906 fino agli anni Ottanta. MM ha curato il progetto di riqualificazione che ha trasformato la Centrale in uno spazio culturale e polifunzionale interamente dedicato all'acqua e ai temi della sostenibilità (https://www.centraleacquamilano.it/). Dalla sua inaugurazione nel 2018, la Centrale è diventata per Milano luogo di inclusione, divulgazione, cultura e incontro, a completo servizio della cittadinanza e in continuo dialogo con il territorio e le istituzioni.

Come Museo d'impresa di MM, la Centrale fa parte dell'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa e si impegna a diffondere la cultura imprenditoriale di MM e la sua storia, salvaguardandone la memoria e valorizzando le testimonianze della capacità manifatturiera che è motore di sviluppo sostenibile e cardine di una diffusa cultura economica, sociale e civile.

Il 2025 ha confermato la vocazione della Centrale come centro culturale e divulgativo di livello internazionale, a beneficio di tutta la cittadinanza. Il programma culturale, che MM ha denominato "**#InCentrale**", è ricco di appuntamenti e ospiti, con almeno un evento a settimana in presenza e in diretta sui canali social della Centrale, e tante collaborazioni.

Una parte rilevante del palinsesto è costituita dalle **mostre**. Nel 2025 sono state proposte le seguenti **esposizioni**:

- la mostra **"Ice Builders", a cura di Fabio Saitto e Andrea Zatta**: un racconto fotografico sulle comunità dello Zanskar (Ladakh) che costruiscono gli Ice Stupa per contrastare crisi climatica e scarsità d'acqua, mostrando l'incontro tra tradizioni antiche e innovazione sostenibile;
- la mostra **"Bosco – Il respiro della Terra" a cura dell'Istituto Italiano di Fotografia**: un'indagine fotografica sugli ecosistemi boschivi, tra visioni documentaristiche ed emotive, che evidenzia la ricchezza e le trasformazioni delle foreste, segnate dal cambiamento climatico e dall'impatto umano;
- la mostra **"Water Preservation | World Water Day Photo Contest 2025"**: in occasione della Giornata Mondiale dell'Acqua, focalizzata sulla preservazione dell'acqua come risorsa limitata, in linea con la missione 2025 di UN Water;
- la mostra **"Semplicemente MM. UN VIAGGIO FOTOGRAFICO DI ANDREA CHERCHI"**. La mostra ha celebrato i 70 anni di attività di MM attraverso le foto di Andrea Cherchi. Dalle stazioni della metropolitana ai cantieri delle case popolari, dagli impianti idrici ai laboratori di progettazione urbana, ogni immagine ha raccontato la complessità, l'impegno e l'ingegno che animano questa realtà. Un mondo che spesso resta sottotraccia, ma che è essenziale per il funzionamento e lo sviluppo della città. È stata un'occasione per conoscere chi fa funzionare MM, per scoprire luoghi inaspettati e per guardare la città da una prospettiva nuova.

I **70 anni di MM** sono stati celebrati con un **evento tenutosi a Palazzo marino l'8 ottobre 2025**. È stata un'occasione per ripercorrere insieme la storia e i traguardi della società, che dal 1955 accompagna lo sviluppo della città con servizi e progetti a beneficio di tutti i cittadini. All'evento hanno partecipato l'assessore alla Casa Fabio Bottero, il Presidente di MM Elio Franzini, l'Amministratore delegato di MM Francesco Mascolo, insieme ad altri come Paola Albini, Andrea Cherchi, Claudio Longhi del Teatro Piccolo, Compagnia Alma Rosè, Canto Sospeso e tanti altri.

Nel corso del 2025 tramite **#InCentrale,** MM ha organizzato **40 eventi**, che hanno coinvolto oltre **2.600 partecipanti**.

S3-2 Le attività con le scuole e le famiglie

MM continua a investire nella **divulgazione scientifica e nella sensibilizzazione sull'importanza della risorsa idrica**: nel 2025, la Centrale dell'Acqua di Milano ha accolto **6.086 studenti** provenienti da scuole primarie e secondarie per un totale di **278 classi coinvolte e 950 visite agli impianti**. Grazie alla consolidata collaborazione con Verdeacqua, impresa sociale specializzata in educazione ambientale e divulgazione scientifica, le attività hanno offerto un percorso formativo completo che ha reso il Museo d'Impresa di MM in un vero e proprio laboratorio di conoscenza.

Evento "Ogni goccia conta" Milano, Sala Alessi, 17 giugno 2025

L'acqua è un bene prezioso, una risorsa essenziale per la vita, la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile delle nostre città. In un momento storico in cui il cambiamento climatico e le sfide ambientali impongono scelte strategiche e condivise, MM Spa e Gruppo CAP hanno promosso una mattina di confronto pubblico ad alto livello per discutere il futuro della gestione idrica in Italia.

"Ogni Goccia Conta" è stato un convegno aperto alla cittadinanza, ai media, agli stakeholder pubblici e privati, che ha riunito rappresentanti delle istituzioni italiane ed europee, del mondo scientifico, economico e ambientale, per riflettere sul ruolo dell'acqua come motore di resilienza urbana e territoriale. Un'occasione unica per ascoltare voci autorevoli, condividere esperienze e promuovere una cultura dell'acqua orientata alla sostenibilità, all'innovazione e alla responsabilità collettiva.

Sono intervenuti Giuseppe Sala - Sindaco di Milano, Romano Prodi- ex Presidente del Consiglio e già Presidente della Commissione europea Vannia Gava - Viceministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, Tania Tellini - Direttore del Settore Acqua di Utilitalia, Egidio Fedele Dell'Oste - Presidente dell'Ufficio d'Ambito della Città metropolitana di Milano, Simone Dragone - Presidente di MM Spa, Yuri Santagostino - Presidente di Gruppo CAP, Elena Grandi - Assessora all'Ambiente e Verde del Comune di Milano, Giulio Boccaletti - scienziato e saggista, Carlo Altomonte - Docente dell'Università Bocconi di Milano, Francesco Mascolo - Vice Presidente APE (Aqua Publica Europea), Amministratore Delegato di MM Spa, Michele Falcone - Coordinatore dell'Organo di Gestione di Water Alliance e Direttore generale di Gruppo CAP, Donatella Sciuto - Rettrice del Politecnico di Milano, Alberto Pirni - Docente della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa.

2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali

S4-SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

Servizio Idrico Integrato

A seguito dell'analisi di doppia materialità, sono emersi impatti, rischi e opportunità significativi legati alla gestione della Business Unit Servizio Idrico Integrato, rilevanti sia per le **comunità interessate** che per l'**utenza**.

In particolare, per le **comunità interessate** sono emersi tre **impatti negativi** e tre **rischi.** I due impatti negativi legati agli effetti della crescente scarsità della risorsa idrica riguardano direttamente le operazioni aziendali, hanno una portata generalizzata e risultano strettamente connessi al business di MM. Il terzo impatto negativo riguarda invece i disagi causati dalla durata dei cantieri, riconducibili alle attività dei fornitori di lavori di MM. I tre **rischi** sono monitorati all'interno dell'Azienda, la quale ha previsto diverse azioni di mitigazione all'interno del Piano Industriale.

Per quanto riguarda i **consumatori e utilizzatori finali** sono stati individuati due **impatti negativi,** due **positivi**, due **opportunità e un rischio** che riguardano le attività proprie di MM e sono rivolti agli utenti del SII.

Il sotto-tema ESRS “Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o utilizzatori finali” è stato considerato rilevante, poiché emergono IRO legati alla gestione dei dati degli utenti e ai punti di contatto e informazione. Il sotto-tema “Inclusione sociale dei consumatori e/o utilizzatori finali” è stato ritenuto rilevante, in quanto sono emersi IRO legati all’accessibilità del servizio. Infine, il sotto-tema “Sicurezza personale dei consumatori e/o utilizzatori finali” è risultato rilevante, poiché si evidenziano un impatto negativo e un’opportunità connessi alla qualità dell’acqua erogata e alle implicazioni per gli utenti.

Le tabelle sottostanti, la prima relativa alle comunità interessate e la seconda all’utenza, presentano, per ciascun IRO, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, sia favorevoli che sfavorevoli, derivanti dal suo verificarsi.

IRO RELATIVI ALLE COMUNITA’ INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Insufficiente disponibilità idrica per la comunità a causa della crescente scarsità di risorse idriche Difficoltà di soddisfare il fabbisogno di acqua nel medio-lungo termine a causa della progressiva scarsità di risorse idriche, con possibili conseguenze economiche (aumento delle tariffe) e un generale peggioramento della qualità della vita della comunità	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	LT
Disservizi e disagi che impattano la comunità legati alla mancata tempestività nel rispondere alle emergenze Possibili disagi per la comunità legati alla mancata tempestività nel rispondere alle emergenze, quali gli eventi atmosferici estremi, o a situazioni di criticità nella gestione degli interventi infrastrutturali	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	BT
Disservizi e disagi che impattano la comunità legati alla durata dei cantieri Disagi per la comunità legati alla durata dei cantieri, quali problemi di viabilità e difficoltà di accesso a abitazioni e attività commerciali	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Impatto negativo	Effettivo	Fornitori	-
Danno reputazionale ed economico derivante da disservizi ai cittadini causati da imprevisti tecnici, geotecnici e archeologici durante l’esecuzione dei cantieri Il rischio rappresenta la possibilità che MM non	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Rischio		Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI ALLE COMUNITA' INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
gestisca adeguatamente eventuali imprevisti operativi con conseguenze quali: incremento dei costi di realizzazione dell'opera; disservizi per i cittadini; impatto reputazionale negativo per l'azienda dovuto anche ad eventuali ritardi nella realizzazione delle opere. I rischi geologici sono relativi alla costruzione di linee metropolitane, di rete di fognatura nonché a qualsiasi intervento in sotterraneo (es. realizzazione fondazioni). Tale scenario ricomprende anche la possibilità che MM danneggi sottoservizi di terzi soggetti durante la propria attività operativa, con concreti rischi di contenzioso					
Danno reputazionale, operativo ed economico dovuto alla possibilità che MM si trovi a dover affrontare imprevisti nella gestione di caditoie e sottopassi, con conseguenti disservizi e ricadute per i cittadini Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare imprevisti nella gestione di caditoie con conseguenze quali: allagamento delle strade; danni reputazionali; eventuali danni a terzi; disservizi e ricadute per i cittadini. terzi; disservizi e ricadute per i cittadini. Il rischio riguarda anche bocche di lupo e griglie con possibile situazione di danni a terzi sia materiali sia fisici, con un volume gestito da MM pari a circa 150.000 caditoie stradali	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Rischio		Own Operations	BT, MT, LT
Danno reputazionale ed operativo dovuto alla possibilità che MM non gestisca in modo adeguato la manutenzione ordinaria del patrimonio viabilistico, con conseguenti disservizi e ricadute per i cittadini Il rischio è connesso alla possibilità che MM non sia in	Diritti economici, sociali e culturali delle comunità	Rischio		Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI ALLE COMUNITA' INTERESSATE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
grado di gestire in modo efficace/efficiente il servizio (che comprende la manutenzione ordinaria di strade, aree parcheggio, marciapiedi, piste ciclabili, piazze, segnaletica verticale, orizzontale e luminosa - esclusi i semafori - parapetti, new jersey, ponti e sottopassi, cigli stradali, scarpate, arginelli, barriere stradali di sicurezza e antirumore, manufatti di scavalcamento, sottopassi e passi carrai)					

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Distribuzione di canali fisici e digitali per reclami, informazioni e servizi Distribuzione capillare di punti di contatto fisici e digitali che consentano agli utenti sia di segnalare criticità e presentare reclami, sia di accedere facilmente a informazioni e servizi. In questo modo si garantisce non solo la tempestività nella raccolta e gestione delle problematiche, ma anche il miglioramento dell'esperienza degli utenti, promuovendo la cultura digitale e favorendo l'utilizzo consapevole dei canali online.	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Promozione della consapevolezza ESG Aumento della consapevolezza della comunità servita su tematiche ESG grazie all'adozione di pratiche trasparenti (es. bolletta, Carta dei servizi, ...).	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-
Accessibilità fisica ed economica dei servizi offerti a consumatori e/o utilizzatori finali Accessibilità fisica ed economica dei servizi offerti, ad esempio con riferimento alla tariffa e alla	Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
distribuzione capillare del servizio di distribuzione della risorsa idrica (es. fontanelle, case dell'acqua).					
Perdita accidentale di dati sensibili di consumatori e/o utilizzatori finali Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity, con possibili disservizi legati all'irraggiungibilità dei canali digitali messi a disposizione all'utenza.	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Lungo Termine
Perdita accidentale di dati sensibili di consumatori e/o utilizzatori finali di MM da parte dei fornitori Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali di MM a causa del mancato rispetto da parte dei fornitori delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity, con possibili disservizi legati all'irraggiungibilità dei canali digitali messi a disposizione all'utenza.	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	Lungo Termine
Danni alla salute e sicurezza dei consumatori e/o utilizzatori finali, causati dall'erogazione di acqua di scarsa qualità Danni alla salute umana dei consumatori e/o utilizzatori finali causati dall'erogazione di acqua di scarsa qualità per effetto dell'inadeguatezza dei sistemi di trattamento, dei controlli sulla qualità dell'acqua erogata nonché della gestione non tempestiva di atti dolosi, con possibile difficoltà di identificare l'eventuale presenza di sostanze nocive e conseguente erogazione di acqua contaminata.	Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Medio Termine

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Accrescimento del divario digitale dei consumatori e/o utilizzatori finali a causa della transizione digitale dei canali di dialogo con l'utenza, con possibili discriminazioni Accrescimento del divario digitale con i consumatori e/o utilizzatori finali, causato da un'eccessiva e repentina transizione digitale dei canali di dialogo con l'utenza e dall'inadeguatezza del percorso di accompagnamento verso l'utilizzo di nuove tecnologie, con particolare riferimento alle fasce più vulnerabili della popolazione.	Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Medio Termine
Sistemi di ricezione delle segnalazioni integrati per il miglioramento della qualità del servizio e della reputazione Ulteriore sviluppo dei sistemi per la ricezione delle segnalazioni da parte dei consumatori, anche in logica integrata tra fisico e digitale, con conseguenti benefici reputazionali grazie ad una maggiore tempestività nell'intercettare e risolvere le criticità, e ad una maggiore efficienza nella gestione delle attività in sinergia.	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Opportunità	Potenziale	Own Operations	Medio Termine
Accessibilità dei servizi come elemento di valorizzazione reputazionale e operativa Aumento della soddisfazione dei consumatori grazie all'accessibilità fisica ed economica dei servizi offerti, con conseguenti benefici reputazionali.	Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Opportunità	Potenziale	Own Operations	Medio Termine
Miglioramento della qualità dell'acqua distribuita Consolidamento di una reputazione di organizzazione impegnata al mantenimento dei già elevati risultati in termini di sicurezza e qualità dell'acqua distribuita nell'acquedotto della Città di Milano	Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Opportunità	Potenziale	Own Operations	Lungo Termine

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Danno operativo e reputazionale legato a contaminazione dolosa o accidentale dell'acqua potabile con conseguente danni a terzi o interruzione del servizio Il rischio rappresenta la possibilità che MM sia vittima di un sabotaggio/manomissione della rete con relativa contaminazione dell'acqua e conseguenze quali: eventuali danni a terzi; interruzione dell'erogazione e disservizio per i cittadini e le utenze; grave danno reputazionale e ordinanza di non potabilità; acqua utilizzabile solamente per usi non domestici.	Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT,MT,LT
Perdita di informazioni sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a seguito di attacchi di tipo informatico o a furto dei dispositivi aziendali Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare eventi che comportano la perdita o la divulgazione di dati e informazioni riservate con conseguenze quali: interruzione dei sistemi; danni economici; blocco parziale/totale di applicazioni/infrastrutture/reti; divulgazione di informazioni riservate; danno reputazionale.	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT,MT,LT
Danno reputazionale ed operativo dovuto alla possibilità che l'azienda causi disservizi ai cittadini e comunità locale in quanto non in grado di gestire tempestivamente guasti alla rete idrica Il rischio rappresenta la possibilità che MM non sia in grado di gestire tempestivamente eventuali guasti alla rete idrica con conseguenze quali: eventuali danni a terzi; eventuali danni a beni di proprietà del Comune di competenza di MM; disservizio per i cittadini; impatto reputazionale.	Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT,MT,LT

Casa

In seguito allo svolgimento dell'analisi di doppia materialità, relativamente agli utenti sono stati individuati un impatto positivo attuale, un impatto negativo potenziale, un'opportunità e quattro rischi nell'ambito delle operazioni proprie di MM relative alla gestione del patrimonio di edilizia residenziale pubblica (ERP).

L'**impatto positivo** riguarda la distribuzione capillare di canali fisici e digitali per reclami, informazioni e servizi, che consente agli utenti di segnalare criticità, accedere con facilità alle informazioni e utilizzare i servizi in modo consapevole. Tale impatto, coerente con gli obiettivi strategici e con il Piano Industriale, è circoscritto all'area in cui è situato il patrimonio immobiliare del Comune di Milano e interessa tutti gli utenti ERP, che possono accedere ai servizi nella modalità che meglio incontra le loro esigenze.

Per quanto concerne l'i**mpatto negativo** è stata considerata la possibile perdita o divulgazione accidentale di dati personali e sensibili degli utenti, connessa a carenze nei presidi privacy e cybersecurity o a disservizi dei canali digitali; si tratta di un impatto connesso a singoli incidenti, con orizzonte di lungo termine. In chiave prospettica, è stata inoltre individuata un'**opportunità** legata all'ulteriore sviluppo integrato dei sistemi di ricezione delle segnalazioni, in logica fisico-digitale, con benefici reputazionali e maggiore efficienza gestionale nel medio termine.

I **rischi** identificati riguardano la sicurezza e la continuità dei servizi per gli utenti ERP e comprendono: il rischio di attacchi informatici o furto di dispositivi aziendali con conseguente perdita di informazioni e interruzione dei sistemi; il rischio di guasti agli impianti elevatori negli edifici ERP, con impatti particolarmente rilevanti per inquilini con disabilità; il rischio di proliferazione del batterio Legionella negli impianti di acqua calda sanitaria, soprattutto negli alloggi sfitti; il rischio connesso all'assenza o al mancato rinnovo dei certificati di prevenzione incendi. Tali rischi, su un orizzonte di breve, medio o lungo termine, possono determinare danni alla salute o alla sicurezza degli utenti, disservizi, impatti economici e reputazionali e sono strettamente correlati alla gestione operativa e alla disponibilità delle coperture finanziarie e dei finanziamenti previsti nei piani di intervento.

La tabella sottostante presenta, per ciascun IRO, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, sia favorevoli che sfavorevoli, derivanti dal suo verificarsi.

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Distribuzione di canali fisici e digitali per reclami, informazioni e servizi Distribuzione capillare di punti di contatto fisici e digitali che consentano agli utenti sia di segnalare criticità e presentare reclami, sia di accedere facilmente a informazioni e servizi. In questo modo si garantisce non solo la tempestività nella raccolta e gestione delle problematiche, ma anche il miglioramento dell'esperienza degli utenti, promuovendo la cultura digitale e favorendo l'utilizzo	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
consapevole dei canali online					
Perdita accidentale di dati sensibili di consumatori e/o utilizzatori finali Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity, con possibili disservizi legati all'irraggiungibilità dei canali digitali messi a disposizione all'utenza	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Lungo Termine
Sistemi di ricezione delle segnalazioni integrati per il miglioramento della qualità del servizio e della reputazione Ulteriore sviluppo dei sistemi per la ricezione delle segnalazioni da parte dei consumatori, anche in logica integrata tra fisico e digitale, con conseguenti benefici reputazionali grazie ad una maggiore tempestività nell'intercettare e risolvere le criticità, e ad una maggiore efficienza nella gestione delle attività in sinergia	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Opportunità	Potenziale	Own Operations	Medio Termine
Perdita di informazioni sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a seguito di attacchi di tipo informatico o a furto dei dispositivi aziendali Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare eventi che comportano la perdita o la divulgazione di dati e informazioni riservate con conseguenze quali: interruzione dei sistemi; danni economici; blocco parziale/totale di applicazioni/infrastrutture/reti ; divulgazione di informazioni	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
riservate; danno reputazionale					
Danno reputazionale ed economico dovuto alla mancata tempestività di risoluzione di guasti agli impianti elevatori negli edifici ERP, soprattutto in presenza di inquilini con disabilità Il rischio fa riferimento alla possibilità di guasti agli impianti elevatori, in considerazione dell'anzianità degli impianti e dei possibili atti vandalici con conseguenze quali: interruzione del servizio, disagi per inquilini soprattutto con disabilità, tempi lunghi di approvvigionamento dei pezzi di ricambio non più reperibili sul mercato che devono essere realizzati su misura e danno reputazionale	Inclusione sociale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT
Danno economico e reputazionale derivante dall'esposizione degli inquilini al batterio Legionella pneumophila Il rischio riguarda la proliferazione del batterio "legionella" negli impianti dell'acqua calda sanitaria negli alloggi sfitti. Le conseguenze di tale rischio sono: danni alla salute di inquilini con il rischio di richieste di risarcimento e danno reputazionale. Per quanto riguarda le sedi aziendali dislocate sul territorio il rischio, individuabile anche negli impianti di condizionamento dove viene arginato con la sostituzione semestrale dei filtri, è monitorato da analisi di laboratorio a campione. Nella DMOI il rischio è	Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
collegato al fermo degli impianti durante le vacanze scolastiche che vengono bonificati mediante shock termico (scorrimento di acqua superiore a 50°) prima della riapertura					
Assunzione di responsabilità in capo a MM in caso di assenza o mancato rinnovo dei certificati di prevenzione incendi negli edifici del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) Assenza /mancato rinnovo dei certificati di prevenzione incendi (CPI) negli edifici ERP con conseguente responsabilità in capo a MM in caso di incendi. Le conseguenze derivanti da tale rischio sono: danni a persone e/o cose; disservizi; procedure civili e/o penali; danni economici; danni reputazionali. La principale criticità è presentata dal mancato finanziamento da parte del Comune delle attività secondo il programma di finanziamenti indicato nell'Action plan	Sicurezza personale dei consumatori e/o degli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

In seguito allo svolgimento dell'analisi di doppia materialità, relativamente ai consumatori e utilizzatori finali sono stati individuati **un impatto negativo e un rischio**, entrambi riconducibili al sotto-tema "Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali".

L'impatto negativo potenziale riguarda la possibile perdita o divulgazione accidentale di dati personali e sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali. Tale impatto, considerato sull'orizzonte temporale di lungo periodo, è collegato alla strategia aziendale, che nel Piano Industriale 2024-2028 prevede specifici obiettivi in materia di cybersecurity nell'ambito del "business responsabile", finalizzati al rafforzamento della protezione dei dati e della resilienza dei sistemi informativi. L'impatto

può interessare in particolare gli utenti i cui diritti alla riservatezza, alla protezione dei dati personali, alla libertà di espressione e alla non discriminazione potrebbero risultare compromessi e si configura come potenzialmente connesso a singoli incidenti.

Il rischio è anch'esso relativo alla perdita di informazioni sensibili dei consumatori e utilizzatori finali a seguito di attacchi informatici o furto di dispositivi aziendali. Le principali azioni di mitigazione del rischio, che può avere effetti su tutti gli utenti della Società, sono riconducibili al rafforzamento dei presidi di sicurezza informatica, come dettagliato nella documentazione interna dedicata alla gestione del rischio cyber. Per un maggiore approfondimento di tali azioni si veda il paragrafo *S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni* della divisone "GESTIONE IT E SERVIZI DIGITALI".

La tabella sottostante presenta, per ciascun IRO, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, sia favorevoli che sfavorevoli, derivanti dal suo verificarsi.

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Perdita accidentale di dati sensibili di consumatori e/o utilizzatori finali Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity, con possibili disservizi legati all'irraggiungibilità dei canali digitali messi a disposizione all'utenza	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Lungo Termine
Perdita di informazioni sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a seguito di attacchi di tipo informatico o a furto dei dispositivi aziendali Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare eventi che comportano la perdita o la divulgazione di dati e informazioni riservate con conseguenze quali: interruzione dei sistemi; danni economici; blocco parziale/totale di applicazioni/infrastrutture/reti; divulgazione di informazioni riservate; danno reputazionale	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT,MT,LT

Gestione IT e servizi digitali

Con riferimento alla gestione IT e dei servizi digitali, nell'ambito dell'analisi di doppia materialità sono stati individuati quattro impatti negativi e due rischi.

I quattro impatti negativi riguardano la perdita accidentale di dati sensibili e si distinguono in base ai soggetti coinvolti e alla responsabilità dell'evento: due fanno riferimento ai dati della forza lavoro propria, con evento riconducibile a MM in un caso e ai suoi fornitori nell'altro; gli altri due fanno riferimento alla perdita di dati di consumatori e utilizzatori finali, anch'essa potenzialmente imputabile a MM o alla catena di fornitura.

I due rischi individuati sono connessi alle possibili conseguenze per la Società derivanti dalla perdita di dati personali rispettivamente dei propri lavoratori o consumatori e utilizzatori finali, in termini di impatti economici, operativi e reputazionali.

La tabella sottostante presenta, per ciascun IRO, ove applicabile, una descrizione del contenuto e delle potenziali implicazioni, derivanti dal suo verificarsi.

IRO RELATIVI AI CONSUMATORI E UTILIZZATORI FINALI	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZONTE TEMPORALE
Perdita accidentale di dati sensibili della forza lavoro propria Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei lavoratori a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity (es. formazione e sensibilizzazione)	Altri diritti connessi al lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Medio Termine
Perdita accidentale di dati sensibili della forza lavoro di MM da parte dei fornitori di servizi Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei lavoratori di MM a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity (es. formazione e sensibilizzazione)	Altri diritti connessi al lavoro	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	Medio Termine

Perdita di informazioni sensibili della forza lavoro propria a seguito di attacchi di tipo informatico o a furto dei dispositivi aziendali Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare eventi che comportano la perdita o la divulgazione di dati e informazioni riservate con conseguenze quali: interruzione dei sistemi; danni economici; blocco parziale/totale di applicazioni/infrastrutture/reti; divulgazione di informazioni riservate; danno reputazionale	Altri diritti connessi al lavoro	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT
Perdita accidentale di dati sensibili di consumatori e/o utilizzatori finali Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a causa del mancato rispetto delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity, con possibili disservizi legati all'irraggiungibilità dei canali digitali messi a disposizione all'utenza	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	Lungo Termine

Perdita accidentale di dati sensibili di consumatori e/o utilizzatori finali di MM da parte dei fornitori Divulgazione accidentale di dati personali e/o sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali di MM a causa del mancato rispetto da parte dei fornitori delle procedure in materia di privacy, della loro non conformità al GDPR, così come dell'inadeguatezza dei presidi cybersecurity, con possibili disservizi legati all'irraggiungibilità dei canali digitali messi a disposizione all'utenza	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	Lungo Termine
Perdita di informazioni sensibili dei consumatori e/o utilizzatori finali a seguito di attacchi di tipo informatico o a furto dei dispositivi aziendali Il rischio rappresenta la possibilità che MM si trovi a dover affrontare eventi che comportano la perdita o la divulgazione di dati e informazioni riservate con conseguenze quali: interruzione dei sistemi; danni economici; blocco parziale/totale di applicazioni/infrastrutture/reti; divulgazione di informazioni riservate; danno reputazionale	Impatti legati alle informazioni per i consumatori e/o per gli utilizzatori finali	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali

Servizio Idrico Integrato

MM si è dotata di un documento dedicato all'utenza, la **Carta dei Servizi**, che rappresenta gli impegni del gestore verso i propri utenti riguardo ai servizi offerti, alle modalità di erogazione, agli standard di qualità garantiti (standard di **Qualità Contrattuale**) e alle tutele previste per l'utenza. La Carta dei Servizi si rivolge a tutti i cittadini della città di Milano, con particolare riferimento alle utenze del Servizio Idrico Integrato e consente a ogni cittadino di conoscere in modo chiaro e trasparente quali sono gli impegni assunti dalla Società, rappresentando al contempo uno strumento di verifica del loro effettivo rispetto. Essa mira a **due obiettivi principali**: **migliorare il rapporto tra utenti e gestore e migliorare la qualità dei servizi forniti**. In particolare, la Carta dei Servizi definisce i principi per l'erogazione dei servizi di acquedotto, fognatura e depurazione, e i relativi standard di qualità che il gestore si impegna a garantire.

Principi della carta dei servizi

1. *Eguaglianza ed imparzialità di trattamento*
2. *Continuità del servizio*
3. *Partecipazione del cliente*
4. *Cortesia verso il cliente*
5. *Efficacia ed efficienza del servizio*
6. *Chiarezza e comprensibilità dei messaggi*
7. *Condizioni principali di fornitura*
8. *Tutela dei diritti umani*
9. *Sostenibilità del servizio*

Il documento recepisce inoltre tutte le tutele previste dalla normativa nazionale di settore, in conformità con l'autorità ARERA e aderisce alle disposizioni dell'Ufficio d'Ambito Territoriale Ottimale (ATO) della Città Metropolitana di Milano.

La Carta dei Servizi è stata revisionata nel 2024 ed è disponibile sul portale online www.latuaacqua.it (Home > Info utili - Carta dei servizi); inoltre, i relativi articoli riferiti alle prestazioni erogate sono puntualmente riportati anche nella bolletta dell'acqua potabile.

Per una corretta attuazione della Carta dei Servizi si rende necessario il **contribuito dei portatori di interessi coinvolti**, ovvero ARERA, l'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano (ATO), le Associazioni di tutela dei Consumatori e il Difensore Civico per la città di Milano. Nella sua definizione sono stati tenuti in considerazione gli interessi del Comune di Milano, in qualità di azionista, degli utenti del servizio idrico, delle associazioni dei consumatori e delle associazioni di categoria come Utilitalia e Water Alliance di cui MM fa parte.

L'applicazione della Carta dei Servizi avviene sotto la responsabilità dell'Amministratore Delegato.

Pur non configurandosi formalmente come una politica di MM, il **Regolamento del Servizio Idrico Integrato della città di Milano** regola i rapporti tra gestore e utente, disciplina la fornitura dell'acqua e le condizioni per la realizzazione o la modifica dell'allacciamento alla rete di distribuzione, stabilendo le norme per l'immissione delle acque di scarico nella rete fognaria e per la depurazione delle acque raccolte.

In merito agli impegni per il **rispetto dei diritti umani** pertinenti per gli utenti, la Società ne garantisce l'osservanza assicurando a tutti l'accesso a un'adeguata quantità di acqua potabile sicura e accessibile, promuovendo una gestione sostenibile delle risorse idriche per prevenire la scarsità e l'inquinamento dell'acqua, tutelando così le comunità locali e l'ambiente. Si adopera inoltre per favorire il coinvolgimento delle comunità nella gestione del servizio, garantendo l'ascolto di opinioni e preoccupazioni, e per assicurare un **accesso equo e non discriminatorio**, indipendentemente

da etnia, genere, condizione economica o altre caratteristiche personali. Il coinvolgimento è garantito attraverso **consultazioni rese accessibili tramite tutti i canali** disponibili di comunicazione.

MM informa gli utenti sui loro diritti e sulle buone pratiche attraverso **campagne di sensibilizzazione** che promuovono l'uso responsabile dell'acqua e l'**adozione di soluzioni sostenibili**, come i bricchi in carta e l'accesso gratuito alle Case dell'Acqua distribuite sul territorio milanese. Inoltre, gli utenti sono coinvolti nel **monitoraggio della qualità dell'acqua**, grazie alla disponibilità di dati aggiornati sulle caratteristiche dell'acqua erogata[89] presso ciascun punto di fornitura e alla possibilità di segnalare eventuali criticità.

Casa - Milano

Le prassi adottate da MM relativamente ai clienti della Business Unit Casa sono trattate nel capitolo *2.3.3 Comunità interessante, al paragrafo S3-1 Politiche relative alle comunità interessate*.

Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

Le prassi adottate da MM relativamente alla gestione della *privacy* sono trattate nel capitolo *2.4.1 Condotta d'impresa, al paragrafo Gestione della privacy*.

Gestione IT e servizi digitali

Da alcuni anni, MM ha intrapreso un percorso di trasformazione digitale, investendo nella creazione della **Direzione Innovation e Information Technology** (DICT). L'esperienza della pandemia ha ulteriormente accelerato questa evoluzione, rendendo necessario lo svolgimento delle attività da remoto e favorendo lo sviluppo del progetto *Digital Workplace*. Quest'ultimo è stato concepito per introdurre un nuovo modello lavorativo digitale, incentrato sulla centralità della persona all'interno del processo di cambiamento.

La **digitalizzazione** rappresenta uno dei pilastri dell'area di intervento *Business Responsabile* nel Piano Industriale che prevede iniziative ad alto contenuto trasformativo, trasformazione dei processi, miglioramento della qualità dei servizi e iniziative di automazione dei processi trasversali all'Azienda.

Nel 2024 MM ha ottenuto la certificazione **ISO/IEC 20000-1**, lo standard internazionale per la gestione servizi IT.

Inoltre, nel 2025 ha ottenuto la certificazione **ISO/IEC 27001-2022**, lo standard internazionale per la gestione della sicurezza delle informazioni[90].

Le certificazioni adottate riflettono la politica di MM per la gestione degli impatti negativi e dei rischi riscontrati nell'ambito della digitalizzazione. Esse riguardano in particolare il modello di gestione dei servizi IT e sono specificatamente applicate ai servizi digitali erogati dalla Direzione DICT. Il Direttore della Direzione è il principale responsabile dell'attuazione di tali politiche. Per garantirne l'efficace

[89] Tali informazioni sono riportate sul portale online www.latuaacqua.it (Home > L'Acqua di Milano).
[90] Per maggiori informazioni sulla certificazione ottenuta si veda il paragrafo *S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni – DICT*.

implementazione è fondamentale il coinvolgimento attivo del personale della Direzione DICT, del personale delle altre Direzioni che utilizzano i servizi IT, nonché dei fornitori coinvolti nella loro erogazione.

Le politiche sono pubblicate sulla intranet aziendale, i loghi delle certificazioni possono essere utilizzati nelle comunicazioni aziendali e le procedure inerenti il sistema di gestione sono comunicate ai fornitori dei servizi IT. Inoltre, le politiche vengono condivise con i principali stakeholder di MM attraverso un approccio che prevede la diffusione di comunicazioni mirate, l'organizzazione di momenti formativi dedicati e la pubblicazione dei contenuti sui canali istituzionali della Società[91], assicurando trasparenza e consapevolezza rispetto agli obiettivi e agli impegni assunti nel campo della gestione digitale e dei servizi IT.

S4-2 Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti

Servizio Idrico Integrato

Per quanto concerne il coinvolgimento delle comunità e dell'utenza relativamente agli impatti, rischi e opportunità che sono stati individuati come rilevanti, MM prevede **specifici strumenti e attività**:

- **sondaggi e indagini di *Customer Satisfaction*:** la soddisfazione dell'utenza viene monitorata costantemente attraverso sondaggi. I feedback raccolti consentono di individuare aree di miglioramento e di definire strategie volte a ottimizzare la qualità dei servizi erogati;
- **classificazione e valutazione delle richieste:** le richieste degli utenti vengono classificate e valutate per orientare le scelte gestionali, migliorare le procedure interne e garantire che esigenze e criticità siano prese in considerazione;
- **comunicazione trasparente**: viene assicurata la trasparenza delle informazioni tramite una comunicazione chiara riguardo alle iniziative implementate. Inoltre, l'utilizzo di piattaforme digitali, social media e app garantisce una comunicazione e un coinvolgimento continui;
- **esame periodico di reclami e conciliazioni**: le tipologie di reclami e le richieste di conciliazione presentate dalle utenze vengono esaminate periodicamente per individuare eventuali criticità ricorrenti e apportare, laddove necessario, miglioramenti ai processi a monte.

Al fine di **valutare l'efficacia del coinvolgimento** degli utenti, MM conduce **sondaggi periodici** per raccogliere il feedback degli utenti[92] sulla qualità percepita del servizio e sul loro livello di soddisfazione, e **analizza** i **reclami** ricevuti per individuare aree critiche su cui intervenire. Viene inoltre **monitorato il tempo di risposta** alle richieste e ai reclami, così come la **facilità di accesso** ai servizi e alle informazioni da parte dell'utenza. Parallelamente, **vengono valutati indicatori operativi** come il tempo medio di esecuzione degli allacciamenti o la tempestività nella gestione delle emergenze. Queste attività sono supportate da sistemi di rendicontazione mensile, trimestrale o annuale, nonché dall'utilizzo di canali digitali – come app e siti web – che permettono di raccogliere feedback in tempo reale. Inoltre, MM coinvolge figure chiave rappresentanti degli utenti, come l'Associazione Condominio, al fine di rafforzare il dialogo e la trasparenza nella relazione tra gestore e cittadinanza.

[91] La certificazione ISO/IEC 20000-1 è già pubblicata sul sito istituzionale, dove prossimamente sarà pubblicata anche la ISO/IEC 27001-2022.
[92] il modulo di gradimento è anonimo; nel rispetto della privacy qualsiasi modalità di corrispondenza tra il gestore e l'utente avviene esclusivamente con i soggetti titolati e aventi diritto

Infine, per il monitoraggio di eventuali problematiche sollevate dall'utenza, **svolge regolarmente audit interni** per valutare il rispetto delle procedure interne e per identificare eventuali lacune e cura lo sviluppo del **modulo di gradimento digitale** che permette agli utenti di segnalare problemi in forma anonima.

Le verifiche sull'efficacia dei canali e delle pratiche adottate da MM avvengono attraverso:

- l'utilizzo di **indicatori di performance (KPI)** per misurare l'efficacia di singole attività svolte;
- la pubblicazione dell'**Informativa di Sostenibilità**, che documenta i progressi e le performance raggiunte;
- la **verifica e validazione da parte di organismi accreditati**, per confermare la veridicità delle informazioni comunicate sui servizi.

Il coinvolgimento degli utenti finali, che avviene sotto il controllo dell'Amministratore Delegato e del CdA, ha luogo attraverso un'interlocuzione diretta, sia con gli utenti finali sia con i loro rappresentanti legali, come ad esempio gli amministratori di condominio. Questo dialogo è strutturato nel rispetto delle richieste dell'utenza e delle prescrizioni giuridiche vigenti.

I canali di comunicazione

MM mette a disposizione degli utenti **canali fisici e digitali** attraverso i quali gestire le comunicazioni, inclusi reclami, richieste specifiche e osservazioni, garantendo un accesso semplice e diretto ai servizi di assistenza.

Tra i canali fisici figurano lo **sportello fisico** situato in via Borsieri 4, aperto al pubblico dal lunedì al sabato sia ai clienti del Servizio Idrico Integrato che agli inquilini del patrimonio ERP, con uffici dedicati alle due aree di attività e personale specializzato; **indirizzi dedicati di posta elettronica** (servizio.clienti@mmspa.eu), raccomandata e fax e **call center** gratuito (Numero Verde 800.021800).

Tra gli strumenti più innovativi di comunicazione vi è lo **sportello online "LaTuaAcqua"**, a cui sono iscritti 37.322 utenti, in aumento del 25% rispetto all'anno precedente. La percentuale di adesione rispetto al totale degli utenti è pari al 73%.

Tra gli strumenti digitali figura anche **l'app "LaTuaAcqua**", utilizzata da 801 utenti, in netto aumento rispetto all'anno precedente (+172%), il **sito web istituzionale** (Sportello online) con un sistema di **live chat** con gli operatori (da lunedì a venerdì dalle ore 8.15 alle 16.15) per richiedere informazioni, modulistica e assistenza nell'avvio di pratiche prima che vengano presentate al Servizio.

Inoltre, nel corso del 2026 verrà rilasciata la "**nuova bolletta interattiva**" del servizio idrico, che conterrà servizi di ulteriore comunicazione e contatto con l'utenza.

MM promuove l'accesso ai propri canali di comunicazione sul sito web, sulle fatture e anche attraverso link pubblicati sul sito dell'ATO, sul portale di Water Alliance e sui **profili social** come Instagram, LinkedIn e Twitter.

Nel 2025 sono state comunicate **5.159 autoletture** e sono giunte al **servizio clienti 39.992 richieste**, di cui 37.620 in formato digitale[93], 905 telematiche tramite il portale "LaTuaAcqua" e 1.467 tramite lo Sportello fisico. Complessivamente MM ha servito tramite il Servizio Clienti **51.573 utenti**

[93] Tale dato include anche le richieste telefoniche tramite call center.

finali, in linea con quanto registrano l'anno precedente. La percentuale di chiamate andate a buon fine è stata pari a 95%.

Dati sui contatti con le utenze del SII	2023	2024	2025
Utenti iscritti allo sportello online "LaTuaAcqua"	29.774	37.322	38.822
Percentuale di utenti iscritti allo Sportello Online	58%	73%	75%
Utenti che utilizzano l'App "LaTuaAcqua"	294	801	1.180
Autoletture comunicate	4.012	5.157	5.159
Richieste servizio clienti	36.957	41.063	39.992
di cui comunicazioni in formato digitale (comprensivo di richieste telefoniche tramite call center)	*34.539*	*38.710*	*37.620*
di cui richieste telematiche tramite LaTuaAcqua	*989*	*907*	*905*
di cui contatti (pratiche cartacee) tramite lo Sportello	*1.429*	*1.446*	*1.467*
Utenti finali serviti dal Servizio Clienti	51.335	51.478	51.573
Percentuale di chiamate andate a buon fine	96%	97%	95%

Per quanto riguarda la gestione degli impatti negativi derivanti dall'attività di MM, essi vengono rilevati principalmente attraverso il monitoraggio degli scostamenti rispetto agli standard di qualità tecnica e contrattuale stabiliti da ARERA. In caso di superamento di tali soglie, è previsto un **indennizzo** a favore dell'utenza. MM effettua un'analisi mensile dei risultati per individuare tempestivamente eventuali criticità e avviare interventi correttivi alla radice dei processi, con l'obiettivo di prevenire e mitigare i rischi futuri.

A supporto di queste attività, la Società utilizza sistemi di monitoraggio in grado di rilevare tempestivamente problematiche. Viene inoltre condotta un'analisi dei reclami ricevuti per identificare le cause e valutare la gravità dei disservizi.

L'efficacia di questo approccio si riflette in un costante miglioramento, dimostrato dalla progressiva riduzione degli sforamenti. Tuttavia, MM è consapevole che possono emergere nuove cause di criticità; anche in questi casi, viene applicata la stessa metodologia strutturata, che comprende le fasi di monitoraggio, analisi delle cause, attuazione delle azioni correttive e verifica dell'efficacia degli interventi.

Agevolazioni sociali

Uno dei progetti principali attualmente in corso per garantire una maggiore trasparenza agli utenti riguarda la **revisione della fattura consumi** del Servizio Idrico Integrato. Tra gli obiettivi figurano:

- **la semplificazione del formato e dei contenuti della fattura**, per facilitare la comprensione da parte dell'utenza, anche in relazione a solleciti e costituzioni in mora;
- **supporto alla lettura della fattura per utenze con disabilità;**
- **semplificazioni operative per l'utenza** per l'acquisizione o aggiornamento dei dati di contatto preferiti, della preferenza alla ricezione della bolletta in modalità digitale, della trasmissione dell'autolettura e altri dati commerciali. Tali semplificazioni comportano minori oneri per l'utenza.

MM adotta diverse misure per comprendere il punto di vista degli utenti potenzialmente vulnerabili, come ad esempio l'erogazione del **Bonus Sociale Idrico**[94] e del **Bonus Idrico integrativo**. Inoltre, è in fase di sviluppo la **bolletta/fattura d'inclusione** e sono in corso **implementazioni sui solleciti di pagamento**.

Nel 2025 **l'indice di morosità** ha registrato una notevole riduzione, attestandosi al **3,6%**, con una diminuzione del 12,4% rispetto al 2024. Questo calo è il risultato di investimenti mirati nelle risorse, negli strumenti aziendali e nei processi, che hanno potenziato la procedura di recupero crediti. Il processo di recupero è evoluto da una semplice sollecitazione formale dello scaduto a una serie di azioni incrementali, tra cui *soft collection*, *phone collection*, solleciti regolatori, recupero coattivo e misure di sospensione, limitazione o disattivazione della fornitura, applicate in base all'evoluzione della morosità.

MM implementa una serie di **misure di sostegno economico** per le utenze con difficoltà nel pagamento delle bollette. La Società si avvale per quanto possibile delle **rateizzazioni**: nel 2025 sono stati concessi **1.034 piani di rateizzazione** (a fronte di 1.063 richieste) per un totale di **12.194.556 euro**.

Nel 2025 sono state evase **60.543 richieste di Bonus Idrico** per un importo complessivo pari a **2.511.125 euro** (-14% rispetto al 2024), mentre per il **Bonus Idrico integrativo** l'importo erogato è stato pari a **2.483.784 euro** (-24% rispetto al 2024).

Le agevolazioni sociali implementate nel triennio	2023	2024	2025
% di morosità (secondo definizione ARERA)	11%	4%	4%
Richieste di rateizzazioni ricevute nell'anno (n.)	1.076	1.105	1.063
Rateizzazioni concesse nell'anno (n.)	841	922	1.034
Ammontare delle rateizzazioni concesse (euro)	14.268.038	11.900.376	12.194.556

Bonus idrico	2023	2024	2025
Richieste accolte (n.)	61.370	56.755	60.543
Importo complessivo - bonus sociale idrico (euro)	2.223.241	2.932.745	2.511.125
Importo complessivo - bonus sociale idrico integrativo (euro)	2.402.861	3.277.479	2.483.784

Il servizio di conciliazione ARERA

Il Servizio di Conciliazione fornito da ARERA è uno strumento di tutela stragiudiziale disponibile per tutti gli utenti finali. Può essere attivato direttamente o tramite delegato nel caso in cui una risposta ricevuta a un reclamo sia ritenuta insoddisfacente, oppure se non è stata data alcuna risposta entro 30 giorni dall'invio del reclamo. La procedura è gratuita, si svolge online ed è gestita da un

[94] Il Bonus sociale idrico, disciplinato da ARERA con Deliberazione n. 897/2017/R/IDR, è l'agevolazione finalizzata a ridurre
la spesa per il servizio di acquedotto delle famiglie in condizioni di disagio economico e sociale. Il Bonus consente agli utenti domestici di non pagare il quantitativo ritenuto vitale per il soddisfacimento dei bisogni essenziali fissato in 50 litri al giorno per singola persona. Lo sconto viene erogato direttamente in bolletta per chi ha un contratto diretto o mediante bonifico in circolarità per quelli indiretti (es. condominio).

conciliatore terzo e imparziale. Sebbene il conciliatore non abbia poteri decisionali, supporta le parti nel raggiungere una soluzione concordata della controversia[95].

Con la Deliberazione 233/2023/E/com, ARERA ha introdotto, a partire dal 30 giugno 2023, l'obbligo di tentativo di conciliazione, che deve essere effettuato tramite il Servizio Conciliazione di ARERA o altri organismi accreditati. Questo tentativo è necessario prima di poter intraprendere un'azione legale; l'utente finale non potrà, pertanto, attivare una causa giudiziale senza aver preliminarmente esperito il tentativo di conciliazione. In caso di esito positivo, il conciliatore redige un verbale di accordo che, se firmato dalle parti, ha valore di titolo esecutivo, cioè può essere fatto valere in tribunale in caso di inadempimento. Se non si raggiunge un accordo, viene redatto un verbale di esito negativo, che attesta che il tentativo di conciliazione è stato effettuato, consentendo così l'accesso alla giustizia ordinaria.

Per gestire gli adempimenti legati alla conciliazione, MM ha istituito una funzione dedicata e ha disciplinato l'iter nel processo "Gestione Clienti Servizio Idrico"[96]. Ogni anno viene redatto un report sul numero delle richieste di conciliazione ricevute da ARERA, con il relativo esito, da sottoporre alle funzioni aziendali coinvolte, alla Business Unit Servizio Idrico e all'Amministratore Delegato. Nel 2025 sono pervenute **23 richieste di conciliazione**, di cui 17 sono state concluse e per circa il 35% di queste è stato raggiunto un accordo.

Richieste di conciliazione	2023	2024	2025
Richieste di concilazione (n.)	**18**	**24**	**23**
di cui concluse (n.)	13	19	17
di cui concluse, per cui è stato trovato un accordo (n.)	6	10	6
di cui concluse, per cui non è stato trovato un accordo (n.)	7	9	11

Casa - Milano

Il coinvolgimento dei clienti avviene sia in modo diretto che in modo mediato, tramite il Comitato Inquilini e tramite i sindacati. Inquilini e Comitati, difatti, possono effettuare segnalazioni, istanze, lamentele e richiedere informazioni attraverso diversi canali e strumenti. I sindacati possono avanzare richieste ed istanze dell'associato, poiché delegati dallo stesso. La responsabilità di assicurare che il coinvolgimento dei clienti abbia luogo è del Direttore della Divisione Casa e dell'Amministratore Delegato.

L'efficacia di tale coinvolgimento viene valutata attraverso l'analisi dei risultati della gestione della relazione con l'utenza (chiamate, appuntamenti, segnalazioni, istanze, interventi manutentivi, ecc.). È inoltre in fase di realizzazione il progetto di *Customer Satisfaction* per monitorare i livelli di soddisfacimento e per recepire suggerimenti di miglioramento del servizio erogato.

[95] Il conciliatore terzo è designato sulla base di una turnazione ed è tenuto al rispetto del Codice deontologico del Servizio (Allegato sub A alla Delibera 05 maggio 2016 209/2016/E/com).
[96] L'iter procedurale di gestione delle conciliazioni prevede quanto segue:
a. la procedura conciliativa viene avviata da ARERA che, verificata l'ammissibilità della domanda di conciliazione presentata dall'utente o da un suo delegato, fissa gli incontri conciliativi cui MM è obbligata a partecipare e il cui mancato adempimento è suscettibile di provvedimenti da parte di ARERA stessa; i tempi sono quindi contingentati;
b. l'avvio di ciascuna procedura conciliativa comporta l'analisi della conformità o meno delle attività effettuate da MM alla disciplina regolatoria, alla Carta della Qualità dei Servizi e al Regolamento del Servizio Idrico Integrato, l'individuazione delle criticità e, nelle ipotesi di accertati disallineamenti rispetto alla disciplina regolatoria/contrattuale, la formulazione di una proposta transattiva al fine di definire bonariamente la vertenza ed evitare un eventuale contenzioso giudiziale.

Inoltre, per andare incontro alle esigenze dei clienti vulnerabili è stata attivata una convenzione con il Comune di Milano e con i Custodi sociali ed è in atto un servizio in collaborazione con la Croce Rossa Italiana per il superamento delle barriere architettoniche, attraverso il trasporto ai piani superiori di persone con disabilità in caso di interruzione del servizio ascensore e laddove è assente un impianto elevatore.

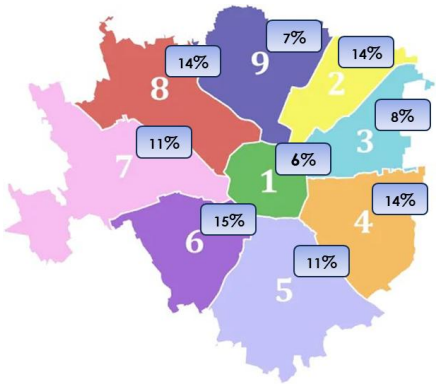
Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

Per quanto concerne il coinvolgimento dei consumatori e utilizzatori finali relativamente agli impatti, rischi e opportunità che sono stati individuati come rilevanti, MM prevede **specifiche azioni di ascolto e valutazione**. Tra queste, rientra l'**erogazione di un questionario di *Customer Satisfaction*** volto a raccogliere e analizzare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi offerti. Il questionario viene somministrato con cadenza almeno annuale e contiene una serie di domande finalizzate a verificare la percezione della qualità dei servizi ricevuti. MM organizza con gli utenti, ossia con i dirigenti e i responsabili delle strutture scolastiche, specifiche **sessioni di formazione** dedicate all'utilizzo degli strumenti digitali per l'invio di segnalazioni tramite il Portale Web, con l'obiettivo di rafforzare le competenze digitali dei partecipanti e colmare eventuali gap nelle loro conoscenze.

Per valutare l'efficacia del coinvolgimento, che avviene sotto il controllo del Responsabile della Business Unit MOI, MM effettua un'analisi della partecipazione al questionario e dell'utilizzo degli strumenti di segnalazione – come il Portale Web.

Customer Satisfaction

Nel mese di maggio 2025 è stato **inviato a 253 scuole un questionario di *Customer Satisfaction,*** con riferimento all'anno 2024. Sono pervenute complessivamente 77 risposte e, considerando le scuole associate a ciascun indirizzo e-mail da cui è pervenuta una risposta, si può stimare che siano state rappresentate 217 scuole. La tipologia di scuola maggiormente rappresentata è quella della Scuola dell'infanzia, con 93 risposte, mentre il Municipio maggiormente rappresentato è il n.8, con 34 risposte.



Customer Satisfaction - Percentuale di scuole censite – Anno 2024

Il questionario è costituito da sette domande e la compilazione è facoltativa:

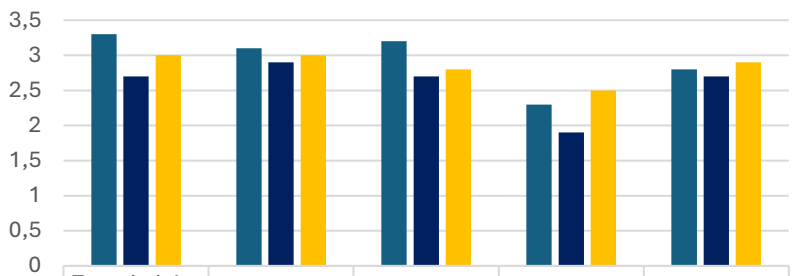
- **tempistiche di attesa per comunicare con il Numero Verde:**
  nel corso dell'anno sono state aperte oltre 6.000 segnalazioni tramite il canale telefonico, con un livello di soddisfazione complessivamente positivo riguardo ai tempi di attesa per parlare con un operatore;

- **nuovo Portale Web Scuole in termini di facilità di utilizzo:**
  le quasi 11.000 segnalazioni registrate tramite il Portale Scuole confermano la fiducia dell'utenza verso questo canale, che si conferma essere il preferito della stessa. L'esperienza d'uso, pur con margini di miglioramento, è percepita positivamente e risulta nel complesso soddisfacente;
- **competenza nelle varie fasi dell'intervento di manutenzione ordinaria:**
  l'utenza ha espresso una valutazione complessivamente positiva rispetto alla competenza degli operatori. La disponibilità e l'attenzione sono elementi riconosciuti e apprezzati dalle scuole. Emergono, tuttavia, spazi di crescita su cui lavorare;
- **tempi di risoluzione della richiesta manutentiva in seguito all'apertura di una segnalazione:**
  nonostante il pieno rispetto delle tempistiche contrattuali medie per la risoluzione degli interventi, permane tra gli utenti la percezione che questo sia un aspetto critico della gestione.
- **percezione dell'utilità della figura del Direttore Operativo:**
  l'utenza esprime un alto livello di soddisfazione per la figura del Direttore Operativo, riconosciuta come un supporto tecnico prezioso e competente. Spicca l'assenza di giudizi negativi e il numero significativo di valutazioni eccellenti testimonia la qualità del rapporto instaurato con l'utenza;
- **esperienza con MM:**
  nel corso dell'anno, la collaborazione con MM ha generato un buon livello di soddisfazione da parte dell'utenza. Si conferma l'importanza di proseguire in un percorso continuo di miglioramento e ottimizzazione del servizio.

I feedback raccolti hanno confermato la fiducia e la stima delle Scuole verso MM e il suo personale. L'analisi delle risposte evidenzia un quadro tendenzialmente positivo: il numero maggiore di valutazioni favorevoli riflette la soddisfazione generale dell'utenza. Rispetto all'anno 2023 si registra un miglioramento in tutte le domande ricorrenti rivolte all'utenza.

Dai questionari è emersa una partecipazione attenta e costruttiva: molte risposte hanno offerto spunti concreti per migliorare il servizio, soprattutto in termini di tempestività, comunicazione e facilità d'uso del Portale. A tal proposito, MM ha già avviato alcuni interventi, con l'obiettivo di presentare una piattaforma rinnovata e più performante per l'avvio dell'a.s. 2025-2026. L'importanza dei Direttori Operativi (DO) è stata riconosciuta dall'utenza scolastica che ha espresso stima e gratitudine, elogiando in alcuni casi la qualità del lavoro e la presenza continua e costante sul territorio. In particolare, si evidenzia che il lavoro dei sopra citati DO ha portato ad avere una maggiore comprensione delle tematiche legate al mondo Facility; le richieste non direttamente connesse al servizio Facility, ovvero non di competenza di quest'ultimo, vengono comunque lavorate e trasmesse ai relativi uffici di competenza con puntuale sforzo da parte del personale MM.

Pur nel rispetto degli standard contrattuali, le tempistiche di intervento continuano a essere percepite come un punto critico. Tuttavia, si evidenzia una crescita del 32% nel punteggio assegnato a questo aspetto rispetto all'anno precedente. Infine, il livello di soddisfazione complessiva da parte delle scuole nei confronti dell'operato di MM risulta anch'esso migliorato.



	Tempistiche Numero Verde	Portale Scuole	Competenza	Tempistiche di evasione	Valutazione complessiva
Anno in esame 2022	3,3	3,1	3,2	2,3	2,8
Anno in esame 2023	2,7	2,9	2,7	1,9	2,7
Anno in esame 2024	3,0	3,0	2,8	2,5	2,9

Customer Satisfaction - Variazione percentuale tra il 2023 e il 2024

I social media

Gli utenti ricorrono con crescente frequenza ai social media per comunicare, ed è anche per questo che la Società presidia attivamente questi canali, offrendo ulteriori spazi di dialogo e interazione. I dati analizzati sui social media registrano un incremento nel numero di utenti che li utilizzano nel corso del 2025: in particolare, rispetto all'anno precedente è cresciuto del 3% il numero di persone che segue la pagina **Facebook** di MM. Tale incremento è stato registrato anche per la pagina **Instagram** (+26% rispetto al 2023). Per quanto riguarda **LinkedIn** la Società registra nel 2025 27.143 Follower.

S4-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni

Servizio Idrico Integrato

I processi e i canali per porre rimedio a impatti negativi sono stati affrontati nel paragrafo S4-2 *Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti*

Casa - Milano

I processi adottati da MM per porre rimedio ad eventuali impatti negativi relativi ai clienti della Business Unit Casa e i canali di comunicazione a disposizione dei clienti stessi sono trattati nel capitolo *2.3.3 Comunità interessate, al paragrafo S3-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono alle comunità interessate di esprimere preoccupazioni*.

Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

Per quanto riguarda la privacy dei dati dell'utenza, questa viene gestita con riferimento alla **Data retention policy**. Per maggiori informazioni si rimanda al capitolo *2.4.1 Condotta d'impresa, al paragrafo Gestione della privacy*.

In merito all'**accessibilità dei canali di comunicazione**, qualora venga riscontrato che parte dell'utenza non consideri tali canali accessibili, MM avvia una valutazione per l'implementazione di strumenti alternativi adeguati, al fine di rispondere alle esigenze di tutti gli utenti.

I canali di comunicazione attivi correlati alla gestione della manutenzione ordinaria degli edifici scolastici sono:

- **Call Center** (Numero Verde): gestito da un appaltatore esterno a MM ed in comune con il Servizio Idrico Integrato e Casa;
- **Mail**: gestita direttamente da MM;
- **Portale WEB**: gestito direttamente da MM.

Solo gli utenti abilitati preventivamente hanno l'accesso ai canali informativi messi a disposizione da MM.

Le problematiche sollevate dagli utenti vengono monitorate attraverso le mail ricevute all'indirizzo ufficiale di MM circa le difficoltà riscontrate dagli utenti sull'utilizzo dei canali messi a disposizione, l'analisi periodica delle prestazioni del Call Center (in particolare per il tempo medio di attesa prima di parlare con l'operatore), il numero degli accessi al Portale WEB.

La Società si assicura che gli utenti siano consapevoli dell'esistenza di tali meccanismi tramite le comunicazioni pubblicate sul Portale Web e durante le sessioni formative con i dirigenti e i responsabili delle strutture scolastiche.

S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni

Servizio Idrico Integrato

Le azioni svolte da MM in merito alla gestione dell'utenza del Servizio Idrico Integrato sono stabilite nel Piano Industriale 2024-2028 di MM, approvato nel 2024.

La prima azione, tuttora in corso, prevede **attività di sensibilizzazione volte alla riduzione dei consumi da parte degli utenti**. Questa azione si prefigge di ridurre gli utilizzi impropri della risorsa idrica (impatto positivo "Aumento della consapevolezza dei clienti su tematiche ESG grazie all'adozione di pratiche trasparenti"), nonché di ridurre tempestivamente le perdite. Infatti, tra le attività di sensibilizzazione rientra la segnalazione da parte di MM di eventuali consumi anomali, in seguito alla quale l'utenza può inviare richieste di rettifica per perdita idrica occulta e ottenere una riduzione dell'importo fatturato. Per l'implementazione di questa azione la Società ha impiegato costi operativi pari a 10.459 euro e si prevede di spenderne altri 31.377 per gli anni 2026-2028.

Sempre con riferimento alle attività di sensibilizzazione, la Società ha avviato il **Progetto ATO Scuole**, con il supporto finanziario da parte dell'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano, finalizzato alla responsabilizzazione dei consumi idrici attraverso interventi rivolti ai plessi scolastici del Comune di Milano, in coerenza con la logica di universalità del servizio.

Il progetto si articola su due direttrici complementari. La prima, di natura tecnica, prevede la **sostituzione di passi rapidi e rubinetti con dispositivi a ridotto consumo d'acqua**, nonché l'attivazione di un **sistema di monitoraggio dei consumi** prima e dopo l'intervento, al fine di quantificare il risparmio conseguito. In via esemplificativa, saranno installati misuratori intermedi con

visualizzazione dei dati tramite appositi pannelli accessibili a studenti e personale scolastico, così da rendere evidente l'effetto delle azioni intraprese.

La seconda direttrice, di carattere comunicativo ed educativo, comprende **iniziative didattiche sul risparmio idrico**, con la predisposizione di materiale informativo da distribuire nelle scuole, nell'ottica di promuovere una maggiore consapevolezza sull'uso razionale della risorsa idrica.

L'iniziativa contribuisce a rafforzare l'impatto positivo già descritto in termini di aumento della consapevolezza degli utenti, estendendo l'azione di sensibilizzazione alle giovani generazioni e al contesto scolastico. Nel 2025 sono stati sostenuti costi non rilevanti per la stampa degli opuscoli e si sono avviati gli interventi nei primi due istituti, mentre a partire dal 2026 sono previste spese operative pari a 119.641 euro.

La seconda azione attualmente in corso comprende le attività ordinarie di MM per il **rispetto degli standard di qualità contrattuale ARERA**. Questa azione si prefigge di generare impatti positivi attraverso la riduzione degli sforamenti degli indicatori di qualità contrattuale ARERA, con particolare focus sul rispetto dei tempi e della qualità dell'attività del Gestore. Inoltre, l'azione porta ad una riduzione delle penalità per MM, grazie alla riduzione degli indennizzi per gli sforamenti degli indicatori specifici verso l'utenza.

La terza azione attualmente in corso è volta allo **sviluppo di un nuovo layout per la bolletta e di un vademecum allegato**, al fine di **raggiungere il numero più alto possibile di utenti** tramite una comunicazione efficace, di favorire l'incremento delle interazioni con MM da parte degli utenti, di migliorare la consapevolezza dei propri consumi e di ridurre reclami e richieste onerose per l'utenza. La nuova fattura metterà in evidenza il consumo dell'utenza, il confronto e warning con il suo storico e con il consumo medio della sua tipologia d'uso. Tale azione mira quindi a generare impatti positivi in linea con l'impatto "Distribuzione di canali fisici e digitali per reclami, informazioni e servizi ". Per l'implementazione di questa azione, la Società nel 2025 ha sostenuto costi operativi pari a 9.855 euro, ed è prevista una spesa di 29.565 per il 2026.

Infine, MM ha programmato una quarta azione, connessa all'obiettivo di **misurazione della *customer satisfaction*.** Questa azione si prefigge di generare impatti positivi quali il raggiungimento del maggior numero possibile di utenti e l'acquisizione di feedback utili al miglioramento dei processi e dei comportamenti all'interno della Società. Fino ad oggi la misurazione del livello di gradimento è stata effettuata tramite questionario cartaceo somministrato alle utenze presso lo sportello fisico. Considerato il numero esiguo di utenti che accedono quotidianamente allo sportello e la limitata adesione alla compilazione del questionario, la Società ha previsto l'introduzione di una nuova modalità di rilevazione. A partire dalla prossima emissione della fattura sarà infatti inserito un QR code che consentirà di accedere a un **breve questionario** sulla qualità del servizio e sui principali processi aziendali. I risultati raccolti saranno analizzati al fine di individuare eventuali ambiti di miglioramento. Per l'implementazione di questa azione la Società prevede in futuro costi in conto capitale pari a 40.000 euro.

Si segnala che tutte le azioni descritte sono connesse agli obiettivi stabiliti da MM (cfr. paragrafo S4-5 *Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti*).

Carta risparmiata

MM ha messo a disposizione degli utenti il servizio di **bolletta digitale,** per cui è possibile ricevere le fatture tramite e-mail in sostituzione della versione cartacea tradizionale inviata per posta. Questa azione promuove la digitalizzazione e, al contempo, sostiene la tutela dell'ambiente, diminuendo l'uso della carta e le emissioni di anidride carbonica. Tale servizio è apprezzato dagli utenti di MM, infatti nel 2025 sono aumentate del 4% le bollette inviate digitalmente, pari a **101.454**[1]. Questa azione ha portato al **risparmio di carta pari a 2,84 tonnellate.**

[1] Campione del dato: cliente FE (Fatturazione Elettronica) e FEPA (Fatturazione Elettronica PA).

Casa - Milano

Con riferimento alla Casa, nel corso del 2025 sono state attuate e programmate diverse azioni rivolte agli **inquilini ERP**, collocati a valle della catena del valore, finalizzate al **miglioramento della qualità del servizio**, al **rafforzamento della relazione con l'utenza** e alla **tutela della reputazione aziendale**, nonché alla gestione di specifiche criticità. In particolare, la prima azione descritta è relativa alla mitigazione del **rischio** derivante dalla presenza del batterio Legionella pneumophila, la seconda è relativa all'**impatto positivo** relativo alla diversificazione dei canali di contatto con l'utenza, fisici e digitali, per l'accesso ai servizi, per l'acquisizione di informazioni e per effettuare segnalazioni, mentre tutte le ulteriori azioni contribuiscono alla generazione dell'**opportunità** relativa ai sistemi di ricezione delle segnalazioni integrati peri il miglioramento della qualità del servizio e della reputazione.

In primo luogo, con riferimento alla **tutela della salute degli inquilini** e alla **prevenzione di potenziali impatti economici e reputazionali connessi alla presenza di Legionella pneumophila**, sono state intraprese **azioni di monitoraggio semestrale** mediante campionamenti e analisi di laboratorio, nonché **interventi di sanificazione** degli impianti idrosanitari tramite clorazione shock. A seguito di un caso rilevato nel 2025, è stata inoltre attivata una **campagna informativa** attraverso il portale inquilini, avvisi e comunicazioni dedicate, nonché una newsletter per aggiornamenti specifici sullo stabile interessato, in coordinamento con ATS. L'iniziativa, già in corso e con orizzonte temporale al 2026, comporta principalmente costi interni di personale e oneri di stampa non significativi.

Tra le azioni attuate da MM in maniera continuativa rientra la **gestione del Portale dell'inquilino e della newsletter informativa**, strumenti finalizzati alla diversificazione e al rafforzamento dei canali di contatto – fisici e digitali – con l'utenza ERP. Il portale consente agli inquilini di accedere ai servizi, acquisire informazioni, presentare segnalazioni e gestire in autonomia alcune richieste, contribuendo alla riduzione del ricorso al call center e al miglioramento dell'accessibilità complessiva ai servizi. L'iniziativa è collegata all'obiettivo di "Incremento dei punti di contatto con l'utenza" e genera un impatto positivo effettivo in termini di efficienza e qualità della relazione con gli utenti. L'attuazione dell'azione prevede investimenti in conto capitale: le risorse finanziarie dedicate ammontano a 36.308 euro per l'esercizio corrente e a 60.000 euro per sviluppi futuri.

Per quanto riguarda il miglioramento della qualità del servizio, è innanzitutto prevista l'attivazione di un **sistema strutturato di misurazione della Customer Satisfaction degli inquilini**, attraverso strumenti integrati quali interviste telefoniche e questionari online, al fine di raccogliere feedback sulla qualità dell'abitare e sui servizi erogati e orientare il miglioramento continuo. L'iniziativa è

funzionale al raggiungimento dell'obiettivo di "Misurazione Customer Satisfaction"; si tratta di un'iniziativa che si inserisce negli obblighi previsti dalla convenzione con il Comune di Milano, deve essere portata a termine entro il 2028 e comporta esclusivamente costi interni relativi al personale.

Nell'ottica di **prevenire situazioni di morosità** e **incrementare i punti di contatto con l'utenza**, è inoltre programmato **l'invio di SMS informativi agli inquilini ERP**, ad esempio in prossimità della scadenza delle bollette o delle rate dei piani di rientro attivi. Per questa azione, che si prevede di portare a termine entro il 2026, allo stato attuale non è disponibile una quantificazione puntuale delle risorse economiche dedicate.

Al fine di **ridurre i tempi di attesa e migliorare l'accessibilità ai servizi**, è programmato **l'utilizzo di soluzioni di intelligenza artificiale per la gestione delle prenotazioni agli sportelli**. In particolare, è stato realizzato un tool di classificazione automatica delle richieste, capace anche di generare risposte per l'utente automatizzando parte dei servizi di back office. Inoltre, è prevista l'adozione di **strumenti di regolazione dei flussi di chiamata al contact center** (messaggi informativi nei picchi di traffico e inviti a ricontattare in fasce orarie meno congestionate). L'azione, collegata all'obiettivo di "Miglioramento della qualità del servizio", deve essere completata entro il 2028 e prevede investimenti in conto capitale stimati in circa 30.000 euro.

Infine, nell'ambito delle iniziative volte al **miglioramento della qualità della vita degli inquilini ERP** nel Comune di Milano, MM ha dato attuazione alla Deliberazione della Giunta Comunale n. 416/2024, avviando – a partire dal 2024 e fino al 10 dicembre 2025 – la **gestione delle richieste di contributo per l'acquisto di arredi ed elettrodomestici a basso impatto ambientale e ad alta efficienza energetica**, nonché per **interventi di riqualificazione degli alloggi** sotto il profilo della sostenibilità ambientale, del risparmio energetico, della sicurezza e dell'accessibilità, con particolare attenzione alle persone con disabilità. MM cura l'istruttoria delle richieste di contributo e la rendicontazione dell'ammissibilità delle stesse al Comune di Milano, il quale provvede all'erogazione dei contributi; il budget stanziato per l'iniziativa è stato pari a 200.000 euro.

Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

In merito alla Divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture, non sono state sviluppate specifiche azioni all'interno del Piano Industriale 2024-2028. Le azioni illustrate nel presente capitolo coinvolgono in modo trasversale anche ambiti e tematiche di competenza della suddetta Business Unit, contribuendo al raggiungimento dei suoi obiettivi e alla gestione integrata delle attività aziendali.

S4-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti

Servizio Idrico Integrato

Con riferimento alla gestione delle utenze del Servizio Idrico Integrato sono stati definiti **quattro obiettivi, di cui tre previsti dal Piano Industriale 2024-2028,** finalizzati alla gestione degli impatti, rischi e opportunità connessi ai consumatori e agli utilizzatori finali. Gli obiettivi previsti nel Piano Industriale nell'area di intervento **comunità e territorio**, per la cui stesura sono stati coinvolti i principali direttori e responsabili di funzione, sono oggetto di monitoraggio continuo durante la loro attuazione. A tal fine, è prevista l'attivazione di tavoli di lavoro che coinvolgeranno referenti delle diverse aree aziendali. Inoltre, il Piano Industriale è stato condiviso con i vertici aziendali, con il

Comune di Milano, con le rappresentanze sindacali aziendali e con i dipendenti di MM. Gli obiettivi riguardano i processi commerciali e gli utenti del SII e si inseriscono nell'ambito degli impegni assunti dalla Società attraverso la Carta dei Servizi.

Il primo obiettivo (da Piano Industriale) riguarda la **riduzione dei consumi da parte degli utenti attraverso attività di sensibilizzazione**, al fine di conservare la risorsa idrica. L'anno base per la misurazione dei progressi è il 2023 e il valore base è il volume di acqua consumata, pari a 178.114.398 metri cubi. L'obiettivo al 2028 è di raggiungere un volume di acqua consumata pari a 176.314.398 metri cubi.

Il secondo obiettivo (da Piano Industriale) riguarda il **miglioramento della qualità del servizio**. L'anno base per la misurazione dei progressi è il 2024. L'obiettivo non è misurabile ed è legato al rispetto degli standard di qualità ARERA.

Il terzo obiettivo (da Piano Industriale) riguarda l'**incremento dei punti di contatto con l'utenza**. Si tratta di un obiettivo non misurabile, il cui KPI è legato al completamento finale dei progetti. Tale obiettivo è finalizzato a raggiungere il maggior numero possibile di utenti attraverso una comunicazione efficace e utile, con l'intento di ridurre il numero di reclami e di richieste che comportano oneri per l'utenza.

Il quarto obiettivo (extra Piano Industriale) riguarda la **misurazione della *Customer Satisfaction***. Tale obiettivo è finalizzato a raccogliere feedback sulla qualità del servizio e sui fabbisogni dell'utenza, al fine di orientare interventi mirati. Non sono stati identificati KPI quantitativi né sono stati formalizzati processi specifici per tracciare l'efficacia degli obiettivi.

Si segnala che i suddetti obiettivi sono connessi alle azioni implementate da MM (Cfr. paragrafo S4-4 – *Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni*).

Casa - Milano

Il Piano Industriale per le annualità 2024-2028 stabilisce una serie di obiettivi per la Casa. Gli obiettivi e le azioni previste nel Piano saranno oggetto di monitoraggio nel corso della loro attuazione, avviata nel 2025, anche mediante l'attivazione di tavoli di lavoro che prevedono il coinvolgimento di referenti delle diverse aree aziendali.

Il primo obiettivo che la Casa si è posta riguarda la **conduzione di indagini di Customer Satisfaction** strutturate, da diffondere presso l'utenza mediante canali sia fisici che digitali. L'obiettivo è quello di misurare il servizio e il grado di soddisfazione degli inquilini, per ottenere dei feedback che possano consentire di apportare miglioramenti al servizio. In particolare, viene misurata la facilità di accesso al servizio e l'apprezzamento dell'inquilino in merito alla soddisfazione dei propri bisogni. Il progetto è stato avviato nel 2025 e sarà implementato fino al 2028; prima di questo periodo sono state effettuate somministrazioni periodiche ad un campione per potere valutare il miglioramento del livello di soddisfacimento dei bisogni.

Il secondo obiettivo riguarda il **potenziamento dei canali di contatto con l'utenza**, sia tradizionali che digitali, e la **definizione di nuove modalità di comunicazione** con cittadini e stakeholder, ad esempio tramite app, canali di segnalazione e bacheche digitali. L'obiettivo, che non è direttamente misurabile, è volto a migliorare la *customer experience* e permettere ai clienti di risparmiare tempo negli spostamenti e accedere maggiormente ai servizi. A tal fine, viene effettuato anche un

coinvolgimento dell'utenza, in particolare per il monitoraggio delle aree di maggiore interesse per gli inquilini, tramite l'analisi delle pagine più visitate sul portale, nonché nelle attività di promozione degli strumenti digitali e nel monitoraggio dell'utilizzo dei canali e dei volumi dei contatti.

Questo obiettivo si interseca con quello riguardante la **trasformazione digitale dell'azienda e della città**, con lo scopo di accelerare l'adozione di nuove tecnologie e di consolidare un modello operativo sempre più innovativo. Al suo interno si inserisce l'iniziativa relativa all'**automazione dei servizi di back office** delle divisioni SII e CASA, descritta nel paragrafo *S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni – CASA.*

Il terzo obiettivo riguarda il **miglioramento della qualità del servizio**, in particolare l'aumento del **tasso di risposta presso il Call Center**, affinché sia maggiore di 80%, e la **riduzione del tempo che intercorre tra prenotazione e svolgimento dell'appuntamento**, affinché sia inferiore a 20 giorni.

L'obiettivo non è previsto dal Piano Industriale, ma riguarda il rispetto dei livelli di servizio previsti dal *Service Level Agreement* (SLA). Tali interventi sono finalizzati al miglioramento della *customer experience*, con una conseguente riduzione dei tempi di attesa e un più rapido accesso ai servizi, sia tecnici sia amministrativi.

Manutenzione Ordinaria Immobili e Infrastrutture

Con riferimento alla Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture sono stati definiti **due obiettivi misurabili** finalizzati alla gestione degli impatti, rischi e opportunità connessi ai consumatori e agli utilizzatori finali. Gli ambiti di intervento interessano sia le attività proprie della Società, sia la catena del valore a valle, con riferimento al perimetro del Comune di Milano.

Il primo obiettivo riguarda il **mantenimento del volume annuo di interventi manutentivi per tutte le tipologie**. Il valore base per la misurazione dei progressi è pari a 6.598, che rappresenta il numero annuale di interventi realizzati. L'obiettivo per il 2028 è di conseguire un incremento dell'11%.

Il secondo obiettivo riguarda il **rispetto della quota annua di interventi di manutenzione programmata, in relazione al numero target di interventi manutentivi annuali**. Il valore base per la misurazione dei progressi è del 7,23%, che rappresenta la percentuale di interventi di manutenzione programmata rispetto al numero target di interventi manutentivi annuali. L'obiettivo per il 2028 è di realizzare un incremento dello 0,75%.

Per entrambi gli obiettivi l'anno base per la misurazione dei progressi è il 2024 e sono stati stabiliti obiettivi intermedi che prevedono misurazioni annuali.

Gestione IT e servizi digitali

Al fine di **mitigare il proprio impatto negativo potenziale legato alla perdita di dati sensibili** degli utilizzatori finali, MM svolge ogni anno diverse attività di **formazione e sensibilizzazione** dei dipendenti[97] attraverso **campagne di *awareness*** sui temi della digitalizzazione e sui comportamenti non autorizzati da parte del personale, come l'accesso non consentito a determinati locali o la copia

[97] Tutti i dipendenti (branch escluse) aventi indirizzo mail con dominio mmspa.eu.

di dati non pertinenti alle proprie mansioni (la cosiddetta *Cybersecurity awareness*). Tali attività, che prevedono il coinvolgimento della Direzione DICT, Compliance e Risorse Umane, sono rivolte trasversalmente a tutti i dipendenti coinvolti nell'erogazione dei servizi IT[98]. Per un maggiore approfondimento sulle attività di formazione dei dipendenti si veda il paragrafo S1-13 *Metriche di formazione e sviluppo delle competenze.*

Le attività hanno registrato un'**elevata partecipazione**, con oltre il 70% dei partecipanti coinvolto nelle pillole informative. Anche le campagne di *phishing* hanno ottenuto riscontri positivi, evidenziando una buona consapevolezza da parte degli utenti relativamente ai comportamenti a rischio. I test di prova vengono realizzati al termine della formazione e registrati sulla piattaforma IT. A conferma dell'efficacia di tali attività, MM monitora costantemente l'andamento delle segnalazioni di tentativi di *phishing*, che risultano in aumento, segno di una maggiore attenzione e consapevolezza. Inoltre, i risultati delle campagne di *ethical phishing* mostrano un progressivo miglioramento, con una riduzione del tasso di recidiva. Per le attività di formazione e sensibilizzazione nel 2025 sono stati spesi 30 mila euro, parte di un budget complessivo di 98.682 euro.

Con riferimento alla **mitigazione del rischio di Cyber attack**, MM ha intrapreso un percorso che ha portato al **conseguimento della certificazione ISO/IEC 27001:2022**, lo standard internazionale che definisce i requisiti per la creazione, implementazione e gestione di un Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni (SGSI), o ISMS – *Information Security Management System*. L'obiettivo principale della certificazione è **garantire la protezione dei dati e delle informazioni aziendali** (*cyber security*), rendendoli riservati, integri e disponibili e **ridurre il rischio associato agli attacchi informatici**, prevenendo potenziali conseguenze quali l'interruzione operativa dei sistemi, la perdita di dati sensibili, danni economici e il blocco, parziale o totale, di applicazioni, infrastrutture e reti. Nel 2025 sono stati investiti circa 148 mila euro per il conseguimento della certificazione, e si stima una spesa di 77.500 euro nei prossimi due anni per il mantenimento della stessa, da conseguire anche attraverso attività di audit eseguite da enti esterni qualificati, nonché visite di sorveglianza annuali ed audit interni.

Le azioni presentate contribuiscono alla definizione di **obiettivi legati alla digitalizzazione** della Società; in particolare, le attività di formazione e sensibilizzazione sono legate agli obiettivi di estensione dei principi di sostenibilità digitali nella *supply chain* e di innalzamento del livello di *cyber security* dell'Azienda, e hanno concorso all'ottenimento della ISO/IEC 270001:2022, legata allo sviluppo del percorso di *cyber awareness* a tutta la popolazione aziendale, come dettagliato di seguito.

Gli obiettivi legati alla digitalizzazione sono inseriti all'interno del Piano Industriale 2024-2028, e riguardano la gestione dei sistemi informatici aziendali e dunque le attività proprie di MM.

Il primo obiettivo riguarda la **promozione della cultura e della consapevolezza sulla sostenibilità digitale**, intesa come quarta dimensione della sostenibilità e strumento abilitatore dello sviluppo sostenibile. L'obiettivo è coerente con l'adesione di MM alla **Fondazione per la Sostenibilità Digitale,** che impegna i partecipanti alla divulgazione delle prassi di sostenibilità e di cui nel 2025 MM ha ospitato gli Stati Generali. Nel 2025 è stato conseguito un primo traguardo verso tale obiettivo, con la pubblicazione del "**Decalogo della sostenibilità digitale**" sulla Intranet aziendale, nella sezione IT (ICT HUB).

[98] Anche i fornitori IT sono coinvolti in attività di formazione, non sui contenuti di *cyber awareness*, ma in merito alle procedure ISO.

Come anticipato, per perseguire tali obiettivi sono previste nei prossimi due anni:

- l'erogazione di un **percorso di formazione sulla sostenibilità digitale a tutta la popolazione aziendale**; il progetto è iniziato nel 2025, con l'individuazione dei contenuti del percorso formativo e della loro articolazione logica, calata nel contesto di MM, e l'avvio della generazione delle video pillole. Si prevede di raggiungere il 100% del personale nel 2027, con l'ausilio di specifici canali digitali;
- l'erogazione di **formazione sui principi dell'Intelligenza Artificiali sostenibile**, con l'obiettivo di formare entro il 2026 il 100% dei dipendenti all'utilizzo dell'IA. Nel 2025 sono stati prodotti i contenuti del percorso di formazione e le video pillole contenenti la spiegazione dei principi e la loro contestualizzazione in MM. L'avvio del percorso formativo è previsto nel 2026.

Il secondo obiettivo si concentra sull'**innalzamento del livello di *cyber security* dell'Azienda**, tramite investimenti per garantire la disponibilità continua delle infrastrutture, delle applicazioni e dei dati.

L'obiettivo è strettamente connesso al mantenimento delle certificazioni ISO/IEC 27001 - ottenuta nel dicembre 2025 - e della ISO/IEC 20000-1, entrambe da mantenere a pari perimetro per il 2026 e 2027, attraverso audit di monitoraggio. Al fine di conseguire l'obiettivo, inoltre, è stata scelta la nuova piattaforma per l'erogazione dei corsi di Cybersecurity e Campagne Phishing. La formazione in merito alla *cybersecurity* è stata classificata come obbligatoria; per un maggiore approfondimento sulle attività di formazione dei dipendenti si veda il paragrafo S1-13 *Metriche di formazione e sviluppo delle competenze*.

Nel piano industriale è definito anche un **obiettivo dedicato alla "trasformazione digitale dell'azienda e della città"**, con lo scopo di accelerare l'adozione di nuove tecnologie e di consolidare un modello operativo sempre più innovativo. All'interno di questo percorso si inseriscono tre iniziative principali:

- la prima riguarda l'introduzione di **Microsoft Copilot**, prevista entro il 2028: nel corso del 2025 sono stati implementati 21 casi d'uso legati all'applicazione dell'AI e sono state individuate ulteriori aree con potenziale applicazione. È in fase di valutazione una formazione dedicata alle potenzialità dell'AI per il top management;
- per la seconda iniziativa relativa all'automazione dei servizi di back office, fare riferimento a quanto riportato nel paragrafo *S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni – CASA;*

Gli ultimi obiettivi da Piano Industriale si focalizzano **sull'estensione dei principi di sostenibilità digitali nella supply chain** entro il 2028. In particolare, il primo sotto-obiettivo qualitativo raggiunto nel 2025, consisteva nella definizione di indicatori di sostenibilità da integrare nel processo di qualifica dei fornitori IT. A tal proposito, nel 2025 è stata individuata nella prassi UNI147:2025 il riferimento per la definizione degli indicatori di sostenibilità digitale degli operatori economici, mentre si trova in fase di definizione il questionario da sottoporre a tutti gli operatori economici. Un secondo sotto-obiettivo riguarda invece il raggiungimento al 2028 del +30% (rispetto al 2023) dei fornitori IT qualificati con profilo di sostenibilità digitale aderente agli indicatori di sostenibilità.

Nel complesso, dunque, queste azioni contribuiscono a rafforzare il percorso di digitalizzazione, puntando su soluzioni avanzate di intelligenza artificiale e su piattaforme tecnologiche evolute per migliorare processi, servizi e capacità operative. Sono continuate inoltre le azioni per il modello

operativo di MM più scalabili, flessibili e capaci di sostenere una crescita sia nei volumi sia nei nuovi ambiti di attività. Gli interventi previsti mirano a modernizzare e integrare i sistemi aziendali, migliorare l'efficienza delle attività manutentive, rafforzare la gestione delle infrastrutture operative e ottimizzare i servizi di supporto, inclusi quelli rivolti agli utenti. Inoltre, viene valorizzata l'armonizzazione dei sistemi gestionali anche a livello internazionale, così da garantire processi più coerenti, interoperabili e adattabili alle esigenze future.

Dati sui clienti ERP

Grazie all'aggiornamento dell'Anagrafe utenza condotto biennalmente e svolto l'ultima volta nel 2025, la Società è in grado di avere il dettaglio dell'inquilinato ERP, che nel 2025 consta di **20.724 nuclei e 43.632 inquilini** così suddivisi:

Distribuzione anagrafica degli inquilini (Milano)	**2023**	**2024**	**2025**
Totale numero inquilini	**37.435**	**44.835**	**43.632**
Over 65	11.231	14.079	12.826
Minori	4.492	5.427	6.476
Adulti	21.712	25.329	24.330
Composizione dei nuclei familiari	**2023**	**2024**	**2025**
Totale nuclei familiari	**18.308**	**21.146**	**20.724**
Solo over 65	1.648	1.803	1.545
Solo adulti	2.746	3.337	3.009
Mono-nucleo over 65	4.577	5.828	5.528
Adulti più over 65	2.746	3.423	3.080
Famiglie con minori	2.929	3.425	3.918
Mono-nucleo adulto	3.662	3.330	3.644

Nel 2025 è proseguita l'attività di **digitalizzazione** avviata da MM per **rendere accessibile il 100% delle pratiche amministrative**, comprendendo sia quelle prodotte dalla Business Unit Casa di MM nell'anno in corso (21.213 scansioni), sia quelle cartacee pregresse ereditate dalle precedenti gestioni (592 scansioni), conservate all'interno dell'archivio robotizzato presso la Cittadella degli Archivi del Comune di Milano.

Inoltre, è proseguita l'attività della funzione "Gestione relazioni utenti DVCA", creata nel 2022 all'interno della Business Unit Casa, con l'obiettivo di **potenziare e rendere più efficaci le attività di relazione con gli inquilini** attraverso lo sviluppo e l'integrazione dei diversi strumenti di contatto, fisici e digitali, messi a disposizione presentati nella seguente tabella:

4 SEDI TERRITORIALI **3 SEDI DISTACCATE** **1 UFFICIO USI DIVERSI**	**Localizzate nelle diverse zone della città per una copertura capillare dell'area comunale**, forniscono chiarimenti su canone di affitto e spese accessorie, aggiornano le informazioni relative agli inquilini, gestiscono le attività tecnico-amministrative nonché segnalazioni e lamentele connesse ai servizi[99].

[99] Le sedi Territoriali della Divisione Casa di MM si trovano in: via Senigallia (ST Nord Ovest) e via Civitavecchia (ST Nord Est), piazzetta Capuana (Sportello distaccato), via Spaventa (ST Sud Est), via Forze Armate (ST Sud Ovest), via Borsieri (sede distaccata GAM), via Strehler (Ufficio gestione usi diversi). Per informazioni: https://www.mmspa.eu/casa/

CONTACT CENTER (800 013 191)	**Numero verde gratuito**, tramite il quale è possibile richiedere informazioni, fissare un appuntamento presso una sede territoriale e segnalare situazioni di emergenza e/o di occupazione abusiva[100]
PORTALE DELL'INQUILINO (www.casa.mmspa.eu)	**Portale** attraverso cui i titolari di contratto, accedendo all'area riservata, possono visualizzare informazioni di carattere generale e dati contrattuali, presentare istanze amministrative, scaricare i bollettini da pagare, effettuare delle segnalazioni e monitorarne l'avanzamento, oltre che gestire gli appuntamenti presso le sedi territoriali.
ALTRI CANALI	**Corrispondenza** personalizzata, indirizzo di posta elettronica delle sedi territoriali, sopralluoghi e verifiche a domicilio, **assemblee di condominio, incontri** con Comitati inquilini e associazioni locali, custodi, ecc.

Per quanto riguarda il territorio di Milano, nel 2025 i **contatti con gli inquilini** attraverso i principali strumenti sono stati **259.227**:

- 20.258 appuntamenti gestiti dalle sedi territoriali (-2% vs 2024) di cui il 44% gestiti in forma virtuale ed il 56% agli sportelli delle sedi territoriali
- 156.603 contatti tramite call center (+1% vs 2024) pari a circa il 60% del totale dei contatti
- 82.366 contatti tramite posta ordinaria e raccomandata (+58% vs 2024), pari a circa il 36% del totale dei contatti

Nel 2025 sono stati svolti **20.258 appuntamenti**, di cui il 56% in presenza e il 44% tramite contatto telefonico e/o digitale. Il tempo medio di evasione, ovvero il periodo tra le date di richiesta e di effettuazione dell'appuntamento, è stato in media di 17 giorni (23 per gli appuntamenti in presenza e 9 per quelli telefonici).

Inoltre, nel 2025 sono pervenute **156.603 chiamate**, con un tasso di risposta del 68% e il **37% delle chiamate con risposta entro 30 secondi**. Complessivamente, il tempo medio di attesa è stato pari a circa 4,2 minuti e quello di conversazione a 3,8 minuti. Tra le segnalazioni pervenute al Contact Center, quelle tecniche sono state 34.934, di cui il 55% ha poi generato un ordine di manutenzione per l'impresa fornitrice.

Riguardo agli strumenti digitali, tramite il **Portale dell'inquilino** nel 2024 il 22% degli intestatari di un contratto ha eseguito, almeno una volta, l'accesso alla propria area riservata, mentre sono cresciuti a 2.936 gli iscritti alla **newsletter** (+67% rispetto al 2024).

[100] Il Contact Center opera 7 giorni su 7 per la gestione delle segnalazioni di tipo amministrativo e tecnico, mentre le emergenze sono gestite 24 ore su 24, 7 giorni su 7, e possono riguardare tentativi di occupazione ed emergenze di natura
tecnica.

Nel 2025, infine, le due funzioni della Divisione Casa “Gestione ERP Bergamo” e “Gestione Relazioni Utenti” hanno collaborato al fine di consolidare la gestione del patrimonio abitativo di proprietà del Comune di Bergamo, anche attraverso i servizi di comunicazione utenti già attivi nel comune di Milano, quali il servizio di contact center, la definizione dei contenuti di privacy, il trattamento dei dati da utilizzare nei modelli di richiesta per gli inquilini, ecc.

Nel 2025 i contatti con gli **inquilini del patrimonio ERP del Comune di Bergamo** sono stati **6.386**, gestiti tramite i seguenti canali:

- 2.363 chiamate pervenute al numero verde 800 71 40 07;
- 1.350 appuntamenti svolti di cui il 79% presso gli uffici di MM ed il 21% tramite chiamata telefonica o contatto digitale;
- 2.363 segnalazioni aperte dagli utenti, di cui il 68% di natura amministrativa, il 25% di natura tecnica e il 7% altro;
- 310 sopralluoghi di verifica, a cui sono seguiti 181 interventi manutentivi.

I custodi del patrimonio ERP

L’elevato numero di custodi (127 nel 2025), tutti dipendenti di MM, fa di loro un patrimonio “umano” di inestimabile valore, e rappresenta un unicum rispetto agli altri gestori del servizio ERP nel panorama locale e nazionale. Tali figure hanno il compito di effettuare un presidio capillare del patrimonio abitativo garantendo il decoro della guardiania e degli spazi di accesso, gestendo la corretta postalizzazione e intercettando situazioni di pericolo e/o di illegalità altresì informando tempestivamente i servizi competenti di MM.

2.4 Informazioni di governance

2.4.1 Condotta d'impresa

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

Condotta delle imprese

L'analisi di doppia materialità ha identificato come rilevante la tematica della **condotta delle imprese**, articolata nei sotto-temi ***gestione dei rapporti con i fornitori***, ***corruzione attiva e passiva*** e ***cultura d'impresa***. In particolare, sono sono stati individuati un impatto positivo, due impatti negativi e quattro rischi, riferiti sia alle attività proprie di MM sia alla catena di fornitura.

In particolare, il sotto-tema relativo alla **gestione dei rapporti con i fornitori** è emerso come rilevante in quanto la Società contribuisce al rafforzamento del tessuto imprenditoriale locale attraverso la promozione dell'occupazione e la valorizzazione delle competenze lungo la catena di fornitura; al contempo, è stato individuato un rischio connesso alla possibile perdita o difficoltà di approvvigionamento di fornitori critici.

Con riferimento alla **corruzione attiva e passiva**, sono stati identificati due impatti negativi potenziali, legati rispettivamente al coinvolgimento di fornitori, intermediari o partner commerciali in condotte illecite e al possibile coinvolgimento diretto di MM, con conseguenti effetti reputazionali e sulla relazione di fiducia con gli stakeholder.

Infine, nell'ambito del sotto-tema **cultura d'impresa**, sono stati rilevati rischi connessi al mancato rispetto degli obblighi normativi in materia di protezione dei dati personali (GDPR), al non corretto adempimento degli impegni assunti in qualità di società benefit e all'evoluzione del quadro regolatorio in materia di sostenibilità e cambiamento climatico, con possibili implicazioni di natura economica, legale e reputazionale.

La tabella sottostante presenta, per ciascun IRO, una descrizione del contenuto e delle principali implicazioni connesse al suo verificarsi.

IRO RELATIVI ALLA CONDOTTA DELLE IMPRESE	SOTTO-TEMA	TIPOLOGIA IRO	EFFETTIVO/ POTENZIALE	CATENA DEL VALORE	ORIZZ. TEMPORALE
Contributo al rafforzamento del tessuto imprenditoriale attraverso la promozione dell'occupazione lungo la catena di fornitura Contributo al rafforzamento del tessuto imprenditoriale nel territorio attraverso la creazione di occupazione presso i fornitori e lo scambio di competenze e conoscenze	Gestione dei rapporti con i fornitori	Impatto positivo	Effettivo	Own Operations	-

Episodi di corruzione da parte dei fornitori di MM Coinvolgimento in episodi di corruzione e condotta illecita da parte di fornitori, intermediari e di qualsiasi partner commerciale che intrattenga rapporti con MM	Corruzione attiva e passiva	Impatto negativo	Potenziale	Fornitori	LT
Coinvolgimento di MM in episodi di corruzione e condotta illecita Coinvolgimento di MM in episodi di corruzione e condotta illecita, con possibile danneggiamento della relazione di fiducia con gli stakeholder	Corruzione attiva e passiva	Impatto negativo	Potenziale	Own Operations	MT
Perdita/Difficoltà di approvvigionamento di fornitori critici Il rischio rappresenta la possibilità che MM non riesca ad identificare sul mercato fornitori con requisiti in linea rispetto a quanto richiesto; si trovi a dover affrontare il fallimento di uno o più fornitori critici con conseguenze quali: danni economici; disservizi verso terzi; impossibilità di portare a termine le attività entro i tempi previsti; danni reputazionali. Si evidenzia anche che MM, in quanto società appaltante, ha responsabilità solidale nei confronti degli appaltatori. Ciò implica che il mancato pagamento di subfornitori e dipendenti comporta una grave inadempienza contrattuale e può essere motivo di risoluzione del contratto	Gestione dei rapporti con i fornitori, comprese le prassi di pagamento	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT
Rischio di sanzioni e danno reputazionale derivante dal mancato rispetto degli obblighi previsti dal Regolamento Generale sulla Protezione dei dati (GDPR) Il rischio rappresenta la possibilità che MM non sia in grado di adempiere tempestivamente e in modo efficiente agli obblighi previsti dalla normativa con conseguenze quali: pagamento di sanzioni pecuniarie erogate dal Garante Privacy; danno reputazionale	Cultura d'impresa	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT

Potenziali sanzioni a carico di MM derivanti da comportamenti non conformi agli obblighi e agli impegni assunti in qualità di società benefit Gli amministratori possono essere chiamati a rispondere personalmente per il mancato perseguimento degli obiettivi di beneficio comune dichiarati nello statuto, con possibili azioni di responsabilità da parte dei soci; l'Autorità Garante può intervenire con sanzioni significative in caso di pratiche commerciali scorrette, come dichiarazioni false o ingannevoli riguardo all'impatto sociale o ambientale generato; definizioni poco chiare o eccessivamente vaghe degli obiettivi di beneficio possono generare interpretazioni contrastanti e difficoltà nell'adempimento degli obblighi statutari; possibili controversie legali con clienti, investitori o altri portatori d'interesse che contestano il mancato rispetto degli impegni di sostenibilità dichiarati pubblicamente. Anche un ritardo o l'omissione della stesura della Relazione d'impatto può incidere sulla responsabilità degli amministratori	Cultura d'impresa	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT

Introduzione e sviluppo di politiche e regolamentazioni con impatto su investimenti e costi L'introduzione e lo sviluppo di politiche e regolamentazioni a livello internazionale, europeo e nazionale per favorire la lotta al cambiamento climatico possono produrre impatti su investimenti e costi operativi. In particolare, gli impegni assunti dalla Commissione Europea per la neutralità climatica al 2050, il rispetto degli Accordi di Parigi e l'adozione della nuova Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) possono portare a danni (reputazionali e/o legali) per il mancato raggiungimento degli obiettivi; inoltre, un volume di Investimenti non sufficienti nell'innovazione verso tecnologie e soluzioni a basse emissioni potrebbero comportare l'incapacità di adeguarsi e anticipare le richieste di mercato, con conseguenze in termini di perdita di competitività e di minori disponibilità di finanziamento da parte di banche e investitori istituzionali	Cultura d'impresa	Rischio	Potenziale	Own Operations	BT, MT, LT

G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese

MM ha adottato un insieme di politiche volte a garantire il rispetto dei principi di etica, legalità, onestà, correttezza e trasparenza, che costituiscono parte integrante della propria cultura d'impresa e orientano i comportamenti sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione. Tali principi, espressi anche nel Codice Etico, sono sostenuti dal forte impegno del top management, come testimoniato dal **percorso di trasformazione in Società Benefit**, e sono promossi attraverso strumenti operativi e normativi, nonché tramite attività di comunicazione e formazione rivolte a tutto il personale.

Il **Codice Etico**, approvato dal Consiglio di Amministrazione, ha l'obiettivo di definire i principi etici e le regole comportamentali che MM riconosce e assume come valori vincolanti e espressione della propria cultura etica di impresa. L'insieme dei principi etici, dei valori e delle regole comportamentali enunciati nel Codice devono ispirare l'attività di tutti i destinatari, ossia di coloro che operano all'interno o all'esterno della sfera di azione della Società: consiglieri, sindaci, organi di controllo, dipendenti, fornitori e collaboratori di MM.

MM opera nel rispetto del principio in base al quale la dignità umana è inviolabile e deve essere rispettate e tutelata (art. 1 Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea). Inoltre, si impegna a fornire a tutti i propri dipendenti un ambiente di lavoro positivo e stimolante, garantendo il riconoscimento ed il rispetto della loro dignità, dei propri diritti, della propria diversità culturale e individuale cercando, al contempo, di creare una forte cultura aziendale. Il Codice Etico presuppone il rispetto delle disposizioni normative vigenti nonché l'osservanza dei regolamenti e delle procedure interne. In particolare, la Società si impegna ad uniformare la propria attività alle prescrizioni del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 e successive modifiche e integrazioni. Per tale ragione, il Codice è da considerare parte integrante del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo

(MOGC) adottato da MM e costituisce la base del sistema di controllo preventivo ai fini del Decreto. Si segnala che il documento è disposizione degli stakeholder sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Trasparenza> Decreto Legislativo 231/01) e sulla intranet aziendale e sulla intranet aziendale.

Il **Modello di Organizzazione Gestione e Controllo**, approvato dal CdA, definisce e formalizza regole, principi, strumenti e meccanismi di controllo adottati da MM al fine di impedire o mitigare il rischio di commissione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001, secondo un approccio *risk based*. Il Modello si compone di due sezioni:

- Parte Generale: identifica le caratteristiche strutturali dell'organizzazione, la metodologia di predisposizione e aggiornamento del modello, il sistema sanzionatorio in caso di violazioni, il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza, gli obblighi di comunicazione e formazione del personale;
- Parte Speciale (Protocolli): articolata su 14 "processi", disciplina le "attività sensibili", riportando i principi di comportamento e i presidi di controllo finalizzati a prevenire o ridurre il rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto, che trovano attuazione nelle procedure aziendali.

L'osservanza, l'aggiornamento e l'attuazione del Modello sono compito dell'Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione e composto da tre membri esterni dotati di autonomia, indipendenza e professionalità. Tra i suoi compiti vi è la possibilità di effettuare (direttamente o indirettamente) attività ispettive periodiche e accedere a informazioni sulle attività sensibili aziendali. Il MOGC è portato a conoscenza dei dipendenti attraverso formazione periodica. Il MOGC di MM è aggiornato periodicamente, l'ultimo aggiornamento è stato effettuato a dicembre 2025 con riferimento alle novità normative intervenute nel corso dell'anno, nonché delle modifiche organizzative che hanno interessato la Società. La parte generale del MOGC e gli Allegati sono disponibili sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Trasparenza> Decreto Legislativo 231/01) e sulla intranet aziendale, mentre la parte speciale è pubblicata sulla sola intranet.

La ***Whistleblowing* Policy** (Gestione delle segnalazioni di illeciti e di tutela del segnalante) è stata redatta con lo scopo di disciplinare il processo di *whistleblowing*[101] (dalla segnalazione all'esito) nonché i requisiti necessari per garantire la conformità dei processi alla normativa in vigore. Il documento, approvato dalla funzione DORU e dall'Amministratore Delegato, individua nel CdA il massimo livello dirigenziale responsabile della sua attuazione. La sua applicazione è estesa a MM SpA e prevede la possibilità di ricorso all'istituto sia da parte dei dipendenti di MM che da parte di soggetti esterni. Il documento è stato aggiornato ai sensi del D.Lgs. n. 24/2023, attuativo della Direttiva (UE) n. 1937/2019[102], nonché in conformità alle previsioni delle Linee Guida di ANAC in materia di *whistleblowing*[103]. L'obiettivo principale dello strumento è quello di promuovere la trasparenza e la legalità dell'Organizzazione, agevolando la segnalazione e l'emersione di irregolarità e garantendo la tutela del segnalante contro ogni forma di ritorsione e violazioni della

[101] Il *whistleblowing* è un atto di manifestazione di senso civico, attraverso cui il whistleblower (colui che segnala agli organi
legittimati a intervenire violazioni o irregolarità commesse nel proprio contesto di lavoro pubblico o privato) contribuisce all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per l'interesse pubblico collettivo. Sono adottate tutte le misure idonee a garantire i segnalanti in buona fede contro qualsiasi forma di ritorsione e, in ogni caso, assicurare la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente o in mala fede.
[102] Riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali.
103 Delibera n. 311 del 12 luglio 2023 e Delibera n° 478 del 26 novembre 2025

riservatezza. Il documento è disponibile sulla intranet aziendale e all'interno della sezione "Segnalazione Illeciti" del sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Segnalazione Illeciti>) resa nota anche a tutti gli operatori economici iscritti all'albo fornitori mediante "patto di integrità" da questi sottoscritto. Inoltre, è presente apposita "clausola 231" nei contratti con i fornitori.

Le segnalazioni possono pervenire internamente tramite uno dei seguenti canali:

- mediante piattaforma informatica appositamente adibita per le segnalazioni di illecito[104]; la piattaforma costituisce un servizio erogato in S.a.a.S. (Software ad a Service), che garantisce la terzietà del sistema;
- mediante sistema di messaggistica vocale, gestito all'interno della medesima piattaforma di cui al punto precedente[105]; in ottica di piena tutela del segnalante, la voce dello stesso sarà irriconoscibile grazie a un sistema integrato di distorsione vocale;
- su richiesta del segnalante, mediante incontro diretto riservato;
- a mezzo del servizio postale interno / esterno[106]; in tal caso, per poter usufruire della garanzia della riservatezza, è necessario che la segnalazione venga inserita in una busta chiusa che rechi all'esterno la dicitura "riservata/personale".

In merito ai canali di segnalazione esterna è attivo un apposito canale di segnalazione istituito da ANAC e accessibile su piattaforma ad hoc, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 24/2023 e dal GDPR.

In merito alle misure volte a proteggere dalle ritorsioni gli informatori, all'interno della Politica è previsto un approfondimento sui "Diritti del *whistleblower"* per il quale l'identità del whistleblower è protetta e non può essere rivelata senza il suo consenso, salvo ai soggetti competenti a gestire la segnalazione. Il trattamento dei dati personali avviene nel rispetto del GDPR. Non è consentita, né tollerata, alcuna forma di ritorsione o misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia. Per misure discriminatorie e ritorsioni nei confronti dei *whistleblower* si intendono le azioni disciplinari ingiustificate, che comprendono (oltre al licenziamento, la sospensione, il demansionamento o la decurtazione dello stipendio), le molestie sul luogo di lavoro, il mutamento di funzioni o del luogo di lavoro, la sospensione della formazione, l'intimidazione ed ogni altra forma di ritorsione che determini condizioni di lavoro intollerabili, nonché le discriminazioni e i danni reputazionali, in particolare tramite social media.

L'organo competente per la ricezione delle segnalazioni è l'Organismo di Vigilanza (OdV) che, ricevuta la segnalazione, effettua una approfondita analisi preliminare, al fine di verificare la fondatezza dei fatti richiamati nella segnalazione ed eventualmente procedere con le attività istruttorie. All'esito dell'istruttoria, l'OdV fornisce un riscontro alla persona segnalante (il riscontro può consistere nella comunicazione dell'archiviazione, nell'avvio di un'inchiesta interna ed eventualmente nelle relative risultanze, nei provvedimenti adottati per affrontare la questione sollevata, nel rinvio a un'autorità competente per ulteriori indagini).

G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva

Per assicurare una gestione etica, trasparente e responsabile delle proprie attività, MM ha adottato un sistema strutturato di prevenzione e controllo volto a contrastare ogni forma di corruzione, sia attiva sia passiva[107]. In questo contesto si colloca la **Policy Anticorruzione**, approvata dal Consiglio

[104] Raggiungibile al seguente link: https://mmspa.segnalazioni.net.
[105] Utilizzando il link https://mmspa.segnalazioni.net.
[106] Al seguente indirizzo: MM S.p.A., via del Vecchio Politecnico 8 - 20121 Milano.
[107] Si segnala che nel 2025 non sono state identificate spese significative.

di Amministrazione e sviluppata in coerenza con i principi del Codice Etico e con le best practice in materia.

La Policy è finalizzata a prevenire qualsiasi atto corruttivo e a ridurre il rischio che possano verificarsi comportamenti anche solo potenzialmente riconducibili a fattispecie corruttive. A tal fine, il documento definisce un insieme organico di regole, presidi e controlli, nonché le procedure necessarie per verificarne l'effettiva applicazione.

Il rispetto della Policy è monitorato dal Referente Anticorruzione (RAC), nominato dal Consiglio di Amministrazione, che svolge la propria attività con il supporto della Funzione Internal Auditing (INA), incaricata di effettuare le verifiche previste e contribuire all'efficacia complessiva del sistema di prevenzione.

Il suddetto Referente Anticorruzione si occupa, con il supporto di Internal Auditing, di:

- supervisionare la progettazione e l'adozione del sistema di prevenzione della corruzione;
- fornire consulenza e guida ai destinatari sul contenuto della Policy e sul sistema di prevenzione della corruzione sia personalmente che attraverso l'account e-mail RAC@mmspa.eu;
- monitorare che la policy sia conforme alle best practice ed alle normative vigenti in tema di prevenzione della corruzione.

Inoltre, implementa un'attività periodica di verifica sul rispetto dei principi e delle regole di comportamento contenuti nella Policy ovvero sulla loro efficacia e adeguatezza ai fini del contenimento dei rischi di corruzione. Tale attività è svolta nell'ambito del piano di audit, in misura e cadenza commisurata al rischio dalla Funzione Internal Audit, coerentemente con le attività di assurance sul complessivo Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

I destinatari di tale Policy sono: il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, tutti gli altri organi societari, i dipendenti, i collaboratori, il personale in somministrazione, i consulenti, gli intermediari, i fornitori (inclusi subappaltatori), i clienti e i partner commerciali con i quali sono instaurati rapporti o relazioni d'affari che, a qualsiasi titolo e a prescindere dalla tipologia di rapporto contrattuale, operano in nome o per conto della Società. Tramite l'attuazione della Policy si rispettano normative quali il D.Lgs n. 231/2001 e il Codice degli Appalti e si ispira ai seguenti riferimenti normativi e documentali:

- in relazione al contesto aziendale: al Modello di Organizzazione Gestione e Controllo (MOGC) adottato ai sensi del D.Lgs n. 231/2001, al Codice Etico e al corpo procedurale aziendale;
- in relazione al contesto nazionale: ai delitti contro la pubblica amministrazione sia lato attivo che passivo disciplinati nel Libro II - Titolo II del Codice Penale, ai reati di corruzione tra privati (art. 2365 c.c), istigazione alla corruzione tra privati (art. 2365 bis c.c) sia lato attivo che passivo disciplinati nel Codice Civile, al D.Lgs n. 231/2001 sulla "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*" e al Codice dei contratti pubblici;
- in relazione al contesto internazionale: ai principi internazionali contenuti nella Convenzione OCSE "*Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*" (Parigi 1997); nel "*Civil and Criminal Law Conventions on Corruption*" (Strasburgo 1999); nella "*Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione*" (Merida, 2003) e nella Decisione Quadro UE 2003/568/GAI sulla lotta contro la corruzione nel settore privato.

La Policy è consultabile sul sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Trasparenza> Corruzione) e sulla intranet aziendale

Formazione relativa alla condotta d'impresa

MM ritiene che uno degli strumenti principali di diffusione della propria cultura d'impresa sia l'erogazione di **formazione** (cfr. capitolo *2.3.1. Le persone di MM*). In tale prospettiva, sono stati erogati tramite piattaforma formativa e-learning aziendale i seguenti corsi di formazione, a favore dell'intera popolazione aziendale:

- La nuova disciplina del Whistleblowing
- Conflitti di interesse
- Codice Etico e Protocolli del Modello 231
- D.Lgs. 231/01 - la responsabilità da reato degli enti e Ultimi aggiornamenti in ambito 231/2001: reati tributari e reati contro il patrimonio culturale

I corsi sono obbligatori per tutti i nuovi assunti (è previsto che siano svolti entro 2 mesi dall'assunzione) e sono sempre disponibili su piattaforma e-learning per tutti i dipendenti di MM. Sono finalizzati a garantire idonea formazione generale, per tutti i dipendenti, sulle principali disposizioni e aggiornamenti normativi, sugli adempimenti previsti, nonché sulle procedure e sui processi aziendali pertinenti.

Per tutti i corsi è previsto un quiz finale con sbarramento al 30% di risposte errate. Tramite la piattaforma è stato attivato un sistema di alert automatico che avvisa i dipendenti sia della prossima scadenza dei corsi (come promemoria di completamento), sia dopo la scadenza degli stessi (come sollecito di completamento). La Funzione competente monitora periodicamente l'avanzamento dei corsi e organizza sessioni di recupero in presenza per i colleghi che non hanno svolto o superato i corsi online (7 sessioni erogate nel 2025).

Nel corso del 2025 è stato inoltre erogato un corso di formazione specialistico in materia di antiriciclaggio, rivolto ai dipendenti aziendali operanti nelle divisioni, direzioni e funzioni aziendali impattate da rischi di riciclaggio. Il corso, contenente diversi case study, ha avuto ad oggetto la normativa e i principali adempimenti in ambito antiriciclaggio, nonché la Policy Antiriciclaggio adottata da MM, con specifico focus sui criteri per l'individuazione di potenziali operazioni sospette e per l'identificazione del Titolare Effettivo.

Formazione relativa alla corruzione attiva e passiva

In merito alla **formazione specifica sulla Policy Anticorruzione**[108], internamente viene erogato il corso in fase di induction ai neoassunti della durata di un'ora in aula fisica o virtuale. L'agenda degli argomenti prevede: la definizione di corruzione nel contesto italiano e nel mondo, l'Indice Percezione Corruzione in Europa e in Italia, la prevenzione della corruzione in MM, la definizione di corruzione nella Policy Anticorruzione di MM, il ruolo del Referente Anticorruzione (RAC), la Policy Anticorruzione di MM (principi generali, obbiettivi), le Aree a rischio corruzione in MM, i destinatari della Policy, il sistema disciplinare, le attività di comunicazione e formazione, la gestione del conflitto di interessi, il canale Whistleblowing di segnalazione degli illeciti. Il materiale formativo - aggiornato almeno una volta all'anno - è trasmesso ai partecipanti al corso al termine della sessione.

FORMAZIONE IN MATERIA DI CORRUZIONE EROGATA NEL TRIENNIO						
2025	**Funzioni a rischio[109]**	**Membri degli organi di governo**	**Dirigenti**	**Quadri**	**Impiegati**	**Operai**
Totale (n. dipendenti)	0	0	29	88	874	570
Totale destinatari della formazione (n. partecipanti)	0	0	0	3	78	81
%	0%	0%	0%	3%	9%	14%
Formazione in aula (h)	0	0	0	1	48	2
Formazione tramite computer (h)	0	0	0	2	30	79
Formazione volontaria tramite computer (h)	0	0	0	0	0	0
2024	**Funzioni a rischio**	**Membri degli organi di governo**	**Dirigenti**	**Quadri**	**Impiegati**	**Operai**
Totale (n. dipendenti)	0	0	29	86	823	436
Totale destinatari della formazione (n. partecipanti)	0	0	0	3	76	39
%	0%	0%	0%	3%	9%	9%
Formazione in aula (h)	0	0	0	1	15	29

[108] Si fa riferimento alle ore erogate ai neo assunti in Italia in merito alla **formazione Policy Anticorruzione**; quindi, non è applicabile il riferimento dei destinatari intensi come "funzioni a rischio" e membri degli Organi di governo.
[109] Per funzioni a rischio si intendono le funzioni ritenute a rischio di corruzione attiva e passiva a causa delle mansioni svolte e delle relative responsabilità.

Formazione tramite computer (h)	0	0	0	2	61	10
Formazione volontaria tramite computer (h)	0	0	0	0	0	0
2023	**Funzioni a rischio**	**Membri degli organi di governo**	**Dirigenti**	**Quadri**	**Impiegati**	**Operai**
Totale (n. dipendenti)	0	0	31	76	815	415
Totale destinatari della formazione (n. partecipanti)	0	0	1	2	61	3
%	0%	0%	3%	3%	7%	1%
Formazione in aula (h)	0	0	1	0	0	2
Formazione tramite computer (h)	0	0	0	2	61	1
Formazione volontaria tramite computer (h)	0	0	0	0	0	0

G1-4 Casi accertati di corruzione attiva o passiva

Nel 2025 e per il biennio precedente **non si sono verificati casi accertati di corruzione attiva o passiva** e non sono state emesse condanne per violazioni delle leggi contro la corruzione attiva e passiva. Rispetto a possibili procedure previste in caso di incidente non risulta ve ne siano; generalmente ove occorrono degli approfondimenti, lato audit, vengono svolte apposite istruttorie.

Gestione della privacy[110]

A seguito dell'entrata in vigore del GDPR (General Data Protection Regulation)[111], MM in qualità di esercente di attività di pubblico interesse ha nominato nel 2018 il **Data Protection Officer (DPO)** per assicurare la conformità normativa nell'ottica del principio di accountability[112], nonché verificare il rispetto e il periodico aggiornamento del sistema per la protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento e alla libera circolazione dei dati personali.

Anche nel 2025, il DPO ha dato supporto alle varie strutture aziendali nello **svolgimento degli adempimenti richiesti dalla normativa vigente** in materia di privacy tra cui, i principali:

- la predisposizione e l'aggiornamento di informative privacy

[110] La gestione della privacy include la gestione di IRO presenti nelle tematiche S1 Forza lavoro propria, S2 Lavoratori nella catena del valore e S4 Consumatori e utilizzatori finali.
[111] Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, che abroga la direttiva 95/46/CE.
[112] In base al principio di accountability, il Regolamento dispone che il titolare del trattamento adotti politiche adeguate a garantire e dimostrare che il trattamento dei dati personali effettuato sia conforme al Regolamento stesso.

- la predisposizione di nomine a responsabile del trattamento ex art. 28 GDPR
- la predisposizione di documentazione privacy per eventi e manifestazioni
- la revisione di clausole privacy all'interno di contratti
- la supervisione dell'attività di aggiornamento del Registro Elettronico dei Trattamenti
- la supervisione nella predisposizione / aggiornamento delle data protection impact assessment ("DPIA") ad esempio con riferimento al trattamento di dati personali derivante da attivazione dell'impianto di videosorveglianza in alcuni immobili afferenti al Servizio Abitativo Pubblico del Comune di Milano, gestito da MM, o in alcune sedi aziendaliIl DPO ha fornito supporto e pareri ogni qualvolta richiesto, anche su specifiche progettualità o nuove attività (es. analisi e gestione degli adempimenti privacy derivanti dall'avvio dell'attività di gestione del verde pubblico della Città di Milano.

Il DPO, nel corso del 2025, ha inoltre svolto attività di audit in materia privacy su fornitori terzi nominati responsabili del trattamento (Verifica "Adempimenti privacy Call Center" - svolta sul fornitore del servizio di Contact Center di MM - e "Verifica privacy su Responsabile del trattamento di dati personali"- svolta su un fornitore di phone collection della Divisione Servizio Idrico), da cui non sono emerse specifiche criticità.
Nel corso del 2025 sono rimasti obbligatori sulla piattaforma e-learning aziendale, per tutti i dipendenti, due corsi di formazione in materia privacy (Corso di Formazione in materia Privacy: GDPR - Parte Generale, sulle principali previsioni e adempimenti privacy derivanti dalla normativa GDPR, e Corso di Formazione in materia Privacy: GDPR - Parte Speciale, sulle procedure e sui processi aziendali). È stato inoltre erogato un corso specialistico avente ad oggetto la compilazione dell'atto di nomina a responsabile del trattamento (dal taglio pratico e rivolto ai dipendenti aziendali maggiormente impattati, ovvero coinvolti nella gestione, anche solo potenziale, di contratti di servizio con fornitori terzi che trattano, per conto di MM, dati personali).
Al fine di consentire il recupero dei corsi privacy non svolti o non superati tramite piattaforma e-learning, inoltre, sono state organizzate n. 3 sessioni di recupero in presenza.
Nel 2025 MM non ha effettuato alcuna segnalazione di violazione di dati personali all'Autorità Garante. Tuttavia, sono stati comunicati al DPO di MM:

- un caso di attacco informatico subito da un fornitore terzo, che non ha comportato esfiltrazione di dati personali di pertinenza aziendale;

- tre casi di erronea trasmissione di documenti aziendali a indirizzi e-mail esterni errati.

In tali casi il DPO, considerando la tipologia di dato personale (dato personale comune), l'univocità del destinatario che ha erroneamente ricevuto la documentazione, nonché i provvedimenti prontamente attuati dalle competenti funzioni, non ha riscontrato un rischio elevato per i diritti e le libertà degli interessati e pertanto non si è ritenuto necessario effettuare notifica all'Autorità Garante, né comunicazione agli interessati. Nel 2025 è pervenuta al DPO una richiesta di cancellazione di dati personali ex art. 17 GDPR, che è stata presa in carico ed evasa nei tempi prescritti dalla normativa vigente con il supporto della competente funzione della Divisione Servizio Idrico. In base al principio di accountability, il Regolamento dispone che il titolare del trattamento adotti politiche adeguate a garantire e dimostrare che il trattamento dei dati personali effettuato sia conforme al Regolamento stesso.
L'informativa sulla privacy è resa disponibile all'interno della sezione Trasparenza del sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Trasparenza>Privacy) ed è comunicata all'utente al momento

dell'accesso ai servizi di call center. L'implementazione della policy avviene sotto il controllo del Data Manager incaricato e del Titolare del trattamento dei dati.

Inoltre, il DPO si è occupato della predisposizione dell'Organigramma Privacy di MM.

Nel 2025 e nel biennio precedente non si sono verificati fughe, furti o perdite di dati dei clienti di MM, né sono stati ricevuti reclami in merito a violazioni della privacy dei clienti.

Il rispetto della normativa fiscale

MM ha sviluppato un approccio consolidato volto a garantire l'ottemperanza anche alle normative fiscali applicabili, monitorarne l'evoluzione e assicurare l'adeguata gestione degli adempimenti di legge. Il sistema di governance della fiscalità garantisce il presidio della tematica attraverso la Direzione Amministrazione, Finanza, Controllo e Regolazione, incaricata di gestire gli adempimenti fiscali in collaborazione con uno studio esterno specializzato. Inoltre, attraverso il monitoraggio dell'adeguatezza delle procedure e dei processi interni, la Società presidia i rischi di non conformità fiscale al fine di prevenire e mitigare eventuali impatti negativi a livello sanzionatorio e reputazionale. MM si avvale, inoltre, di consulenti in ambito fiscale e contabile locali nella gestione delle proprie Branch estere. Con il supporto dei consulenti esterni e la supervisione della Direzione Amministrazione, Finanza, Controllo e Regolazione, MM ha adottato una **politica di transfer pricing** conforme alle Linee Guida OCSE, anche mediante lo sviluppo di analisi di benchmark, volta a garantire che i prezzi applicati nelle transazioni intra-gruppo rispettino i principi di libera concorrenza.

MM promuove **interventi formativi** per il personale responsabile della gestione fiscale, ai fini di aggiornamento delle competenze e allineamento all'evoluzione delle normative fiscali. Nell'ambito dei rapporti con le autorità fiscali, MM osserva i principi di comportamento e i protocolli di controllo definiti dal Codice Etico e dal MOGC per i rapporti con la Pubblica Amministrazione, orientati al mantenimento di un clima di dialogo e collaborazione improntato alla correttezza, trasparenza e professionalità. Per maggiori dettagli sui ricavi e le imposte versate nell'anno si faccia riferimento al Bilancio d'Esercizio e relative Note Esplicative.

G1-2 Gestione dei rapporti con i fornitori

MM contribuisce al rafforzamento del tessuto imprenditoriale, soprattutto locale, promuovendo l'occupazione attraverso il coinvolgimento di una pluralità di operatori economici, selezionati mediante un'attenta valutazione degli acquisti di beni e degli affidamenti di lavori, incarichi e servizi, con l'obiettivo di garantirne la qualità e la competitività.

MM opera nel rispetto della normativa vigente in materia di contratti pubblici, soggetta alle disposizioni del D.lgs. 36/2023, e si è dotata di specifiche procedure operative quali la procedura "**Gestione gare e affidamenti diretti**" che integrano e danno attuazione ai principi contenuti nel **Codice Etico** e nel **MOGC**, il cui rispetto viene richiesto da parte di tutti i fornitori di beni e servizi in sede di contratto, insieme alla Policy Anticorruzione. A tal fine la Società garantisce una gestione trasparente e responsabile della propria catena di fornitura, impegnandosi a prevenire eventuali rischi reputazionali derivanti dalla selezione di fornitori non allineati ai valori aziendali o non in linea rispetto ai requisiti richiesti. Difatti, MM non intrattiene rapporti con soggetti le cui attività risultino incompatibili con le norme etiche aziendali, nazionali e internazionali in termini di tutela del lavoratore, o tali da far sospettare condotte collusive o evasive in materia fiscale. Per un maggiore approfondimento sulle politiche adottate da MM in merito alla catena di fornitura si veda il paragrafo S2-1 *Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore*.

In conformità alle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative relative alla determinazione dei prezzi per specifiche forniture o alla remunerazione di determinati servizi (ai sensi dell'art. 108 del Codice dei Contratti Pubblici), l'aggiudicazione degli appalti si basa sul **criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa**, individuata sulla base del miglior rapporto qualità/prezzo in cui è possibile inserire dei criteri premiali di sostenibilità. Il ricorso al **criterio del minor prezzo** è limitato esclusivamente ai casi previsti dal Codice e dalla normativa vigente, laddove ritenuto adeguato in relazione alle esigenze da soddisfare.

Inoltre, è attiva una **piattaforma di *e-procurement***[113] per la gestione telematica delle procedure di affidamento e dei processi di iscrizione ed aggiornamento dell'Elenco degli Operatori Economici, i quali se interessati si candidano compilando un questionario sulla piattaforma in base alle categorie merceologiche e alle classi di importo. L'iscrizione all'Elenco rappresenta un requisito necessario per poter essere invitati a presentare offerte e partecipare alle procedure negoziate o agli affidamenti diretti promossi dalla Società, in conformità con quanto previsto dal Codice dei Contratti Pubblici (cfr. art. 19 e ss. del Codice dei Contratti Pubblici in materia di "digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici") e **nel rispetto dei principi di trasparenza, parità di trattamento, non discriminazione e proporzionalità**.

A tal proposito, la Società ha definito una serie di **obiettivi e azioni strategici** volti a rafforzare l'efficienza del sistema di approvvigionamento e promuovere una catena di fornitura sempre più responsabile, in linea con il proprio business.

Il primo obiettivo riguarda l'**evoluzione degli strumenti di *procurement***. In questo ambito, è prevista l'implementazione della Procedura Pianificazione Acquisti per consentire una visibilità più efficace sulle esigenze di acquisto e migliorare la capacità di anticipare richieste e bisogni prima che si trasformino in criticità operative, contribuendo così alla mitigazione dei rischi e alla riduzione del numero degli ordini di acquisto (OdA). È inoltre in corso lo sviluppo della **piattaforma di qualifica fornitori *e-procurement*** con validità quinquennale, unitamenteall'aggiornamento delle competenze del personale in ambito appalto lavori e servizi, al fine di mantenere i requisiti necessari per operare come Stazione Appaltante Qualificata.

Il secondo obiettivo riguarda l'**ottimizzazione dei processi d'acquisto**, attraverso la progressiva riduzione degli OdA tramite l'aumento del ricorso a contratti pluriennali e a una migliore pianificazione, nonché il popolamento e l'ampliamento dei sistemi di qualificazione degli operatori economici. In quest'ambito, si sta anche definendo un processo per la richiesta di condizioni post-vendita più vantaggiose per la Società, come ad esempio formule di "full service".

Il terzo obiettivo riguarda l'**incentivazione di politiche di consumo e acquisto sostenibile**. In tale ambito, la Società ha avviato l'integrazione di criteri di sostenibilità, sia ambientale che sociale, come requisiti o criteri premianti nei bandi di gara e nei contratti sopra soglia di affidamento diretto. I principali KPI riguardano:

- numero di bandi e contratti che includono criteri premianti o vincolanti di sostenibilità sul totale dei bandi di gara e dei contratti individuati, con un obiettivo di incremento rispetto al target fissato dal CdM del +5% entro il 2028;

[113] La piattaforma di e-procurement di MM è accessibile dal sito internet aziendale www.mmspa.eu (Home > Procedure di gara > Gare d'appalto) o direttamente al link https://mm.pro-q.it/.

- importo di bandi di gara e contratti che includono criteri premianti o vincolanti di sostenibilità sull'importo totale dei bandi di gara e dei contratti individuati, con un obiettivo di incremento rispetto al target fissato dal CdM del +5% entro il 2028.

Il **quarto obiettivo** riguarda l'**estensione dei principi di sostenibilità digitali nella supply chain** entro il 2027. In particolare:

- un primo sotto-obiettivo qualitativo consiste nella definizione di indicatori di sostenibilità da integrare nel processo di qualifica dei fornitori IT, con un target del 100% dei fornitori al 2027;
- un secondo sotto-obiettivo riguarda invece il raggiungimento del 100% dei fornitori IT qualificati con profilo di sostenibilità digitale aderente agli indicatori di sostenibilità entro il 2027.

Infine, sono state individuate alcune **azioni di mitigazione** rispetto al rischio di perdita o difficoltà di approvvigionamento da parte di fornitori critici. Tra queste, la pubblicazione sul sito istituzionale degli avvisi di aggiornamento del **Regolamento relativo all'elenco degli Operatori Economici** e l'operatività della **procedura di Pianificazione Acquisti**, con richiesta specifica dei fabbisogni alle diverse Direzioni e una verifica preventiva del mercato. A tali presidi si affiancano specifiche clausole contrattuali, quali l'obbligo di presentazione delle fatture quietanzate dei subappaltatori, in assenza delle quali non si procede al pagamento successivo all'appaltatore, nonché l'applicazione di un'apposita procedura per la gestione dei subappalti. In conformità al Codice dei Contratti, sono inoltre previste la verifica della regolarità contributiva (**DURC**), con eventuale sospensione dei pagamenti in caso di irregolarità e la possibilità di scorrimento della graduatoria per la sostituzione dell'operatore economico. La Società adotta altresì una procedura di valutazione delle prestazioni dei fornitori (**vendor rating**), funzionale al monitoraggio continuo dell'affidabilità e della qualità delle forniture, nonché un Regolamento dell'Albo Fornitori e un sistema di rating volto ad agevolare l'iscrizione di un numero più ampio di operatori economici, contribuendo così alla diversificazione della base fornitori e alla continuità dell'approvvigionamento.

Al 2025 la piattaforma di *e-procurement* di MM conta un totale di **4.665 operatori economici iscritti**, di cui la quasi totalità aventi sede in Italia (99%, pari a 4.631) e oltre la metà (51%, pari 2.393) aventi sede legale in Lombardia. Durante l'anno sono stati 435 i nuovi iscritti all'Elenco Operatori Economici, tra questi 164 sono dotati di certificazione ambientale (ISO 14001), 143 dotati di certificazione sulla salute e sicurezza (ISO 45001), 286 su qualità (ISO 90001) e 58 dotati di certificazione sulla responsabilità sociale (SA 8000).

G1-6 Prassi di pagamento

Con riferimento alle prassi di pagamento delle fatture dei fornitori, la Società prevede dei **termini contrattuali standard di pagamento** differenziati in base alla tipologia di appalto:

- in caso di **forniture e servizi** sono fissati in 30 o 60 giorni dalla data di emissione della fattura;
- la scadenza di pagamento di **appalti di lavori** è di 30 giorni dalla data di emissione del certificato di pagamento, rilasciato a seguito della compilazione degli stati di avanzamento dei lavori.

RISPETTO TEMPISTICHE DI PAGAMENTO AI FORNITORI NEL TRIENNIO	2023	2024	2025
N. di giorni (in media) impiegati dall'impresa per pagare una fattura dalla data in cui inizia a essere calcolato il termine di pagamento contrattuale o legale	70	62	65
N. di giorni standard dell'impresa per pagare una fattura	45	43	47
% pagamenti che rispetta i termini di standard	39%	54%	61%
N. procedimenti giudiziari attualmente pendenti dovuti a ritardi di pagamento	1	3	3

Ambito di rendicontazione e fonti informative

Il dato relativo ai "n. giorni mediamente impiegati per pagare la fattura dal termine di decorrenza del pagamento" è stato calcolato in funzione dei giorni intercorrenti tra la data effettiva di pagamento e la data di emissione della fattura. Il dato indicato nel campo "n. giorni standard per pagare la fattura" è stato calcolato in funzione dei giorni intercorrenti tra la data di scadenza della fattura riportata nel gestionale contabile e la data di emissione della fattura. Dal campione in esame sono state escluse:

- le partite riferite alla gestione della casa in nome e per conto del Comune di Milano, trattandosi di fatture intestate al Comune medesimo;
- le fatture di autoconsumo;
- le fatture delle branch estere.

Ai fini della determinazione della percentuale dei pagamenti effettuati nei termini standard, sono stati classificati come "oltre i termini" anche i pagamenti eseguiti dopo la scadenza contrattuale in quanto, a tale data, non risultavano esigibili per assenza delle condizioni normative obbligatorie.

Le tre vertenze aperte da parte di appaltatori nei confronti di MM, relative a ritardi nei pagamenti, sono attualmente pendenti innanzi al tribunale di Milano.

2.5 Appendici

Indice dei contenuti – IRO-2 – Elenco degli obblighi di informativa presenti nell'informativa di sostenibilità

La valutazione della rilevanza ha portato all'identificazione degli IRO rilevanti della Società associati alle questioni di sostenibilità elencate dagli ESRS (ESRS 1, AR 16). Il criterio generale seguito per determinare la rilevanza dei singoli elementi di informazione è stato il seguente: MM ha preso in considerazione gli elementi di informazione contenuti nei principi tematici corrispondenti a questioni di sostenibilità associate a IRO risultati rilevanti a seguito della valutazione della rilevanza.

Obbligo di informativa	**Paragrafo**	**Note**
ESRS 2 Informazioni generali		
BP-1 – Criteri generali per la redazione delle dichiarazioni sulla sostenibilità	2.1.1 Criteri per la redazione - BP-1 Criteri generali per la redazione della rendicontazione sulla sostenibilità	
BP-2 – Informativa in relazione a circostanze specifiche	2.1.1 Criteri per la redazione - BP-2 Informativa in relazione a circostanze specifiche	
GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	2.1.4 Governance di sostenibilità - GOV-1 – Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	
GOV 2 – Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate	2.1.4 Governance di sostenibilità - GOV 2 – Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo dell'impresa e questioni di sostenibilità da questi affrontate	
GOV-3 – Integrazione delle prestazioni di sostenibilità nei sistemi di incentivazione	2.1.4 Governance di sostenibilità - GOV-3 – Integrazione delle prestazioni di sostenibilità nei sistemi di incentivazione	
GOV-4 – Dichiarazione sul dovere di diligenza	2.1.4 Governance di sostenibilità - GOV-4 – Dichiarazione sul dovere di diligenza	
GOV-5 – Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità	2.1.4 Governance di sostenibilità - GOV-5 – Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità	
SBM-1 – Strategia, modello aziendale e catena del valore	2.1.2 Strategia e aree di attività - SBM-1 – Strategia, modello aziendale e catena del valore	
SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori di interessi	2.1.2 Strategia e aree di attività - SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori di interessi	
SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale 2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento - SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	

Obbligo di informativa	Paragrafo	Note
	2.2.4 Gestione della risorsa idrica - SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale 2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare - SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale 2.4.1 Condotta d'impresa - SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	
IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità - IRO-1 – Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	
IRO-2 – Obblighi di informativa degli ESRS oggetto della rendicontazione sulla sostenibilità dell'impresa	Indice dei contenuti	
ESRS E1 Cambiamenti climatici		
E1-1 Piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - E1-1 Piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici	
E1 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	
E1 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima	2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità - E1 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima	
E1-2 Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - E1-2 Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi	
E1-3 Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - E1-3 Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici	
E1-4 Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - E1-4 Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi	
E1-5 Consumo di energia e mix energetico	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - E1-5 Consumo di energia e mix energetico	
E1-6 Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES	2.2.2 Lotta ai cambiamenti climatici - E1-6 Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES	
ESRS E2 Inquinamento		

Obbligo di informativa	Paragrafo	Note
E2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati all'inquinamento	2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità - E2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati all'inquinamento	
E2-1 Politiche relative all'inquinamento	2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento - E2-1 Politiche relative all'inquinamento	
E2-2 Azioni e risorse connesse all'inquinamento	2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento - E2-2 Azioni e risorse connesse all'inquinamento	
E2-3 Obiettivi connessi all'inquinamento	2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento - E2-3 Obiettivi connessi all'inquinamento	
E2-4 Inquinamento di aria, acqua e suolo	2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento - E2-4 Inquinamento di aria, acqua e suolo	
ESRS E3 Acque e risorse marine		
E3 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati alle acque e alle risorse marine	2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità - E3 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati alle acque e alle risorse marine	
E3-1 Politiche connesse alle acque e alle risorse marine	2.2.4 Gestione della risorsa idrica- E3-1 Politiche connesse alle acque e alle risorse marine	
E3-2 Azioni e risorse connesse alle acque e alle risorse marine	2.2.4 Gestione della risorsa idrica - E3-2 Azioni e risorse connesse alle acque e alle risorse marine	
E3-3 Obiettivi connessi alle acque e alle risorse marine	2.2.4 Gestione della risorsa idrica - E3-3 Obiettivi connessi alle acque e alle risorse marine	
E3-4 Consumo idrico	2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento - E3-4 Scarichi e acque reflue 2.2.4 Gestione della risorsa idrica– E3-4 Consumo idrico	
ESRS E4 Biodiversità ed ecosistemi		
E4 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi alla biodiversità e agli ecosistemi	2.2.5 Biodiversità - IRO-1 - Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi alla biodiversità e agli ecosistemi	
E4-1 Piano di transizione e attenzione alla biodiversità e agli ecosistemi nella strategia e nel modello aziendale	2.2.5 Biodiversità - E4-1 — Piano di transizione e attenzione alla biodiversità e agli ecosistemi nella strategia e nel modello aziendale	
E4-2 Politiche relative alla biodiversità e agli ecosistemi	2.2.5 Biodiversità - E4-2 Politiche relative alla biodiversità e agli ecosistemi	
E4-3 Azioni e risorse relative alla biodiversità e agli ecosistemi	2.2.5 Biodiversità - E4-3 Azioni e risorse relative alla biodiversità e agli ecosistemi	
E4-4 Obiettivi relativi alla biodiversità e agli ecosistemi	2.2.5 Biodiversità - E4-4 Obiettivi relativi alla biodiversità e agli ecosistemi	

Obbligo di informativa	Paragrafo	Note
ESRS E5 Uso delle risorse ed economia circolare		
E5 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare	2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità - E5 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare	
E5-1 Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare - E5-1 Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	
E5-2 Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare - E5-2 Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	
E5-3 Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare	2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare - E5-3 Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare	
E5-4 Flussi di risorse in entrata	2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare - E5-4 Flussi di risorse in entrata	
E5-5 Flussi di risorse in uscita	2.2.6 Sviluppo dell'economia circolare - E5-5 Flussi di risorse in uscita	
ESRS S1 Forza lavoro propria		
S1 SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	2.1.2 Strategia e aree di attività - SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi S1, S2, S3, S4	
S1 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	2.3.1 Le persone di MM – S1 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	
S1-1 Politiche relative alla forza lavoro propria	2.3.1 Le persone di MM – Forza lavoro propria	
S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti	2.3.1 Le persone di MM – Forza lavoro propria	
S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni	2.3.1 Le persone di MM – Forza lavoro propria	
S1-4 Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria, nonché efficacia di tali azioni	2.3.1 Le persone di MM – Forza lavoro propria	
S1-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	2.3.1 Le persone di MM – Forza lavoro propria	
S1-6 Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa	2.3.1 Le persone di MM – Chi sono le persone di MM 1.8 La composizione del personale	

Obbligo di informativa	Paragrafo	Note
S1-7 Caratteristiche dei lavoratori non dipendenti nella forza lavoro propria dell'impresa	2.3.1 Le persone di MM – Chi sono le persone di MM	
S1-8 Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale	2.3.1 Le persone di MM - Le relazioni tra MM e le organizzazioni sindacali	
S1-9 Metriche della diversità	2.3.1 Le persone di MM – Chi sono le persone di MM	
S1-10 Salari adeguati	2.3.1 Le persone di MM - La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione	
S1-11 Protezione sociale	2.3.1 Le persone di MM – Inclusione e benessere aziendale	
S1-12 Persone con disabilità	2.3.1 Le persone di MM – Inclusione e benessere aziendale	
S1-13 Metriche di formazione e sviluppo delle competenze	2.3.1 Le persone di MM – La formazione come leva strategica di sviluppo professionale; La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione	
S1-14 Metriche di salute e sicurezza	2.3.1 Le persone di MM – Salute e sicurezza sul lavoro	
S1-15 Metriche dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata	2.3.1 Le persone di MM – Inclusione e benessere aziendale	
S1-16 Metriche di retribuzione (divario retributivo e retribuzione totale)	2.3.1 Le persone di MM - La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione	
S1-17 Incidenti, denunce e impatti gravi in materia di diritti umani	2.3.1 Le persone di MM – Inclusione e benessere aziendale	
ESRS S2 Lavoratori nella catena del valore		
S2 SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	2.1.2 Strategia e aree di attività - SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi S1, S2, S3, S4	
S2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	2.3.2 Lavoratori nella catena del valore - S2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	
S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore	2.3.2 Lavoratori nella catena del valore - S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore	
S2-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore in merito agli impatti	2.3.2 Lavoratori nella catena del valore -2-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori nella catena del valore in merito agli impatti	
S2-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni	2.3.2 Lavoratori nella catena del valore - S2-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori nella catena del valore di esprimere preoccupazioni	

Obbligo di informativa	Paragrafo	Note
S2-4 Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni	2.3.2 Lavoratori nella catena del valore -S2-4 Interventi su impatti rilevanti per i lavoratori nella catena del valore e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti per i lavoratori nella catena del valore, nonché efficacia di tali azioni	
S2-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	2.3.2 Lavoratori nella catena del valore - S2-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	
ESRS S3 Comunità interessate		
S3 SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	2.1.2 Strategia e aree di attività - SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi S1, S2, S3, S4	
S3 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	2.3.3 Comunità interessate - S3 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	
S3-1 Politiche relative alle comunità interessate	2.3.3 Comunità interessate - S3-1 Politiche relative alle comunità interessate	
S3-2 Processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti	2.3.3 Comunità interessate - S3-2 Processi di coinvolgimento delle comunità interessate in merito agli impatti	
S3-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono alle comunità interessate di esprimere preoccupazioni	2.3.3 Comunità interessate - S3-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono alle comunità interessate di esprimere preoccupazioni	
S3-4 Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni	2.3.3 Comunità interessate -S3-4 Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni	
S3-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	2.3.3 Comunità interessate - S3-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	
ESRS S4 Consumatori e utilizzatori finali		
S4 SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	2.1.2 Strategia e aree di attività - SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori di interessi S1, S2, S3, S4	
S4 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali - S4 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	
S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali	2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali - S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali	

Obbligo di informativa	**Paragrafo**	**Note**
S4-2 Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti	2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali - S4-2 Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti	
S4-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni	2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali - S4-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni	
S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni	2.2.3 Prevenzione dell'inquinamento – S4-4 Sicurezza degli utenti 2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali - S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni	
S4-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	2.3.4 Consumatori e utilizzatori finali - S4-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	
ESRS G1 Condotta delle imprese		
G1 GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	2.1.4 Governance di sostenibilità - G1 GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	
G1 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	2.1.3 Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità - G1 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	
G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese	2.4.1 Condotta d'impresa - G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese	
G1-2 Gestione dei rapporti con i fornitori	2.4.1 Condotta d'impresa - G1-2 Gestione dei rapporti con i fornitori	
G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva	2.4.1 Condotta d'impresa - G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva	
G1-4 Casi accertati di corruzione attiva o passiva	2.4.1 Condotta d'impresa - G1-4 Casi accertati di corruzione attiva o passiva	
G1-6 Prassi di pagamento	2.4.1 Condotta d'impresa - G1-6 Prassi di pagamento	

Elenco degli elementi d'informazione di cui ai principi trasversali e tematici derivanti da altri atti legislativi dell'UE (ESRS 2-Appendice B)

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS 2 GOV-1 Diversità di genere nel consiglio, paragrafo 21, lettera d)	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 13		Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione[118], allegato II		Rilevante	GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo
ESRS 2 GOV-1 Percentuale di membri indipendenti del consiglio di amministrazione, paragrafo 21, lettera e)			Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Rilevante	GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo
ESRS 2 GOV-4 Dichiarazione sul dovere di diligenza, paragrafo 30	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 10				Rilevante	GOV-4 Dichiarazione sul dovere di diligenza

[114] Regolamento (UE) 2019/2088 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 novembre 2019, relativo all'informativa sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari (SFDR) (GU L 317 del 9.12.2019, pag. 1)
[115] Regolamento (UE) n. 575/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e che modifica il regolamento (UE) n. 648/2012 (regolamento sui requisiti patrimoniali) (GU L 176 del 27.6.2013, pag. 1).
[116] Regolamento (UE) 2016/1011 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'8 giugno 2016, sugli indici usati come indici di riferimento negli strumenti finanziari e nei contratti finanziari o per misurare la performance di fondi di investimento e recante modifica delle direttive 2008/48/CE e 2014/17/UE e del regolamento (UE) n. 596/2014 (GU L 171 del 29.6.2016, pag. 1).
[117] Regolamento (UE) 2021/1119 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 30 giugno 2021, che istituisce il quadro per il conseguimento della neutralità climatica e che modifica il regolamento (CE) n. 401/2009 e il regolamento (UE) 2018/1999 («Normativa europea sul clima») (GU L 243 del 9.7.2021, pag. 1).
[118] Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione del 17 luglio 2020 che integra il regolamento (UE) 2016/1011 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda la spiegazione nella dichiarazione sull'indice di riferimento del modo in cui i fattori ambientali, sociali e di governance si riflettono in ciascun indice di riferimento fornito e pubblicato (GU L 406 del 3.12.2020, pag. 1).

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS 2 SBM-1 Coinvolgimento in attività collegate ad attività nel settore dei combustibili fossili, paragrafo 40, lettera d), punto i)	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 4	Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione[119], tabella 1 – Informazioni qualitative sul rischio ambientale e tabella 2 – Informazioni qualitative sul rischio sociale	Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Non rilevante	
ESRS 2 SBM-1 Coinvolgimento in attività collegate alla produzione di sostanze chimiche, paragrafo 40, lettera d), punto ii)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 9		Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Non rilevante	
ESRS 2 SBM-1 Partecipazione ad attività connesse ad armi controverse, paragrafo 40, lettera d), punto iii)	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 14		Articolo 12, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818[120] e allegato II del regolamento		Non rilevante	

[119] Regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione, del 30 novembre 2022, che modifica le norme tecniche di attuazione stabilite dal regolamento di esecuzione (UE) 2021/637 per quanto riguarda l'informativa sui rischi ambientali, sociali e di governance (GU L 324 del 19.12.2022, pag. 1).
[120] Regolamento delegato (UE) 2020/1818 della Commissione, del 17 luglio 2020, che integra il regolamento (UE) 2016/1011 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda le norme minime per gli indici di riferimento UE di transizione climatica e per gli indici di riferimento UE allineati con l'accordo di Parigi (GU L 406 del 3.12.2020, pag. 17).

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
			delegato (UE) 2020/1816			
ESRS 2 SBM-1 Coinvolgimento in attività collegate alla coltivazione e alla produzione di tabacco, paragrafo 40, lettera d), punto iv)			Articolo 12, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818 e allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816		Non rilevante	
ESRS E1-1 Piano di transizione per conseguire la neutralità climatica entro il 2050, paragrafo 14				Articolo 2, paragrafo 1, del regolamento (UE) 2021/1119	Rilevante	E1-1 Piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici
ESRS E1-1 Imprese escluse dagli indici di riferimento allineati con l'accordo di Parigi, paragrafo 16, lettera g)		Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione, modello 1: Portafoglio bancario – Indicatori del potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: Qualità creditizia delle esposizioni per	Articolo 12, paragrafo 1, lettere a d) a g), e paragrafo 2, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Non rilevante	

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
		settore, emissioni e durata residua				
ESRS E1-4 Obiettivi di riduzione delle emissioni di GES, paragrafo 34	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 4	Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione, modello 3: Portafoglio bancario – Indicatori del potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: metriche di allineamento	Articolo 6 del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Rilevante	E1-4 Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi
ESRS E1-5 Consumo di energia da combustibili fossili disaggregato per fonte (solo settori ad alto impatto climatico), paragrafo 38	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 5 e allegato I, tabella 2, indicatore n. 5				Rilevante	E1-5 Consumo di energia e mix energetico
ESRS E1-5 Consumo di energia e mix energetico, paragrafo 37	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 5				Rilevante	E1-5 Consumo di energia e mix energetico

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS E1-5 Intensità energetica associata con attività in settori ad alto impatto climatico, paragrafi da 40 a 43	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 6				Rilevante	E1-5 Consumo di energia e mix energetico
ESRS E1-6 Emissioni lorde di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES, paragrafo 44	Allegato I, tabella 1, indicatori nn. 1 e 2	Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione, modello 1: Portafoglio bancario – Indicatori del potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: Qualità creditizia delle esposizioni per settore, emissioni e durata residua	Articolo 5, paragrafo 1, articolo 6 e articolo 8, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Rilevante	E1-6 Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES
ESRS E1-6 Intensità delle emissioni lorde di GES, paragrafi da 53 a 55	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 3	Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione, modello 3: Portafoglio bancario – Indicatori del	Articolo 8, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Rilevante	E1-6 Emissioni lorde di GES di ambito 1, 2, 3 ed emissioni totali di GES

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
		potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: metriche di allineamento				
ESRS E1-7 Assorbimenti di GES e crediti di carbonio, paragrafo 56				Articolo 2, paragrafo 1, del regolamento (UE) 2021/1119	Non rilevante	
ESRS E1-9 Esposizione del portafoglio dell'indice di riferimento verso rischi fisici legati al clima, paragrafo 66			Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1818 e allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816		Phase-in	
ESRS E1-9 Disaggregazione degli importi monetari per rischio fisico acuto e cronico, paragrafo 66, lettera a) ESRS E1-9 Posizione delle attività significative a rischio fisico rilevante, paragrafo 66, lettera c)		Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; punti 46 e 47 del regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione; modello 5: Portafoglio bancario – Indicatori del potenziale rischio fisico connesso ai cambiamenti climatici: esposizioni			Phase-in	

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
		soggette al rischio fisico				
ESRS E1-9 Ripartizione del valore contabile dei suoi attivi immobiliari per classi di efficienza energetica, paragrafo 67, lettera c)		Articolo 449 bis del regolamento (UE) n. 575/2013; punto 34 del regolamento di esecuzione (UE) 2022/2453 della Commissione; Modello 2: Portafoglio bancario – Indicatori del potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: prestiti garantiti da beni immobili – Efficienza energetica delle garanzie reali			Phase-in	
ESRS E1-9 Grado di esposizione del portafoglio a opportunità legate al clima, paragrafo 69			Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Phase-in	
ESRS E2-4 Quantità di ciascun inquinante che figura nell'allegato II del regolamento E-PRTR (registro europeo delle emissioni e dei trasferimenti di sostanze	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 8; allegato I, tabella 2, indicatore n. 2; allegato 1, tabella 2,				Rilevante (ad eccezione della lettera b) sulle microplastiche)	E2-4 Inquinamento di aria, acqua e suolo

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
inquinanti) emesso nell'aria, nell'acqua e nel suolo, paragrafo 28	indicatore n. 1; allegato I, tabella 2, indicatore n. 3					
ESRS E3-1 Acque e risorse marine, paragrafo 9	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 7				Rilevante	E3-1 Politiche connesse alle acque e alle risorse marine
ESRS E3-1 Politica dedicata, paragrafo 13	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 8				Non rilevante	
ESRS E3-1 Sostenibilità degli oceani e dei mari paragrafo 14	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 12				Non rilevante	
ESRS E3-4 Totale dell'acqua riciclata e riutilizzata, paragrafo 28, lettera c)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 6.2				Non rilevante	
ESRS E3-4 Consumo idrico totale in m^3 rispetto ai ricavi netti da operazioni proprie, paragrafo 29	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 6.1				Rilevante	E3-4 Consumo idrico
ESRS 2 - SBM–3 - E4 paragrafo 16, lettera a), punto i)	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 7				Non rilevante	

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS 2 - SBM–3 - E4 paragrafo 16, lettera b)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 10				Non rilevante	
ESRS 2 - SBM–3 - E4 paragrafo 16, lettera c)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 14				Non rilevante	
ESRS E4-2 Politiche o pratiche agricole/di utilizzo del suolo sostenibili, paragrafo 24, lettera b)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 11				Non rilevante	
ESRS E4-2 Pratiche o politiche di utilizzo del mare/degli oceani sostenibili, paragrafo 24, lettera c)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 12				Non rilevante	
ESRS E4-2 Politiche volte ad affrontare la deforestazione, paragrafo 24, lettera d)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 15				Non rilevante	
ESRS E5-5 Rifiuti non riciclati, paragrafo 37, lettera d)	Allegato I, tabella 2, indicatore n. 13				Rilevante	E5-5 Flussi di risorse in uscita
ESRS E5-5 Rifiuti pericolosi e rifiuti radioattivi, paragrafo 39	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 9				Rilevante	E5-5 Flussi di risorse in uscita

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS 2 – SBM3 – S1 Rischio di lavoro forzato, paragrafo 14, lettera f)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 13				Non rilevante	
ESRS 2 – SBM3 – S1 Rischio di lavoro minorile, paragrafo 14, lettera g)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 12				Non rilevante	
ESRS S1-1 Impegni politici in materia di diritti umani, paragrafo 20	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 9 e allegato I, tabella 1, indicatore n. 11				Non rilevante	
ESRS S1-1 Politiche in materia di dovuta diligenza sulle questioni oggetto delle convenzioni fondamentali da 1 a 8 dell'Organizzazione internazionale del lavoro, paragrafo 21			Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Non rilevante	
ESRS S1-1 Procedure e misure per prevenire la tratta di esseri umani, paragrafo 22	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 11				Non rilevante	

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS S1-1 Politica di prevenzione o sistema di gestione degli infortuni sul lavoro, paragrafo 23	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 1				Rilevante	Politiche relative alla salute e sicurezza
ESRS S1-3 Meccanismi di trattamento dei reclami/delle denunce, paragrafo 32, lettera c)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 5				Rilevante	S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti, S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni, S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni in ambito salute e sicurezza
ESRS S1-14 Numero di decessi e numero e tasso di infortuni connessi al lavoro, paragrafo 88, lettere b) e c)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 2		Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Rilevante	Salute e sicurezza sul lavoro

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS S1-14 Numero di giornate perdute a causa di ferite, infortuni, incidenti mortali o malattie, paragrafo 88, lettera e)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 3				Rilevante	Salute e sicurezza sul lavoro
ESRS S1-16 Divario retributivo di genere non corretto, paragrafo 97, lettera a)	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 12		Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Rilevante	La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione
ESRS S1-16 Eccesso di divario retributivo a favore dell'amministratore delegato, paragrafo 97, lettera b)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 8				Rilevante	La valutazione delle competenze e delle performance e la retribuzione
ESRS S1-17 Incidenti legati alla discriminazione, paragrafo 103, lettera a)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 7				Rilevante	Inclusione e benessere aziendale
ESR S1-17 Mancato rispetto dei principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e OCSE, paragrafo 104, lettera a)	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 10 e allegato I, tabella 3, indicatore n. 14		Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816 e articolo 12, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Rilevante	Inclusione e benessere aziendale

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS 2 SBM-3 – S2 Grave rischio di lavoro minorile o di lavoro forzato nella catena del lavoro, paragrafo 11, lettera b)	Allegato I, tabella 3, indicatori nn. 12 e 13				Rilevante	S2-SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale
ESRS S2-1 Impegni politici in materia di diritti umani, paragrafo 17	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 9 e allegato I, tabella 1, indicatore n. 11				Rilevante	S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore
ESRS S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore, paragrafo 18	Allegato I, tabella 3, indicatori nn. 11 e 4				Rilevante	S2-1 Politiche connesse ai lavoratori nella catena del valore
ESRS S2-1 Mancato rispetto dei principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e delle linee guida dell'OCSE, paragrafo 19	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 10		Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816 e articolo 12, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Non rilevante	
ESRS S2-1 Politiche in materia di dovuta diligenza sulle questioni oggetto delle convenzioni fondamentali da 1 a 8 dell'Organizzazione			Regolamento delegato (UE) 2020/1816 della Commissione, allegato II		Non rilevante	

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
internazionale del lavoro, paragrafo 19						
ESRS S2-4 Problemi e incidenti in materia di diritti umani nella sua catena del valore a monte e a valle, paragrafo 36	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 14				Non rilevante	
ESRS S3-1 Impegni politici in materia di diritti umani, paragrafo 16	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 9 e allegato I, tabella 1, indicatore n. 11				Rilevante	S3-1 Politiche relative alle comunità interessate
ESRS S3-1 Mancato rispetto dei principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani, dei principi dell'OIL o delle linee guida dell'OCSE, paragrafo 17	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 10		Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816 e articolo 12, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Non rilevante	
ESRS S3-4 Problemi e incidenti in materia di diritti umani, paragrafo 36	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 14				Rilevante	S3-4 Interventi su impatti rilevanti sulle comunità interessate e approcci per gestire i rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti per le comunità interessate, nonché efficacia di tali azioni

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali, paragrafo 16	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 9 e allegato I, tabella 1, indicatore n. 11				Rilevante	S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali
ESRS S4-1 Mancato rispetto dei principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani e delle linee guida dell'OCSE, paragrafo 17	Allegato I, tabella 1, indicatore n. 10		Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816 e articolo 12, paragrafo 1, del regolamento delegato (UE) 2020/1818		Non rilevante	
ESRS S4-4 Problemi e incidenti in materia di diritti umani, paragrafo 35	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 14				Non rilevante	
ESRS G1-1 Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, paragrafo 10, lettera b)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 15				Rilevante	G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva
ESRS G1-1 Protezione degli informatori, paragrafo 10, lettera d)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 6				Non rilevante	

Obbligo di informativa ed elemento d'informazione corrispondente	**Riferimento SFDR**[114]	**Riferimento terzo pilastro**[115]	**Riferimento regolamento sugli indici di riferimento**[116]	**Riferimento normativa dell'UE sul clima**[117]	**Rilevante/Non rilevante**	**Paragrafo**
ESRS G1-4 Ammende inflitte per violazioni delle leggi contro la corruzione attiva e passiva, paragrafo 24, lettera a)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 17		Allegato II del regolamento delegato (UE) 2020/1816		Rilevante	G1-4 Casi accertati di corruzione attiva o passiva
ESRS G1-4 Norme di lotta alla corruzione attiva e passiva, paragrafo 24, lettera b)	Allegato I, tabella 3, indicatore n. 16				Non rilevante	

Destinazione del risultato d'esercizio

Si propone all'Assemblea di destinare il risultato d'esercizio pari a € 36.401.766 come segue:

- a riserva straordinaria per € 36.401.766;
- considerato inoltre che, su indicazione del Comune di Milano, sono stati implementati nel corso dell'esercizio progetti attinenti a tali specifici investimenti per l'importo di € 542.979 e sono stati sostenuti costi operativi attinenti alla gestione del patrimonio ERP per € 1.883.548 rimasti a carico della Divisione Casa – obiettivo Società Benefit relativo agli specifici interventi previsti dal Piano Strategico della Divisione – si propone di svincolare per l'importo di € 2.426.527 la Riserva Facoltativa costituita con la quota parte degli utili di esercizi precedenti, attribuibili alla Divisione Casa stessa.

Vi ringraziamo per la fiducia accordataci e Vi invitiamo ad approvare il bilancio così come presentato.

Per il Consiglio di Amministrazione

L'Amministratore Delegato

Ing. FRANCESCO MASCOLO

Schemi di Bilancio MM SpA al 31.12.2025

SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA

ATTIVO	Note	31/12/2025	31/12/2024 Restated(*)	31/12/2024
ATTIVITA'				
ATTIVITA' NON CORRENTI				
Immobili, impianti e macchinari	1.1	78.115.160	71.611.473	71.611.473
Diritti su beni in concessione	1.2	409.151.639	377.660.216	399.500.870
Altre attività immateriali	1.3	6.840.741	8.718.406	8.718.406
Attività per imposte anticipate	1.4	45.570.605	43.718.006	37.558.942
Altre attività non correnti	1.5	5.072.123	4.019.973	4.019.973
Totale attività non correnti		**544.750.268**	**505.728.075**	**521.409.664**
ATTIVITA' CORRENTI				
Rimanenze	1.6	6.033.041	5.618.658	5.618.658
Crediti commerciali	1.7	157.044.461	197.061.855	197.061.855
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	1.8	87.650.060	78.497.179	78.497.179
Altre attività correnti	1.9	72.923.333	35.769.523	35.769.523
Totale attività correnti		**323.650.896**	**316.947.215**	**316.947.215**
TOTALE ATTIVITA'		**868.401.164**	**822.675.290**	**838.356.879**

SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA

PASSIVO	Note	31/12/2025	31/12/2024 Restated(*)	31/12/2024
PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'				
PATRIMONIO NETTO				
Capitale sociale		36.996.233	36.996.233	36.996.233
Riserve		252.813.562	214.725.877	229.641.596
Risultato netto		36.401.766	37.952.021	38.717.891
Totale Patrimonio netto	**1.10**	**326.211.561**	**289.674.131**	**305.355.720**
PASSIVITA' NON CORRENTI				
Passività finanziarie non correnti	1.11	166.909.019	184.047.022	184.047.022
Fondi per rischi e oneri	1.12	9.887.526	7.658.127	7.658.127
Benefici ai dipendenti	1.13	3.974.768	4.354.718	4.354.718
Altre passività non correnti	1.14	51.342.095	44.251.998	44.251.998
Totale passività non correnti		**232.113.408**	**240.311.865**	**240.311.865**
PASSIVITA' CORRENTI				
Passività finanziarie correnti	1.11	62.919.104	75.804.460	75.804.460
Passività per imposte correnti	1.15	19.404.100	7.324.651	7.324.651
Debiti commerciali	1.16	194.766.890	174.625.390	174.625.390
Altre passività correnti	1.17	32.986.101	34.934.793	34.934.793
Totale passività correnti		**310.076.195**	**292.689.294**	**292.689.294**
TOTALE PASSIVITA'		**542.189.603**	**533.001.159**	**533.001.159**
TOTALE PATRIMONIO NETTO E PASSIVITA'		**868.401.164**	**822.675.290**	**838.356.879**

(*) Si rimanda al capitolo “Restatement per cambiamenti di principi contabili (IAS 8) – Componente tariffaria FoNi” per maggiori approfondimenti in merito agli aggiustamenti ex IAS 8 apportati.

CONTO ECONOMICO COMPLESSIVO

	Note	31/12/2025	31/12/2024 restated(*)	31/12/2024
RICAVI		**369.593.757**	**318.422.461**	**320.432.005**
Ricavi	2.1	284.177.934	248.857.479	250.867.023
Ricavi per lavori su beni in concessione	2.2	63.841.510	50.535.045	50.535.045
Altri ricavi e proventi	2.3	21.574.313	19.029.937	19.029.937
COSTI OPERATIVI		**308.694.118**	**257.156.857**	**258.099.729**
Costi per materie prime, di consumo e merci	2.4	10.168.597	9.501.099	9.501.099
Altri costi operativi	2.5	5.526.786	3.488.197	3.488.197
Costi per servizi	2.6	107.818.406	85.700.853	85.700.853
Costi per lavori su beni in concessione	2.7	62.031.932	48.808.227	48.808.227
Costi del personale	2.8	83.967.008	74.332.491	74.332.491
Ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti	2.9	38.748.623	35.224.559	36.167.431
Perdite per alienazioni e dismissione di immobilizzazioni	2.10	432.766	101.431	101.431
RISULTATO OPERATIVO		**60.899.639**	**61.265.604**	**62.332.276**
Proventi finanziari	2.11	2.500.398	1.555.278	1.555.278
Oneri finanziari	2.11	9.557.062	9.928.729	9.928.729
PROVENTI E ONERI FINANZIARI NETTI		**(7.056.663)**	**(8.373.451)**	**(8.373.451)**
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE		**53.842.976**	**52.892.153**	**53.958.825**
Imposte	2.12	17.441.209	14.940.132	15.240.934
RISULTATO NETTO		**36.401.766**	**37.952.021**	**38.717.891**
Altre componenti di conto economico complessivo che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico				
Utili/(perdite) attuariali per benefici a dipendenti		27.818	(17.085)	(17.085)
Effetto fiscale su utili/(perdite) attuariali per benefici a dipendenti		(7.761)	4.778	4.778
Altre componenti di conto economico complessivo che saranno successivamente riclassificate nel conto economico				
Variazione fair value derivati cash flow hedge		152.115	132.601	132.601
Effetto fiscale su variazione fair value derivati cash flow hedge		(36.508)	(31.824)	(31.824)
Totale altre componenti del conto economico complessivo, al netto dell'effetto fiscale (B)		**135.664**	**88.470**	**88.470**
RISULTATO COMPLESSIVO DELL'ESERCIZIO (A)+(B)		**36.537.430**	**38.040.491**	**38.806.361**

(*) Si rimanda al capitolo "Restatement per cambiamenti di principi contabili (IAS 8) – Componente tariffaria FoNi" per maggiori approfondimenti in merito agli aggiustamenti ex IAS 8 apportati.

RENDICONTO FINANZIARIO

(importi in Euro)	**2025**	**2024 Restated**	**2024**
ATTIVITA' OPERATIVA			
Risultato prima delle imposte	53.842.975	52.892.153	53.958.825
Rettifiche per:			
Ammortamento delle immobilizzazioni	31.999.557	29.605.787	29.605.787
Accantonamenti al fondo svalutazione crediti	3.180.812	3.784.700	3.784.700
Accantonamenti al fondo rischi e oneri	3.568.400	2.776.944	2.776.944
Accantonamenti al fondo svalutazione magazzino	-	-	-
Oneri finanziari netti	7.056.663	8.373.451	8.373.451
Altre componenti non monetarie	2.056.995	568.126	568.126
Flussi di cassa dell'attività operativa ante variazioni di capitale circolante	**101.705.402**	**98.001.161**	**99.067.833**
Flusso di cassa generato / (assorbito) dalla variazione del capitale circolante:	**23.240.264**	**3.468.640**	**3.468.639**
- Crediti commerciali e altre attività	(2.378.005)	1.299.845	1.600.646
- Rimanenze	(296.172)	(660.623)	(660.623)
- Debiti commerciali e altre passività	25.914.441	2.829.418	2.528.616
Imposte pagate	**(12.402.215)**	**(10.270.096)**	**(10.270.096)**
Oneri finanziari pagati	**7.056.663**	**(8.755.496)**	**(8.755.496)**
Utilizzo fondi	**1.427.041**	**1.962.633**	**1.962.633**
Flusso di cassa generato/(assorbito) dall'attività operativa (A)	**121.027.155**	**84.406.842**	**85.473.513**
ATTIVITA' DI INVESTIMENTO			
Investimenti netti in immobilizzazioni	(79.320.499)	(56.410.231)	(57.476.903)
Flusso di cassa generato/(assorbito) dall'attività di investimento (B)	**(79.320.499)**	**(56.410.231)**	**(57.476.903)**
ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO			
Accensione di finanziamenti a medio lungo termine	20.040.000	10.000.000	10.000.000
Rimborso di finanziamenti a medio lungo termine	(40.222.017)	(18.376.306)	(18.376.306)
Variazioni di patrimonio netto	-	-	-
Altre variazioni di passività finanziarie	(12.371.757)	(2.123.553)	(2.123.553)
Flusso di cassa generato/(assorbito) dall'attività di finanziamento (C)	**(32.553.774)**	**(10.499.859)**	**(10.499.859)**
Incremento/(decremento) disponibilità liquide (A)+(B)+(C)	**9.152.882**	**17.496.752**	**17.496.751**
Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio	78.497.179	61.000.428	61.000.428
Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio	87.650.060	78.497.179	78.497.179

PROSPETTO DELLE VARIAZIONI DEL PATRIMONIO NETTO

(In Euro)	Capitale sociale	Riserva cash flow hedge	Altre riserve	Risultato netto	Totale patrimonio netto
Al 1 gennaio 2024	**36.996.233**	**(382.080)**	**209.833.269**	**20.101.937**	**266.549.359**
Variazione fair value derivati cash flow hedge, al netto dell'effetto fiscale	-	100.777	-	-	100.777
Destinazione del risultato	-		20.101.937	(20.101.937)	-
Risultato netto	-	-	-	38.717.891	38.717.891
Utili/(perdite) attuariali per benefici a dipendenti, al netto dell'effetto fiscale	-	-	(12.307)	-	(12.307)
Al 31 dicembre 2024	**36.996.233**	**(281.303)**	**229.922.899**	**38.717.891**	**305.355.720**

(In Euro)	Capitale sociale	Riserva cash flow hedge	Altre riserve	Risultato netto	Totale patrimonio netto
Al 31 dicembre 2024	**36.996.233**	**(281.303)**	**229.922.899**	**38.717.891**	**305.355.720**
Effetto derivante dall'applicazione dello IAS 8	-	-	(14.915.719)	-	(14.915.719)
Risultato netto al 31.12.2024 restated (modifica per applicazione IAS 8)	-	-	-	(765.870)	(765.870)
Al 31 dicembre 2024 Restated	**36.996.233**	**(281.303)**	**215.007.180**	**37.952.021**	**289.674.131**

(In Euro)	Capitale sociale	Riserva cash flow hedge	Altre riserve	Risultato netto	Totale patrimonio netto
Al 31 dicembre 2024 Restated	**36.996.233**	**(281.303)**	**215.007.180**	**37.952.021**	**289.674.131**
Variazione fair value derivati cash flow hedge, al netto dell'effetto fiscale	-	115.607	-	-	115.607
Destinazione del risultato 2024	-		38.717.891	(38.717.891)	-
Destinazione componente restated del risultato 2024	-		(765.870)	765.870	-
Risultato netto	-	-	-	36.401.766	36.401.766
Utili/(perdite) attuariali per benefici a dipendenti, al netto dell'effetto fiscale	-	-	20.057		20.057
Al 31 dicembre 2025	**36.996.233**	**(165.695)**	**252.979.258**	**36.401.766**	**326.211.561**

Per il Consiglio di Amministrazione
L'Amministratore Delegato
Ing. FRANCESCO MASCOLO

Note esplicative sul bilancio chiuso al 31/12/2025

Struttura e attività della Società

MM S.P.A (di seguito "MM" o la "Società) è una società, costituita e domiciliata in Italia, con sede legale a MILANO in VIA DEL VECCHIO POLITECNICO 8 e organizzata secondo l'ordinamento giuridico della Repubblica Italiana.

Il socio unico della Società è il Comune di Milano.

La società gestisce il Servizio Idrico Integrato (di seguito “SII”) della città di Milano, in forza della concessione sottoscritta il 28 novembre 2007 con l'Autorità d’Ambito Territoriale Ottimale della Città di Milano (“ATO”), oggi EGATO della città metropolitana; per effetto di una modifica intervenuta in data 28 settembre 2015 sono stati prorogati i termini concessori al 2037.

La Società opera anche nei settori dei servizi di ingegneria e svolge per il patrimonio del Comune di Milano le attività di property e facility management.

Approvazione del Bilancio

Il progetto di bilancio chiuso al 31/12/2025 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione il 24 marzo 2026.

La revisione contabile è effettuata da Ernst &Young S.p.A. in esecuzione della delibera assembleare del 25 giugno 2025 che ha conferito l’incarico a detta società per il novennio 2025/2033.

Dichiarazione di conformità ai principi internazionali

Il presente bilancio è stato redatto in applicazione dei principi contabili internazionali – *International Financial Reporting Standards* (nel seguito indicati come IFRS o IAS) emessi *dall’International Accounting Standards Board* (IASB), così come interpretati dall’*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ed adottati dalla Unione Europea.

Il Bilancio è comparato con il bilancio dell’esercizio precedente, ed è costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal rendiconto finanziario, dal prospetto dei movimenti di patrimonio netto e dal conto economico complessivo, nonché dalle presenti note esplicative ed è corredato dalla relazione degli amministratori sull’andamento della gestione.

Principi contabili e schemi di bilancio

Il bilancio al 31/12/2025 è stato redatto in conformità agli International Financial Reporting Standards — IFRS emessi dall'International Accounting Standards Board, in base al testo pubblicato nella Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (G.U.C.E.).

Schemi di bilancio adottati

La Società ha adottato la struttura di stato patrimoniale con ripartizione fra attività e passività correnti e non correnti, e la struttura di conto economico con rappresentazione delle componenti di costo ripartite per natura.

Nel rendiconto finanziario, i flussi finanziari derivanti dall'attività operativa sono presentati utilizzando il metodo indiretto, per mezzo del quale il risultato d'esercizio è rettificato dagli effetti delle operazioni di natura non monetaria, da qualsiasi differimento o accantonamento di precedenti o futuri incassi o pagamenti operativi, e da elementi di ricavi o costi connessi ai flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento o dall'attività finanziaria.

Inoltre, il bilancio al 31/12/2025 è stato predisposto in conformità ai provvedimenti adottati dalla Consob in materia di schemi di bilancio.

I criteri di valutazione sono omogenei con quelli utilizzati per la redazione del bilancio dell'esercizio precedente.

Restatement per cambiamenti di criteri di contabilizzazione - Componente tariffaria Fo.N.I

Il FoNi è una componente della tariffa annuale del servizio idrico integrato, a sua volta composta da alcune sottocomponenti, finalizzata all'incentivazione degli investimenti, al netto della corrispondente copertura del carico fiscale per le annualità in cui tale effetto è stato previsto dalla disciplina tariffaria definita dall'autorità di regolazione settoriale (ARERA). Non esistendo uno specifico standard contabile, né internazionale né nazionale, per la voce in parola, le utilities italiane adottano allo stato attuale differenti trattamenti contabili.

Fino all'esercizio 2024, negli anni in cui le previsioni regolatorie vigenti lo consentivano, MM ha adottato un metodo di contabilizzazione basato sull'imputazione diretta a Conto Economico della componente posta a copertura delle imposte, attribuendo invece la restante parte del contributo a diretta diminuzione delle Immobilizzazioni nell'attivo dello Stato Patrimoniale.

Il criterio di contabilizzazione adottato sino al 31 dicembre 2024 consentiva una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa sulla base delle informazioni normative e regolatorie presenti a tale data.

Considerando però il recente indirizzo fornito dall'Ufficio d'Ambito della Città Metropolitana di Milano – Azienda Speciale nell'ultima relazione annuale "Monitoraggio dei dati economici e patrimoniali delle società del servizio idrico dell'ATO Città Metropolitana di Milano sulla base dei bilanci degli anni 2022-2023" approvato con la deliberazione CdA n. 34 del 27 maggio 2025, ovvero di valutare la contabilizzazione in bilancio dell'intera componente FONI quale contributo pubblico a fondo perduto, in coerenza con la modalità di valorizzazione di tale componente ai fini tariffari, anche allo scopo di favorire una maggiore comparabilità del bilancio di MM con quello delle principali utilities operanti nel settore Idrico, a partire dal presente esercizio la Società ha affinatoo il criterio di contabilizzazione del FoNI, adottando una nuova metodica.

Il nuovo metodo di contabilizzazione comporta l'imputazione dell'intero FoNI (compresa la componente posta a copertura del carico fiscale) a diretta diminuzione del valore delle immobilizzazioni iscritte nello Stato Patrimoniale, andando cioè a ridurre il valore dei singoli cespiti che entrano in esercizio di anno in anno.

Ferma restando la corretta rappresentazione della contabilizzazione sin qui adottata, si considera che il nuovo metodo applicato a partire dall'esercizio 2025 sia pienamente aderente agli aggiornamenti tariffari e giurisprudenziali intervenuti, e sia in grado di interpretare in modo più chiaro ed efficace la natura della componente tariffaria FoNI oltre a fornire informazioni attendibili e più rilevanti in merito agli effetti sulla situazione patrimoniale-finanziaria, sul risultato economico o sui flussi finanziari dell'entità.

La modifica del criterio contabile adottato rimanda all'ambito di applicazione dello IAS n.8, secondo cui il cambiamento debba essere applicato retroattivamente. Le componenti tariffarie FoNi oggetto della rettifica retroattiva comprendono quelle dall'anno 2014 all'anno 2024. A fini comparativi i prospetti di Conto Economico, di Situazione Patrimoniale e Finanziaria e di Variazione del Patrimonio Netto riportano anche i dati relativi all'esercizio chiuso con riferimento alla data del 31.12.2024 rivisti in applicazione del cambiamento di criterio in discorso, come se l'applicazione di tale nuovo criterio di contabilizzazione fosse già stata fatta nel passato. Le voci di bilancio interessate, come peraltro si può evincere direttamente dai citati prospetti confrontando i dati al 31.12.2024 rivisitati con quelli alla stessa data non rivisitati dalla rettifica sono: all'attivo della situazione patrimoniale le "attività non correnti" ("diritti sui beni in concessione", "attività per imposte anticipate"); nell'insieme le "attività non correnti" si riducono di euro 15.681.589.

Al passivo della situazione patrimoniale: "patrimonio netto" ("riserve", "risultato netto"); nell'insieme il "patrimonio netto" si riduce di euro 15.681.589.

Nel conto economico: “ricavi”, “ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti”, “imposte”, e conseguentemente le voci, tra cui il “risultato netto”, che aggregano algebricamente le precedenti. In particolare, il “risultato netto” si riduce nell’esercizio 2024 di euro 765.870.

Sintetizzando: per effetto del nuovo principio contabile adottato, il patrimonio netto della Società al 31 dicembre 2024 è risultato inferiore di circa 15,7 milioni, a fronte di circa euro 21,8 milioni di contributi FoNI portati a riduzione dell’attivo tecnico immobilizzato, al lordo dei correlati effetti fiscali (imposte anticipate) per circa euro 6,1 milioni.

Criteri di valutazione

Principi generali

Il presente Bilancio è stato redatto nella prospettiva della continuazione dell’attività aziendale in quanto vi è la ragionevole aspettativa che la Società continuerà la sua attività operativa in un futuro prevedibile, e comunque con un orizzonte temporale pari, ma non limitato, a dodici mesi dopo la fine del periodo amministrativo.

La valuta di presentazione del bilancio è l’Euro. I saldi di bilancio sono espressi in unità di Euro. Le note al bilancio sono espresse in unità di Euro salvo ove diversamente indicato.

Immobili, impianti e macchinari

Gli immobili, impianti e macchinari sono rilevati secondo il criterio del costo e iscritti al prezzo di acquisto o al costo di produzione comprensivo dei costi accessori di diretta imputazione necessari a rendere tali attività pronte all’uso. Il costo include gli oneri finanziari direttamente attribuibili all’acquisizione, costruzione o produzione dell’attività.

Gli oneri sostenuti per le manutenzioni e le riparazioni di natura ordinaria e/o ciclica sono direttamente imputati al conto economico dell’esercizio in cui sono sostenuti. La capitalizzazione dei costi inerenti all’ampliamento, ammodernamento o miglioramento degli elementi strutturali di proprietà o in uso da terzi, è effettuata esclusivamente nei limiti in cui gli stessi rispondano ai requisiti per essere separatamente classificati come attività o parte di una attività applicando il criterio del “component approach”.

Gli immobili, impianti e macchinari sono sistematicamente ammortizzati in ogni esercizio a quote costanti sulla base di aliquote economico-tecniche determinate in relazione alle residue possibilità di utilizzo dei beni. Di seguito sono elencate le aliquote di ammortamento per le varie categorie di immobili, impianti e macchinari:

Ingegneria/Casa/Manutenzioni/Verde	Aliquote di ammortamento
Fabbricati strumentali ad utilizzo diretto	3%
Impianti relativi ai fabbricati	15%
Mobili ed attrezzature	12%
Impianti telefonici	25%
Elaboratori	20%
Autovetture	25%

Servizio Idrico Integrato	Aliquote di ammortamento
Fabbricati strumentali ad utilizzo diretto	3%
Costruzioni leggere	10%
Mobili ed attrezzature	12%
Impianti telefonici	25%
Elaboratori	20%
Autovetture	25%
Veicoli da trasporto	20%

Impianti e immobili	Aliquote di ammortamento
Fabbricati strumentali ad utilizzo diretto	3%
Costruzioni leggere	10%
Impianti specifici per il trattamento dei rifiuti	10%
Contenitori per la raccolta dei rifiuti	15%-20%
Attrezzature	20%

Verde	Aliquote di ammortamento
Fabbricati strumentali ad utilizzo diretto	3%
Costruzioni leggere	10%
Impianti specifici per il trattamento dei rifiuti	10%
Contenitori per la raccolta dei rifiuti	15%-20%
Attrezzature	20%

L'ammortamento ha inizio quando l'attività è disponibile all'uso tenendo conto del momento effettivo in cui tale condizione si manifesta.

Beni in locazione

I beni materiali oggetto di contratto di lease sono contabilizzati come attività per diritto d'uso secondo quanto stabilito dall'IFRS 16 con contropartita una passività finanziaria.

Le attività per "diritti d'uso" sono riferite a beni posseduti in virtù di contratti di locazione o di leasing, attraverso i quali sono sostanzialmente conferiti alla Società i diritti di controllare l'utilizzo di un'attività specificata per un periodo di tempo; sono riconosciute come attività della Società e misurate al costo, al netto degli ammortamenti accumulati e delle perdite di valore, e rettificati per qualsiasi rimisurazione delle passività di leasing. Il costo delle attività per il diritto d'uso comprende l'ammontare delle passività di leasing rilevate, i costi diretti iniziali sostenuti e i pagamenti di leasing effettuati alla data di decorrenza o prima dell'inizio al netto di tutti gli eventuali incentivi ricevuti. La corrispondente passività verso il locatore è rappresentata in bilancio tra i debiti di natura finanziaria. Il costo del canone è scomposto nelle sue componenti di onere finanziario, contabilizzato a Conto economico nel periodo di durata del contratto, e di rimborso del capitale, iscritto a riduzione della passività finanziaria.

I beni in oggetto sono ammortizzati applicando il criterio e le aliquote precedentemente indicate, salvo nel caso in cui la durata del contratto di leasing sia inferiore alla vita utile rappresentata da dette aliquote e non vi sia la ragionevole certezza del trasferimento della proprietà del bene locato alla naturale scadenza del contratto; in tal caso il periodo di ammortamento è rappresentato dalla durata del contratto di locazione. La durata del leasing è determinata come il periodo non annullabile del leasing, a cui sono aggiunti entrambi i seguenti periodi:

- periodi coperti da un'opzione di proroga del leasing, se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione; e
- periodi coperti dall'opzione di risoluzione del leasing, se la Società ha la ragionevole certezza di non esercitare l'opzione.

Nel valutare se la Società ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione di proroga del leasing o di non esercitare l'opzione di risoluzione del leasing, sono considerati tutti i fatti e le circostanze pertinenti che creano un incentivo economico per la Società a esercitare l'opzione di proroga del leasing o a non esercitare l'opzione di risoluzione del leasing. La Società deve rideterminare la durata del leasing in caso di cambiamento del periodo non annullabile del leasing. Alla data di decorrenza del contratto la Società rileva l'attività per diritto d'uso e la relativa passività del leasing. Alla data di decorrenza del contratto l'attività per diritto d'uso è valutata al costo. Il costo dell'attività per diritto d'uso comprende:

a) l'importo della valutazione iniziale della passività del leasing;
b) i pagamenti dovuti per il leasing effettuati alla data o prima della data di decorrenza al netto degli incentivi al leasing ricevuti;
c) oneri accessori di diretta imputazione;
d) costi stimati per smantellamento o ripristino.

Alla data di decorrenza del contratto la Società valuta la passività del leasing al valore attuale dei pagamenti dovuti per il leasing non versati a tale data. I pagamenti dovuti per il leasing includono i seguenti importi:

a) i pagamenti fissi, al netto di eventuali incentivi al leasing da ricevere;
b) i pagamenti variabili dovuti per il leasing che dipendono da un indice o un tasso, valutati inizialmente utilizzando un indice o un tasso alla data di decorrenza;
c) gli importi che si prevede la Società dovrà pagare a titolo di garanzie del valore residuo;
d) il prezzo di esercizio dell'opzione di acquisto, se il locatario ha la ragionevole certezza di esercitare l'opzione; e
e) i pagamenti di penalità di risoluzione del leasing, se la durata del leasing tiene conto dell'esercizio da parte del locatario dell'opzione di risoluzione del leasing.

I pagamenti dovuti per il leasing sono attualizzati utilizzando il tasso di interesse implicito del leasing, se è possibile determinarlo facilmente. Se non è possibile, la Società utilizza il suo tasso di finanziamento marginale, ossia il tasso di interesse incrementale che la società dovrebbe pagare per ottenere un finanziamento della medesima durata e ammontare del contratto di locazione.

Successivamente alla rilevazione iniziale, l'attività per diritto d'uso è valutata al costo:

a) al netto degli ammortamenti accumulati e delle riduzioni di valore accumulate; e
b) rettificato per tener conto di eventuali rideterminazioni della passività del leasing.

Successivamente alla rilevazione iniziale, la passività del leasing è valutata:

a) aumentando il valore contabile per tener conto degli interessi sulla passività del leasing;
b) diminuendo il valore contabile per tener conto dei pagamenti dovuti per i leasing effettuati; e

c) rideterminando il valore contabile per tener conto di eventuali nuove valutazioni o modifiche del leasing o della revisione dei pagamenti dovuti per i leasing fissi nella sostanza.

Si precisa che la Società si avvale di due esenzioni previste dall'IFRS 16, con riferimento ai leasing a breve termine (ossia ai contratti di leasing che hanno una durata pari o inferiore a 12 mesi a partire dalla data di decorrenza) e ai leasing di attività di modesto valore (ossia quando il valore dell'attività sottostante, se nuovo, è inferiore indicativamente a USD 5.000). In tali casi, non viene rilevata l'attività consistente nel diritto di utilizzo e la relativa passività del leasing, e i pagamenti dovuti per il leasing sono rilevati a conto economico.

In presenza di indicatori specifici circa il rischio di mancato recupero del valore di carico delle attività materiali, queste sono sottoposte a una verifica per rilevarne eventuali perdite di valore (impairment test), così come descritto nel seguito nello specifico paragrafo.

Le attività materiali non sono più esposte in bilancio a seguito della loro cessione; l'eventuale utile o perdita (calcolato come differenza tra il valore di cessione, al netto dei costi di vendita, e il valore di carico) è rilevato nel conto economico dell'esercizio di dismissione.

Attività immateriali

Le attività immateriali sono costituite da elementi non monetari, identificabili e privi di consistenza fisica, controllabili e atti a generare benefici economici futuri. Tali elementi sono inizialmente rilevati al costo di acquisto e/o di produzione, comprensivo delle spese direttamente attribuibili per predisporre l'attività al suo utilizzo.

Gli eventuali interessi passivi maturati durante e per lo sviluppo delle attività immateriali sono considerati parte del costo di acquisto. In particolare, nell'ambito della Società sono identificabili le seguenti principali attività immateriali:

Diritti su beni in concessione

I "Diritti su beni in concessione" rappresentano il diritto della Società ad utilizzare i beni in concessione del Servizio Idrico Integrato (c.d. metodo dell'attività immateriale) in considerazione dei costi sostenuti per la progettazione e la costruzione del bene con obbligo di restituzione al termine della concessione.

Il valore corrisponde al "*fair value*" dell'attività di progettazione e costruzione maggiorato degli oneri finanziari capitalizzati, nel rispetto dei requisiti previsti dallo IAS 23, durante la fase di costruzione.

Il *fair value* dei servizi di costruzione del Servizio Idrico Integrato è determinato sulla base dei costi effettivamente sostenuti maggiorati di un mark up del 2,83% rappresentativo della miglior stima circa la remunerazione dei costi interni per l'attività di direzione lavori e progettazione svolta dalla Società, pari al mark up che un general constructor terzo richiederebbe per svolgere la medesima attività,

così come previsto dall'IFRIC 12. Il mark up è rideterminato annualmente e l'incidenza sul valore degli investimenti sopra indicato è riferito all'esercizio 2025.

La logica di determinazione del *fair value* discende dal fatto che il concessionario deve applicare quanto previsto dal paragrafo 67 dello IFRS 15 e pertanto se il *fair value* dei servizi ricevuti (nel caso specifico il diritto a sfruttare il bene) non può essere determinato con attendibilità, il ricavo è calcolato sulla base del *fair value* dei servizi di costruzione effettuati.

Le attività per servizi di costruzione in corso alla data di chiusura del bilancio sono valutate sulla base dello stato avanzamento lavori in accordo con lo IFRS 15 e tale valutazione confluisce nella voce di conto economico "Ricavi per lavori su beni in concessione". I beni in concessione vengono ammortizzati lungo la durata della concessione, poiché si presuppone che i benefici economici futuri del bene verranno utilizzati dal concessionario. Il valore da ammortizzare è costituito dalla differenza tra il valore di acquisizione dei beni in concessione ed il loro valore residuo che si presume di realizzare al termine del periodo di vita utile, secondo le disposizioni regolamentari attualmente in vigore. Qualora si verifichino eventi che facciano presumere una riduzione del valore di tali attività immateriali, la differenza tra il valore di iscrizione e il valore di recupero viene imputata a conto economico.

Software e altre attività immateriali

I software e le altre attività immateriali sono rilevati al costo, come precedentemente descritto, al netto degli ammortamenti cumulati e delle eventuali perdite di valore. L'ammortamento ha inizio nel momento in cui l'attività è disponibile all'uso ed è ripartito sistematicamente in relazione alla residua possibilità di utilizzazione della stessa e cioè sulla base della stimata vita utile. La vita utile stimata dalla Società per i software è di 3 anni.

Riduzione di valore delle attività materiali e immateriali

A ciascuna data di riferimento del bilancio è effettuata una verifica volta ad accertare se vi sono indicatori che le attività materiali e immateriali possano avere subito una riduzione di valore. A tal fine si considerano sia fonti interne sia esterne di informazione. Relativamente alle prime (fonti interne) si considera: l'obsolescenza o il deterioramento fisico dell'attività, eventuali cambiamenti significativi nell'uso dell'attività e l'andamento economico dell'attività rispetto a quanto previsto. Per quanto concerne le fonti esterne si considera: l'andamento dei prezzi di mercato delle attività, eventuali discontinuità tecnologiche, di mercato o normative, l'andamento dei tassi di interesse di mercato o del costo del capitale utilizzato per valutare gli investimenti. L'avviamento e le altre attività immateriali a vita utile indefinita non sono soggetti ad ammortamento, ma sono sottoposte ogni volta

che specifici eventi indicano la possibilità che queste abbiano subito una perdita di valore, alla verifica di recuperabilità del valore contabile (impairment test).

Nel caso sia identificata la presenza di tali indicatori, si procede alla stima del valore recuperabile delle suddette attività, imputando l'eventuale svalutazione rispetto al relativo valore di libro a conto economico. Il valore recuperabile di un'attività è rappresentato dal maggiore tra il *fair value*, al netto dei costi accessori di vendita, e il relativo valore d'uso, intendendosi per quest'ultimo il valore attuale dei flussi finanziari futuri stimati per tale attività. Nel determinare il valore d'uso, i flussi finanziari futuri attesi sono attualizzati utilizzando un tasso di sconto al lordo delle imposte che riflette le valutazioni correnti di mercato del costo del denaro, rapportato al periodo dell'investimento e ai rischi specifici dell'attività. Per un'attività che non genera flussi finanziari ampiamente indipendenti, il valore recuperabile è determinato in relazione alla *cash generating unit* (CGU) cui tale attività appartiene.

Una perdita di valore è riconosciuta a conto economico qualora il valore di iscrizione dell'attività, o della relativa CGU a cui la stessa è allocata, sia superiore al suo valore recuperabile. Le riduzioni di valore di CGU sono imputate in primo luogo a riduzione del valore contabile dell'eventuale avviamento attribuito alla stessa e, quindi, a riduzione delle attività, in proporzione al loro valore contabile e nei limiti del relativo valore recuperabile. Se vengono meno i presupposti per una svalutazione precedentemente effettuata, il valore contabile dell'attività è ripristinato con imputazione al conto economico, nei limiti del valore netto di carico che l'attività in oggetto avrebbe avuto se non fosse stata effettuata la svalutazione e fossero stati effettuati i relativi ammortamenti.

Crediti commerciali e Altre attività

In funzione delle caratteristiche dello strumento e del modello di business adottato per la relativa gestione, i crediti commerciali e le altre attività finanziarie sono classificati nelle seguenti tre categorie:

i. attività finanziarie valutate al costo ammortizzato;
ii. attività finanziarie valutate al *fair value* con imputazione degli effetti tra le altre componenti dell'utile complessivo (di seguito anche OCI);
iii. attività finanziarie valutate al *fair value* con imputazione degli effetti a conto economico.

I crediti commerciali e le altre attività finanziarie sono inizialmente iscritti al *fair value* e successivamente valutati al costo ammortizzato in base al metodo del tasso di interesse effettivo.

I crediti commerciali e le altre attività finanziarie sono inclusi nell'attivo corrente, a eccezione di quelli con scadenza contrattuale superiore ai dodici mesi rispetto alla data di bilancio, che sono classificati nell'attivo non corrente.

I crediti commerciali sono oggetto di verifica di recuperabilità tramite l'applicazione di un modello di impairment basato sulla 'perdita attesa di credito' ('ECL' ovvero '*Expected credit losses*'). La stima

dell'aspettativa di perdita attesa scaturisce dall'esperienza storica differenziata per tipologia di debitore, riparametrata sull'anzianità dei saldi scaduti, e su eventuali elementi prospettici (*forward looking elements*), che possano inficiare le aspettative di recupero.

L'importo della svalutazione viene misurato come differenza tra il valore contabile dell'attività e il valore attuale degli stimati futuri flussi finanziari e rilevato a conto economico. Se nei periodi successivi vengono meno le motivazioni delle precedenti svalutazioni, il valore delle attività è ripristinato fino a concorrenza del valore che sarebbe derivato dall'applicazione del costo ammortizzato.
Le attività finanziarie rappresentative di strumenti di debito il cui modello di business prevede sia la possibilità di incassare i flussi di cassa contrattuali sia la possibilità di realizzare plusvalenze da cessione (cosiddetto business model hold to collect and sell), sono valutate al fair value con imputazione degli effetti a OCI (di seguito anche FVTOCI).
Un'attività finanziaria che non è valutata al costo ammortizzato o al FVTOCI è valutata al fair value con imputazione degli effetti a conto economico (di seguito FVTPL).

Rimanenze

Le rimanenze di magazzino sono iscritte al minore tra il costo di acquisto, determinato utilizzando il metodo del costo medio ponderato, e il valore di realizzo desumibile dall'andamento del mercato.
Le scorte obsolete e di lento rigiro sono svalutate in relazione alla loro possibilità di utilizzo o di realizzo mediante la costituzione di un apposito fondo, iscritto a diretta diminuzione della corrispondente voce attiva.

Passività finanziarie, debiti commerciali ed altre passività

Le passività finanziarie (ad esclusione degli strumenti finanziari derivati), i debiti commerciali e gli altri debiti, sono inizialmente iscritti al *fair value*, al netto dei costi accessori di diretta imputazione, e successivamente sono valutati al costo ammortizzato, applicando il criterio del tasso effettivo di interesse. Se vi è un cambiamento stimabile nei flussi di cassa attesi, il valore delle passività è ricalcolato per riflettere tale cambiamento sulla base del valore attuale dei nuovi flussi di cassa attesi e del tasso interno di rendimento inizialmente determinato. Le passività finanziarie sono classificate fra le passività correnti, salvo che la Società abbia un diritto incondizionato a differire il loro pagamento per almeno 12 mesi dopo la data di riferimento.
Le passività finanziarie sono rimosse dal bilancio al momento della loro estinzione e quando la Società ha trasferito tutti i rischi e gli oneri relativi allo strumento stesso.

Strumenti finanziari derivati

Gli strumenti derivati sono attività e passività rilevate al *fair value*. La Società li utilizza per la copertura del rischio di tasso di interesse.

Gli strumenti finanziari derivati sono contabilizzati secondo le modalità stabilite per l'*hedge accounting* solo quando, all'inizio della copertura, esiste la designazione della relazione di copertura stessa. Si presume che la copertura sia altamente efficace: l'efficacia può essere attendibilmente misurata durante i diversi periodi contabili per i quali è designata. Tutti gli strumenti finanziari derivati sono misurati al *fair value*.

Quando gli strumenti finanziari hanno le caratteristiche per essere contabilizzati in *hedge accounting*, si applicano i seguenti trattamenti contabili:

- *fair value hedge*: se uno strumento finanziario derivato è designato come copertura dell'esposizione alle variazioni del valore equo di una attività o di una passività di bilancio attribuibili a un particolare rischio che può determinare effetti sul conto economico, l'utile o la perdita derivante dalle successive valutazioni del valore equo dello strumento di copertura sono rilevati a conto economico; l'utile o la perdita sulla posta coperta, attribuibile al rischio coperto, è rilevata come parte del valore di carico di tale posta e in contropartita a conto economico;
- *cash flow hedge*: se uno strumento finanziario è designato come copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa futuri di un'attività o di una passività iscritta in bilancio o di una operazione prevista altamente probabile e che potrebbe avere effetti sul conto economico, la porzione efficace degli utili o delle perdite sullo strumento finanziario è rilevata nel conto economico complessivo; l'utile o la perdita cumulati sono stornati dal patrimonio netto e contabilizzati a conto economico nello stesso periodo in cui l'operazione oggetto di copertura influenza il conto economico; l'utile o la perdita associati a una copertura o a quella parte della copertura diventata inefficace, sono iscritti a conto economico quando l'inefficacia è rilevata.

Se l'operazione oggetto di copertura non è più ritenuta probabile, gli utili o le perdite non ancora realizzati sospesi a patrimonio netto sono rilevati a conto economico.

Se l'*hedge accounting* non può essere applicato, gli utili o le perdite derivanti dalla valutazione al *fair value* dello strumento derivato sono iscritti immediatamente a conto economico

Conversione di operazioni denominate in valuta diversa dalla valuta funzionale

Le operazioni in valuta diversa da quella funzionale dell'entità che pone in essere l'operazione sono tradotte utilizzando il tasso di cambio in essere alla data della transazione. Gli utili e le perdite su cambi generate dalla chiusura della transazione oppure dalla conversione effettuata a fine anno delle attività e delle passività in valuta diversa dall'Euro sono iscritte a conto economico.

Benefici ai dipendenti

I benefici a breve termine sono rappresentati da salari, stipendi, relativi oneri sociali, indennità sostitutive di ferie e incentivi corrisposti sotto forma di bonus pagabile nei dodici mesi dalla data del bilancio. Tali benefici sono contabilizzati quali componenti del costo del personale nel periodo in cui è prestata l'attività lavorativa.

I benefici successivi alla cessazione del rapporto di lavoro si suddividono in due fattispecie: programmi con contribuzione definita e programmi con benefici definiti.

Nei programmi con contribuzione definita gli oneri contributivi sono imputati al conto economico quando essi sono sostenuti, in base al relativo valore nominale.

Nei programmi con benefici definiti, tra i quali rientra anche il trattamento di fine rapporto dovuto ai dipendenti ai sensi dell'articolo 2120 del Codice Civile ("**TFR**"), l'ammontare del beneficio da erogare al dipendente è quantificabile soltanto dopo la cessazione del rapporto di lavoro, ed è legato a uno o più fattori quali l'età, gli anni di servizio e la retribuzione; pertanto, il relativo onere è imputato al conto economico complessivo di competenza in base a calcolo attuariale. La passività iscritta nel bilancio per i piani a benefici definiti corrisponde al valore attuale dell'obbligazione alla data di bilancio. Gli obblighi per i piani a benefici definiti sono determinati annualmente da un attuario indipendente utilizzando il *projected unit credit method.*

Il valore attuale del piano a benefici definiti è determinato scontando i futuri flussi di cassa ad un tasso d'interesse pari a quello di obbligazioni (high-quality corporate) emesse in Euro e che tenga conto della durata del relativo piano pensionistico.

A partire dal 1° gennaio 2007 la cd. legge finanziaria 2007 e i relativi decreti attuativi hanno introdotto modificazioni rilevanti alla disciplina del TFR, tra cui la scelta del lavoratore in merito alla destinazione del proprio TFR maturando. In particolare, i nuovi flussi del TFR potranno essere indirizzati dal lavoratore a forme pensionistiche prescelte oppure mantenuti in azienda. Nel caso di destinazione a forme pensionistiche esterne la società è soggetta solamente al versamento di un contributo definito al fondo prescelto, e a partire da tale data le quote di nuova maturazione hanno natura di piani a contribuzione definita non assoggettati a valutazione attuariale.

A seguito dell'adozione, a partire dal primo gennaio 2013, della versione rivista del principio IAS 19 (Benefici per i dipendenti), la rilevazione delle variazioni degli utili/perdite attuariali è iscritta fra le altre componenti del conto economico complessivo. È stata applicata la nuova versione rivista del principio IAS 19 (Benefici per i dipendenti), come disciplinata dal Regolamenti CE n. 475-2012.

Lo IAS 19 prevede per i piani a benefici definiti la rilevazione delle variazioni di utili / perdite attuariali tra le altre componenti del conto economico complessivo. Il costo relativo alle prestazioni di lavoro

nonché gli interessi passivi relativi alla componente del *time value* nei calcoli attuariali rimangono iscritti nel conto economico separato.

Fondi per rischi ed oneri

I fondi per rischi e oneri sono stanziati per coprire perdite od oneri, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio non sono determinabili l'ammontare o la data di sopravvenienza. L'iscrizione viene rilevata solo quando esiste un'obbligazione corrente (legale o implicita) per una futura fuoriuscita di risorse economiche come risultato di eventi passati ed è probabile che tale fuoriuscita sia richiesta per l'adempimento dell'obbligazione. Tale ammontare rappresenta la miglior stima attualizzata della spesa richiesta per estinguere l'obbligazione.
Quando l'effetto finanziario del tempo è significativo e le date di pagamento delle obbligazioni sono attendibilmente stimabili, i fondi sono valutati al valore attuale dell'esborso previsto utilizzando un tasso che rifletta le condizioni del mercato, la variazione del costo del denaro nel tempo e il rischio specifico legato all'obbligazione. L'incremento del valore del fondo, determinato da variazioni del costo del denaro nel tempo, è contabilizzato come interesse passivo.

Contributi

I contributi in conto impianti sono rilevati nel conto economico lungo il periodo necessario per correlarli con i relativi costi; nella situazione patrimoniale-finanziaria i contributi in conto impianti sono rappresentati iscrivendo il contributo in diminuzione del valore dell'investimento cui si riferiscono.
I contributi di allacciamento idrici sono iscritti tra le altre passività non correnti e rilasciati a conto economico lungo la durata della concessione.
Il "Fondo Nuovi Investimenti" (FoNI) è una componente della tariffa annuale del servizio idrico integrato, a sua volta composta da alcune sottocomponenti, finalizzata all'incentivazione degli investimenti, al netto della corrispondente copertura del carico fiscale per le annualità in cui tale effetto è stato previsto dalla disciplina tariffaria definita dall'autorità di regolazione settoriale (ARERA). Il contributo in parola è contabilizzato imputando interamente il FoNI (compresa la componente AMM FoNI e la componente posta a copertura del carico fiscale) a diretta diminuzione del valore delle immobilizzazioni iscritte nello Stato Patrimoniale, andando cioè a ridurre il valore dei singoli cespiti che entrano in esercizio di anno in anno, alla stregua dei contributi pubblici in conto impianti.

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono inizialmente rilevati al fair value del corrispettivo ricevuto al netto dei ribassi e degli sconti.

I ricavi relativi alla vendita di beni sono riconosciuti quando il cliente ottiene il controllo della merce.
I ricavi delle prestazioni di servizi sono rilevati per un ammontare che rifletta il corrispettivo che la Società prevede avrà diritto a ricevere a fronte del trasferimento dei servizi stessi.
I ricavi correlati alle forniture idriche sono riconosciuti e contabilizzati al momento dell'erogazione e comprendono lo stanziamento per erogazioni effettuate, ma non ancora fatturate (stimate sulla base di analisi storiche determinate in relazione ai consumi pregressi).
Annualmente sono valutati i possibili scostamenti tra il valore degli importi bollettati agli utenti e il valore spettante ai sensi del VRG (Vincolo dei Ricavi Garantiti); nel ncorso dell'esercizio non sono state riscontrate variazioni significative che richiedessero un aggiustamento dei ricavi.
I ricavi derivanti dagli allacciamenti degli utenti al Servizio Idrico Integrato sono riconosciuti sulla base della durata del rapporto di fornitura assimilata pari alla durata della concessione.
I ricavi maturati nell'esercizio relativi alle attività di progettazione e direzione lavori sono iscritti in relazione allo stato di avanzamento dei lavori secondo il metodo della percentuale di completamento determinata sulla base del rapporto tra i costi sostenuti e i costi previsti.
I ricavi maturati nell'esercizio relativi alle attività di costruzione del Servizio Idrico Integrato sono iscritti sulla base dei costi sostenuti per tali attività maggiorati di un mark up del 2,83 % rappresentativo per l'esercizio 2025 della remunerazione dei costi interni dell'attività di direzione lavori e progettazione svolta dalla Società, pari al mark up che sarebbe stato applicato da parte di un general constructor (come previsto dall'IFRIC 12).
In accordo con quanto previsto dagli IFRS, i corrispettivi riscossi per conto terzi, come nei rapporti di agenzia che non determinano un incremento del patrimonio netto della società, sono esclusi dai ricavi che sono rappresentati invece esclusivamente dall'aggio maturato sulla transazione.

Costi di acquisto di beni e di prestazioni di servizi

I costi di acquisto di beni e di prestazioni di servizi sono rilevati a conto economico secondo il principio della competenza.

Imposte

Le imposte correnti sono calcolate sulla base del reddito imponibile dell'esercizio, applicando le aliquote fiscali vigenti alla data di bilancio.
Le imposte anticipate e differite sono calcolate a fronte di tutte le differenze che emergono tra il valore fiscale di un'attività o passività e il relativo valore contabile. Le imposte anticipate, per la quota non compensata dalle imposte differite passive, sono riconosciute nella misura in cui è probabile che sia disponibile un reddito imponibile futuro a fronte del quale possano essere recuperate. Le imposte differite e anticipate sono determinate utilizzando le aliquote fiscali che si prevede saranno

applicabili negli esercizi nei quali le differenze saranno realizzate o estinte, sulla base delle aliquote fiscali in vigore o sostanzialmente in vigore alla data di bilancio.
Le imposte correnti, differite e anticipate sono rilevate nel conto economico, a eccezione di quelle relative a voci direttamente addebitate o accreditate a patrimonio netto nei cui casi anche il relativo effetto fiscale è riconosciuto direttamente a patrimonio netto. Le imposte sono compensate quando sono applicate dalla medesima autorità fiscale e vi è un diritto legale di compensazione.

Variazione dei principi contabili internazionali

Ai sensi dello IAS 8, nel successivo paragrafo "Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni che si applicano per la prima volta a partire dal 1° gennaio 2025" sono indicati e brevemente illustrati gli emendamenti in vigore dal 1° gennaio 2025. Nel paragrafo a seguire, "Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni applicabili successivamente alla fine dell'esercizio e non adottati in via anticipata" vengono invece dettagliati i principi contabili ed interpretazioni già emessi, sia omologati sia non ancora omologati dall'Unione Europea, che non sono però applicabili per la redazione del bilancio al 31 dicembre 2025, ed i cui eventuali impatti saranno quindi recepiti a partire dai bilanci dei prossimi esercizi.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni che si applicano per la prima volta a partire dal 1° gennaio 2025

Modifiche allo IAS 21 Gli effetti delle variazioni dei tassi di cambio: mancanza di exchangeability

Tali modifiche chiariscono quando una valuta è scambiabile con un'altra valuta e, di conseguenza, quando non lo è. Quando una valuta non è scambiabile con un'altra, tali modifiche definiscono le modalità di determinazione del tasso di cambio da applicare. Le modifiche precisano inoltre l'informativa che deve essere fornita quando una valuta non è scambiabile.
Le modifiche indicate, che sono entrate in vigore il 1° gennaio 2025, non hanno avuto un impatto sul bilancio della Società.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni applicabili successivamente alla fine dell'esercizio e non adottati in via anticipata

Come richiesto dallo IAS 8 "Principi contabili, cambiamenti nelle stime contabili ed errori", vengono di seguito indicati i nuovi Principi o le Interpretazioni già emessi, ma non ancora entrati in vigore

oppure non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2025 e pertanto non applicabili, e i prevedibili impatti sul Bilancio della Società.

Nessuno di tali Principi e Interpretazioni è stato adottato della Società in via anticipata.

Introduzione dell'IFRS 18 "Presentation and Disclosure in Financial Statements"

In data 9 aprile 2024, lo IASB ha emesso l'IFRS 18 che sostituisce lo IAS 1 - Presentazione del bilancio. In particolare, al fine di aumentare la comparabilità e la trasparenza delle informazioni, l'IFRS 18 stabilisce i requisiti per la presentazione delle informazioni nei bilanci finanziari richiedendo:

1) la presentazione di specifici risultati parziali nello schema di Conto Economico e apporta limitate modifiche agli schemi di Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario;
2) introduce specifiche disclosure, da fornirsi nelle note al bilancio, sulle management – defined performance measure;
3) introduce nuovi principi di aggregazione e disaggregazione delle informazioni presentate in bilancio.

Le disposizioni dell'IFRS 18 e le modifiche agli altri principi correlati alla sua applicazione, sono effettivi per gli esercizi che incominciano al o successivamente al 1° gennaio 2027; l'applicazione anticipata è consentita salvo darne informativa. L'IFRS 18 dovrà essere applicato in modo retrospettico.

La Società sta attualmente valutando gli impatti di tali modifiche sui propri prospetti di bilancio e sulle note esplicative.

Introduzione dell'IFRS 19 "Controllate senza responsabilità pubblica: informativa"

In data 9 maggio 2024 lo IASB ha pubblicato il nuovo principio IFRS 19. Il principio si applica alle società controllate senza responsabilità pubblica appartenenti ad un gruppo che redige il bilancio consolidato secondo i principi IAS/IFRS e consente loro di utilizzare gli standard contabili IFRS adottando una reportistica finanziaria semplificata e basata sulle disposizioni del nuovo principio anziché su quelle degli altri principi.

Le disposizioni dell'IFRS 19 saranno efficaci a partire dagli esercizi che hanno inizio il, o dopo il, 1° gennaio 2027.

L'introduzione del nuovo standard non avrà impatti sulla reportistica finanziaria della Società.

Amendments agli IFRS 9 e IFRS 7 "Classification and Measurement of Financial Instruments"

A maggio 2024, lo IASB ha emanato le modifiche all'IFRS 9 e all'IFRS 7, denominate "Amendments to the Classification and Measurement of Financial Instruments" (le "Modifiche"). Le Modifiche comprendono:

- un chiarimento secondo cui una passività finanziaria è cancellata alla "data di regolamento" e l'introduzione di una scelta di politica contabile (se soddisfatte condizioni specifiche) per cancellare passività finanziarie regolate tramite sistemi di pagamento elettronici prima della data di regolamento;
- indicazioni aggiuntive su come valutare i flussi di cassa contrattuali per attività finanziarie con caratteristiche ambientali, sociali e di governance (ESG) o simili;
- chiarimenti su quali siano le caratteristiche di uno strumento "non recourse" (non-recourse feature) e quali sono le caratteristiche degli strumenti contrattualmente collegati;
- l'introduzione di obblighi di informativa per strumenti finanziari con caratteristiche contingenti e ulteriori requisiti di disclosure per strumenti patrimoniali classificati al fair value con imputazione nel conto economico complessivo (OCI).

Le Modifiche sono efficaci per i periodi annuali che iniziano il o dopo il 1° gennaio 2026, con adozione anticipata consentita solo per la classificazione delle attività finanziarie e relativa informativa.
La Società non prevede che le modifiche abbiano un effetto significativo sul proprio bilancio.

Annual Improvements to IFRS Accounting Standards - Volume 11

A luglio 2024, lo IASB ha emanato nove modifiche di portata limitata nell'ambito della manutenzione periodica degli IFRS. Le modifiche comprendono chiarimenti, semplificazioni, correzioni o cambiamenti volti a migliorare la coerenza nei seguenti principi: IFRS 1 First-time Adoption of International Financial Reporting Standards, IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures e la relativa Guidance on implementing IFRS 7, IFRS 9 Financial Instruments, IFRS 10 Consolidated Financial Statements e IAS 7 Statement of Cash Flows.
Le modifiche avranno efficacia per i periodi che iniziano il o dopo il 1° gennaio 2026. È consentita l'adozione anticipata, di cui deve essere data adeguata informativa.
La Società non prevede che le modifiche abbiano un effetto significativo sul proprio bilancio.

Contratti che fanno riferimento all'elettricità dipendente dalla natura - Modifiche agli IFRS 9 e IFRS 7

Nel dicembre 2024, lo IASB ha emanato delle modifiche all'IFRS 9 e all'IFRS 7 “Contracts Referencing Nature - dependent Electricity”. Le modifiche si applicano esclusivamente ai contratti che fanno riferimento a tale tipologia di elettricità e:

- chiariscono l'applicazione dei requisiti di own-use per i contratti rientranti nell'ambito di applicazione;
- modificano i requisiti di designazione di un elemento coperto in una relazione di copertura dei flussi finanziari per i contratti in oggetto; introducono nuovi obblighi di informativa per consentire agli investitori di comprendere gli effetti di tali contratti sulla performance finanziaria e sui flussi di cassa di una società.

Le modifiche avranno efficacia per gli esercizi che iniziano il o dopo il 1° gennaio 2026. È consentita l'adozione anticipata, dandone adeguata informativa.

Le modifiche relative all'eccezione own-use devono essere applicate in modo retrospettico, mentre quelle in materia di hedge accounting devono essere applicate prospetticamente alle nuove relazioni di copertura designate a partire dalla data di prima applicazione. Inoltre, le modifiche all'informativa previste dall'IFRS 7 devono essere implementate congiuntamente alle modifiche all'IFRS 9. Qualora un'entità non riesponga le informazioni comparative, non potrà presentare informative comparative.

La Società non prevede che le modifiche abbiano un effetto significativo sul proprio bilancio.

Translation to a Hyperinflationary Presentation Currency – Modifica allo IAS 21

Il 13 novembre 2025, lo IASB ha emanato delle modifiche allo IAS 21 “*Translation to a Hyperinflationary Presentation Currency”*. Le modifiche mirano a migliorare l’utilità delle informazioni risultanti in modo efficiente sotto il profilo dei costi.

Le modifiche avranno efficacia per gli esercizi che iniziano il o dopo il 1° gennaio 2027. È consentita l'adozione anticipata, ma deve essere data adeguata informativa.

La Società non prevede che le modifiche abbiano un effetto significativo sul proprio bilancio.

Gestione dei rischi

Le attività della Società sono esposte ai seguenti rischi finanziari: rischio di mercato (definito come rischio di cambio e di tasso d’interesse), rischio di credito (sia in relazione ai normali rapporti commerciali con clienti sia alle attività di finanziamento) e rischio di liquidità (con riferimento alla disponibilità di risorse finanziarie ed all’accesso al mercato del credito e degli strumenti finanziari in generale).

Obiettivo della Società è il mantenimento nel tempo di una gestione bilanciata della propria esposizione finanziaria, atta a garantire una struttura del passivo in equilibrio con la composizione dell'attivo di bilancio e in grado di assicurare la necessaria flessibilità operativa attraverso l'utilizzo della liquidità generata dalle attività operative correnti e il ricorso a finanziamenti bancari.

La capacità di generare liquidità dalla gestione caratteristica, unitamente alla capacità di indebitamento, consentono alla Società di soddisfare in maniera adeguata le proprie necessità operative, di finanziamento del capitale circolante operativo e di investimento, nonché il rispetto dei propri obblighi finanziari.

La politica finanziaria dalla Società e la gestione dei relativi rischi finanziari sono guidate e monitorate a livello centrale. In particolare, la funzione finanza ha il compito di valutare e approvare i fabbisogni finanziari previsionali, ne monitora l'andamento e pone in essere, ove necessario, le opportune azioni correttive.

La seguente sezione fornisce indicazioni qualitative e quantitative di riferimento sull'incidenza di tali rischi sulla Società:

Rischio di mercato

Rischio di cambio

La Società è principalmente attiva sul mercato italiano ed è pertanto limitatamente esposta al rischio di cambio, solo con riferimento a:

(i) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciali denominati in RON (Leu Romeno)
(ii) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito di natura commerciale denominati in AED (Dirham degli Emirati Arabi Uniti)
(iii) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciale denominati in INR (Rupia Indiana)
(iv) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciale denominati in COP (Peso Colombiano)
(v) conti correnti bancari e rapporti di credito e debito commerciale denominati in ILS (Nuovo Shekel Israeliano).

Sensitivity analysis relativa al rischio di cambio

Ai fini della *sensitivity analysis* sul tasso di cambio, sono state individuate le voci di stato patrimoniale (attività e passività) denominate in valuta diversa rispetto alla valuta funzionale della Società.

Al fine dell'analisi sono stati considerati due scenari che scontano rispettivamente un apprezzamento ed un deprezzamento pari al 10% del tasso di cambio tra la valuta in cui è denominata la voce di bilancio e la valuta di conto.

(In migliaia di Euro)	**Impatto sull'utile e sul patrimonio netto, al netto dell'effetto fiscale**											
	COP		**RON**		**INR**		**AED**		**ILS**		**Totale**	
Sensitivity analysis	**-10%**	**10%**	**-10%**	**10%**	**-10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
Esercizio 31/12/25	61	(50)	15	(12)	102	(84)	7	(6)	704	(576)	888	(727)

Nota: si segnala che il segno positivo indica un maggiore utile ed un aumento del patrimonio netto; il segno negativo indica un minore utile ed un decremento del patrimonio netto.

Rischio di tasso di interesse

La società è esposta a rischi legati all'oscillazione dei tassi di interesse in quanto ricorre ad un mix di strumenti di debito in funzione della natura dei fabbisogni finanziari.

In particolare, la Società fa normalmente ricorso all'indebitamento a breve termine per finanziare il fabbisogno di capitale circolante e a forme di finanziamento a medio e lungo termine per la copertura degli investimenti effettuati e correlati al *business*, nonché delle operazioni straordinarie. Le passività finanziarie che espongono la Società al rischio di tasso di interesse sono per la maggior parte finanziamenti indicizzati a tasso variabile a medio/lungo termine. Il tasso di interesse cui la Società è maggiormente esposta è l'Euribor.

Le operazioni finanziarie concretizzate nel 2016 (structured loan Bei e prestito obbligazionario) essendo entrambe a tasso fisso, consentono, tra l'altro, di mitigare ulteriormente il rischio di tasso di interesse.

Per fronteggiare questi rischi la Società utilizza strumenti derivati sui tassi, ("*Interest Rate Swap*") con l'obiettivo di mitigare, a condizioni economicamente accettabili, la potenziale incidenza della variabilità dei tassi d'interesse sul risultato economico. Si riassumono di seguito le caratteristiche principali di tali contratti:

Al 31 dicembre 2025

Interest rate swaps (IRS)	Accensione	Scadenza	Valore nominale (in migliaia di Euro)	Fair value (in migliaia di Euro)
IRS Intesa Sanpaolo	2006	2026	1.388	(21)

IRS BNP Paribas	2009	2028	3.000	(197)

Sensitivity analysis relativa al rischio di tasso di interesse

Con riferimento al rischio di tasso d'interesse, è stata elaborata un'analisi di sensitività per determinare l'effetto sul conto economico e sul patrimonio netto che deriverebbe da una ipotetica variazione positiva e negativa di 100 bps dei tassi di interesse rispetto a quelli effettivamente rilevati in ciascun periodo.

L'analisi è stata effettuata avendo riguardo principalmente alle seguenti voci:

- passività finanziarie a breve e medio/lungo termine, in connessione con gli strumenti derivati a essi collegati, ove esistenti.

Con riferimento alle passività finanziarie a breve e medio/lungo termine, l'impatto è stato calcolato in modo puntuale. Non sono stati inclusi in questa analisi i debiti finanziari regolati a tasso fisso.

La tabella di seguito evidenzia i risultati dell'analisi svolta:

(In migliaia di Euro)	**Impatto sull'utile, al netto dell'effetto fiscale**		**Impatto sul patrimonio netto, al netto dell'effetto fiscale**	
Sensitivity analysis	-100 bps	+100 bps	-100 bps	+100 bps
Esercizio chiuso al 31 dicembre 2025	409	(409)	409	(409)

Nota: si segnala che il segno positivo indica un maggiore utile ed un aumento del patrimonio netto; il segno negativo indica un minore utile ed un decremento del patrimonio netto.

Rischio di credito

Il rischio di credito rappresenta l'esposizione della Società al rischio di potenziali perdite derivanti dal mancato adempimento delle obbligazioni assunte dalle controparti.

Con riferimento al settore Ingegneria, la quasi totalità dei crediti è vantata verso il Comune di Milano od altri soggetti pubblici o concessionari dei medesimi e ciò garantisce un'attenuazione del rischio in oggetto. Relativamente ai crediti vantati nei confronti del Comune di Milano, nel corso dell'esercizio 2019 è stata condotta un'attività di approfondimento e verifica di una serie di posizioni creditorie assai risalenti negli anni. Le istruttorie condotte hanno permesso di identificare criteri condivisi che consentano di cristallizzare i crediti di MM nei confronti del Comune, in particolare, in coerenza con i documenti analizzati, considerare esistenti ed esigibili solo i crediti vantati da MM corrispondenti ad importi che trovano coerenza, per singola commessa, nelle disponibilità finanziarie

previste dai relativi quadri economici approvati. Tale attività ha consentito di valutare con precisione i crediti sulla base del profilo di rischio.

L'analisi sopra descritta, avente ad oggetto la verifica della qualità dei crediti, viene condotta con cadenza annuale per le posizioni vantate verso i principali Enti debitori e permette di definire le opportune azioni di riscossione, ove possibile; costituisce inoltre la base per la stima delle perdite attese su cui si effettua l'accantonamento ad un fondo svalutazione crediti.

Con riferimento al Servizio Idrico Integrato invece, la Società gestisce il rischio di credito tramite policy e procedure che regolano il monitoraggio dei flussi di recupero previsti, l'emissione di solleciti, la concessione di dilazioni di pagamento se necessario e l'implementazione di appropriate azioni di recupero.

I crediti commerciali pari a Euro 157 milioni al 31 dicembre 2025 (Euro 197 milioni al 1° gennaio 2025) sono esposti al netto degli acconti fatturati su commesse a lungo termine aventi ad oggetto la realizzazione di infrastrutture per conto del Comune di Milano ed il cui ammontare è complessivamente pari ad Euro 2.617 milioni e sono rilevati in bilancio al netto della svalutazione determinata dal management della società mediante la stima dell'aspettativa delle perdite attese (expected loss) differenziate in base alla natura privata o pubblica del debitore. La stima dell'aspettativa di perdita attesa scaturisce dall'esperienza storica differenziata per tipologia di debitore, riparametrata sull'anzianità dei saldi scaduti, e su eventuali elementi prospettici (forward looking elements), che possano inficiare le aspettative di recupero. La valutazione delle posizioni a credito per le quali sono state rilevate oggettive condizioni di inesigibilità parziale o totale oltre alle aspettative di perdite attese ha portato a determinare un fondo svalutazione crediti che al 31 dicembre 2025 risulta complessivamente pari ad Euro 55.071.114 (€ 52.771.660 nel precedente esercizio).

Con particolare riferimento ai clienti del Servizio Idrico, tenuto conto dell'elevata frammentazione della clientela e dei limiti nella possibilità di effettuare la selezione dei clienti data la natura "essenziale" della risorsa offerta, la valutazione del fondo svalutazione crediti è stata condotta dal management della società mediante la stima delle perdite attese determinate sulla base dell'esperienza passata per crediti simili e monitorando l'andamento delle condizioni economiche correnti e prospettiche del mercato di riferimento.

Si segnala inoltre che i crediti del Servizio Idrico sono coperti da depositi cauzionali fino a concorrenza della somma di Euro 16.519 migliaia.

Rischio di liquidità

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che, a causa dell'incapacità di reperire nuovi fondi o di liquidare attività sul mercato, la Società non riesca a far fronte ai propri impegni di pagamento,

determinando un impatto sul risultato economico nel caso in cui sia costretta a sostenere costi addizionali per fronteggiare i propri impegni o una situazione di insolvibilità. L'obiettivo della Società è quello di porre in essere una struttura finanziaria che, in coerenza con gli obiettivi di business e con i limiti definiti, assicuri un livello di liquidità adeguato perseguito mediante i prospettati aumenti tariffari, minimizzando il relativo costo opportunità e mantenga un equilibrio in termini di durata e di composizione del debito.

Sempre con riferimento al rischio di liquidità sono state effettuate le opportune valutazioni, anche attraverso le informazioni fornite dalle controparti finanziarie, che consentono di escludere che le disponibilità liquide ed i depositi bancari possano determinare potenziali perdite di valore tenuto, altresì, conto della possibilità di smobilizzo a vista dei depositi a scadenza.

La tabella seguente fornisce un'analisi dei flussi di cassa attesi negli esercizi a venire relativi alle passività finanziarie al 31 dicembre 2025:

(In migliaia di Euro)	**Saldo al 31 dicembre 2025**	**Esborsi previsti**			
		Entro 1 anno	**Oltre 1 anno e fino a 5 anni**	**Oltre 5 anni**	**Totale**
Passività finanziarie	229.828	62.919	84.855	82.054	229.828
Debiti commerciali	194.767	194.767	-	-	194.767
Altre passività	84.328	32.986	38.413	12.929	84.328

Tutti i flussi indicati sono flussi di cassa nominali futuri non scontati, determinati con riferimento alle residue scadenze contrattuali, sia per la quota in conto capitale che per la quota in conto interessi.

I finanziamenti sono stati inclusi sulla base della scadenza contrattuale in cui avviene il rimborso. I flussi derivanti da passività finanziarie includono quelli relativi agli IRS attualmente in essere.

Il prestito obbligazionario, emesso dalla società in data 23 dicembre 2016 e i contratti di finanziamento BEI, sottoscritti in data 18.11.2016 e 28.11.2025, prevedono per MM il rispetto di specifici covenant finanziari, calcolati come rapporti tra variabili di natura economica e patrimoniale, volti a monitorare la sostenibilità economico finanziaria aziendale.

Di seguito sono riportati i tre indicatori economico e finanziari il cui raggiungimento è previsto dai contratti di finanziamento sopra indicati:

1. Posizione finanziaria Netta/EBITDA ≤ **4,5**
2. Posizione Finanziaria Netta/Attivo Fisso ≤ **70%**
3. EBITDA/Oneri Finanziari ≥ **4,5**

Nell'esercizio corrente tutti i covenant finanziari risultano rispettati come specificato nella tabella seguente:

Covenant	Indice obiettivo	Indice al 31/12/2025
1 - Posizione finanziaria Netta/EBITDA	≤ 4,5	1,43
2 - Posizione Finanziaria Netta/Attivo Fisso	≤ 70%	29%
3 - EBITDA/Oneri Finanziari	≥ 4,5	10,4

Per un'analisi più dettagliata si rimanda alla Relazione sulla Gestione nella sezione "Analisi della struttura finanziaria".

Attività e passività finanziarie per categoria

Di seguito si riporta una classificazione delle attività e passività finanziarie per categoria al 31 dicembre 2025:

(In migliaia di Euro)	Al 31 dicembre 2025				
	Attività e passività finanziarie al fair value con variazioni a OCI	**Finanziamenti e crediti**	**Attività finanziarie disponibili per la vendita**	**Passività finanziarie al costo ammortizzato**	**Totale**
ATTIVITA':					
Altre attività non correnti	-	5.072	-	-	**5.072**
Crediti commerciali	-	157.044	-	-	**157.044**
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	-	87.650	-	-	**87.650**
Altre attività correnti	-	72.923	-	-	**72.923**
PASSIVITA':					
Passività finanziarie non correnti	218	-	-	166.691	**166.909**
Altre passività non correnti	-	-	-	51.342	**51.342**
Debiti commerciali	-	-	-	194.767	**194.767**
Passività finanziarie correnti	-	-	-	62.919	**62.919**
Altre passività correnti	-	-	-	52.390	**52.390**

Per i crediti e debiti commerciali e altri crediti e debiti a breve termine si ritiene che il valore contabile sia un'approssimazione ragionevole dei rispettivi *fair value*. Si considera altresì che il valore contabile del prestito obbligazionario iscritto tra le passività finanziarie e che è stato emesso a fine dicembre 2016 sia anch'esso una ragionevole approssimazione del relativo *fair value*, considerato inoltre che per tale strumento finanziario, in assenza di transazioni, non sono tra l'altro disponibili quotazioni di mercato.

Stima del *Fair Value*

Il *fair value* degli strumenti finanziari quotati in un mercato attivo è basato sui prezzi di mercato alla data di bilancio. Il *fair value* degli strumenti che non sono quotati in un mercato attivo è determinato

utilizzando tecniche di valutazione basate su una serie di metodi e assunzioni legati alle condizioni di mercato alla data di bilancio.

Di seguito si riporta la classificazione dei *fair value* degli strumenti finanziari sulla base dei seguenti livelli gerarchici:

Livello 1: *Fair Value* determinati con riferimento a prezzi quotati (non rettificati) su mercati attivi per strumenti finanziari identici;

Livello 2: *Fair Value* determinati con tecniche di valutazione con riferimento a variabili osservabili su mercati attivi;

Livello 3: *Fair Value* determinati con tecniche di valutazione con riferimento a variabili di mercato non osservabili.

La tabella seguente riepiloga le attività e le passività che sono misurate al *fair value* al 31 dicembre 2025, sulla base del livello che riflette gli input utilizzati nella determinazione del *fair value*:

(In migliaia di Euro)	**Al 31 dicembre 2025**		
	Livello 1	**Livello 2**	**Livello 3**
Strumenti finanziari derivati (IRS)	-	(218)	-

Stime e assunzioni

La predisposizione del presente Bilancio richiede da parte degli amministratori l'applicazione di principi e metodologie contabili che, in talune circostanze, si poggiano su difficili e soggettive valutazioni e stime basate sull'esperienza storica e assunzioni che sono di volta in volta considerate ragionevoli e realistiche in funzione delle relative circostanze. L'applicazione di tali stime e assunzioni influenza gli importi riportati negli schemi di bilancio nonché l'informativa fornita. I risultati finali delle poste di bilancio per le quali sono state utilizzate le suddette stime e assunzioni, potrebbero differire da quelli riportati nei bilanci che rilevano gli effetti del manifestarsi dell'evento oggetto di stima, a causa dell'incertezza che caratterizza le assunzioni e le condizioni sulle quali si basano le stime.

Di seguito sono brevemente descritte le aree che richiedono più di altre una maggiore soggettività da parte degli amministratori nell'elaborazione delle stime e per i quali un cambiamento nelle condizioni sottostanti le assunzioni utilizzate potrebbe avere un impatto significativo sui dati finanziari.

Ammortamento delle attività materiali e immateriali

Il costo delle attività materiali e immateriali è ammortizzato in quote costanti lungo la vita utile stimata di ciascun bene. La vita utile economica delle attività materiali e immateriali è determinata nel

momento in cui esse vengono acquistate ed è basata sull'esperienza storica per analoghe attività, condizioni di mercato e anticipazioni riguardanti eventi futuri che potrebbero avere un impatto, tra i quali variazioni nella tecnologia. L'effettiva vita economica, pertanto, può differire dalla vita utile stimata. La Società valuta annualmente i cambiamenti tecnologici e di settore, le eventuali variazioni delle condizioni contrattuali e della normativa vigente connesse all'utilizzo delle attività materiali e immateriali e il valore di recupero per aggiornare la vita utile residua. Il risultato di tali analisi può modificare il periodo di ammortamento e quindi anche la quota di ammortamento a carico dell'esercizio e di quelli futuri.

Mark up IFRIC 12

Il *fair value* dei servizi di costruzione del Servizio Idrico Integrato è determinato sulla base dei costi effettivamente sostenuti maggiorati di un mark up del 2,83 % rappresentativo della miglior stima rideterminata per l'anno 2025 circa la remunerazione dei costi interni per l'attività di direzione lavori e progettazione svolta dalla Società, così come previsto dall'IFRIC 12. La valutazione del mark up si basa su fattori e stime che possono variare nel tempo, e che possono comportare una modifica di tale valore in bilancio.

Valore residuo al termine della Concessione

MM riceverà un indennizzo al termine della Concessione per un ammontare pari al valore residuo delle opere e dei cespiti realizzati durante il periodo concessorio. Tale valore, determinato secondo le regole definite dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente (ARERA), si basa su fattori e stime che possono variare nel tempo, e che possono comportare una modifica di tale importo.

Svalutazione/ripristino degli attivi immobilizzati

Le attività non correnti sono oggetto di verifica al fine di accertare un'eventuale riduzione di valore che, in presenza di indicatori che facciano prevedere difficoltà per il recupero, è rilevata tramite una svalutazione del relativo valore netto contabile. La verifica dell'esistenza dei suddetti indicatori richiede valutazioni soggettive basate sulle informazioni disponibili all'interno della Società e sul mercato, nonché sull'esperienza storica. Inoltre, quando si ritiene che si sia generata una potenziale riduzione di valore, si procede alla sua determinazione con adeguate tecniche valutative. La corretta identificazione degli elementi indicatori dell'esistenza di una potenziale riduzione di valore, nonché le stime per la loro determinazione dipendono da fattori che possono variare nel tempo, riflettendosi nelle valutazioni e stime effettuate. Simili considerazioni in termini di esistenza di indicatori e utilizzo

delle stime nell'applicazione delle tecniche valutative sono riscontrabili nelle valutazioni da effettuarsi con riferimento all'eventuale ripristino di svalutazioni fatte in esercizi precedenti.

Attività per imposte anticipate

La contabilizzazione di attività per imposte anticipate è effettuata sulla base delle aspettative di reddito attese negli esercizi futuri. La valutazione dei redditi attesi ai fini della contabilizzazione delle imposte anticipate dipende da fattori che possono variare nel tempo e determinare effetti significativi sulla valutazione di questa voce di bilancio.

Fondi per Rischi ed Oneri

La Società iscrive nei fondi per rischi e oneri le probabili passività riconducibili a vertenze con il personale, fornitori, terzi, e, in genere, gli oneri derivanti da obbligazioni assunte. La determinazione di tali accantonamenti comporta l'assunzione di stime basate sulle correnti conoscenze di fattori che possono modificarsi nel tempo, potendo dunque generare esiti finali anche significativamente diversi da quelli tenuti in conto nella redazione del bilancio.

Fondo svalutazione crediti

Il fondo svalutazione crediti riflette le stime relative alle perdite attese sul portafoglio crediti. Gli accantonamenti per le perdite attese esprimono la stima della rischiosità creditizia che scaturisce dall'esperienza passata per crediti simili, dall'analisi degli scaduti (correnti e storici) delle perdite e degli incassi, e infine dal monitoraggio dell'andamento delle condizioni economiche, correnti e prospettiche, dei mercati di riferimento.

Valutazioni degli strumenti finanziari derivati

La determinazione del *fair value* di attività finanziarie non quotate, quali gli strumenti finanziari derivati, avviene attraverso tecniche finanziarie di valutazione comunemente utilizzate che richiedono assunzioni e stime di base. Tali assunzioni potrebbero non verificarsi nei tempi e nelle modalità previsti. Pertanto, le stime di tali strumenti derivati potrebbero divergere dai dati a consuntivo.

Determinazione dei ricavi

Per quanto attiene il Settore Ingegneria, i ricavi relativi alle commesse di progettazione e/o direzione lavori vengono imputati in proporzione all'avanzamento percentuale del lavoro, determinato dal

rapporto tra le ore dirette già impiegate per le attività contrattuali e le ore totali stimate comprensive di quelle a finire.

Con riferimento alla divisione SII, i ricavi sono comprensivi della stima dei proventi maturati per le somministrazioni effettuate tra la data dell'ultimo rilevamento del consumo effettivo e la data di fine esercizio. L'iscrizione di tali componenti di ricavo viene determinata sulla base della regolazione tariffaria mediante l'utilizzo di algoritmi ed includono una componente estimativa.

Informativa per settori operativi

L'informativa relativa ai settori di attività è stata predisposta secondo le disposizioni dell'IFRS 8 "Settori operativi", che prevedono la presentazione dell'informativa coerentemente con le modalità adottate dal management per l'assunzione delle decisioni operative. Pertanto, l'identificazione dei settori operativi e l'informativa presentata sono definite sulla base della reportistica interna utilizzata dal management ai fini dell'allocazione delle risorse ai diversi segmenti e per l'analisi delle relative performance.

Un settore operativo è definito dall'IFRS 8 come una componente di un'entità che:

(i) intraprende attività imprenditoriali generatrici di ricavi e di costi (compresi i ricavi e i costi riguardanti operazioni con altre componenti della medesima entità);

(ii) i cui risultati operativi sono rivisti periodicamente al più alto livello decisionale operativo dell'entità ai fini dell'adozione di decisioni in merito alle risorse da allocare al settore e della valutazione dei risultati;

(iii) per la quale sono disponibili informazioni di bilancio separate.

Il management ha individuato i seguenti settori:

- **Servizio Idrico Integrato (SII)** include i servizi idrici integrati principalmente per gli utenti della città di Milano
- **Ingegneria:** include la prestazione di servizi di ingegneria, direzione lavori e stazione appaltante per le opere riguardanti i sistemi di trasporto e di mobilità e per le infrastrutture realizzate principalmente per il Comune di Milano;
- **Casa**: include le attività di property management e di facility management svolte in nome e per conto del Comune di Milano, con riferimento ad alcune proprietà' immobiliari di quest'ultimo; a partire dall'esercizio corrente include anche la gestione del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica di proprietà del Comune di Bergamo;
- **Gestione Impianti e Immobili:** include gli asset e le attività di gestione di asset pubblici svolte in precedenza da MIR prima della fusione con MM.**;**

- **Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture:** include le attività di facility management e di direzione lavori svolte sul patrimonio immobiliare scolastico del Comune di Milano e sugli impianti gestiti da altre società partecipate dal Comune di Milano;
- **Verde:** include le attività di manutenzione del verde pubblico sia per le aree di pertinenza del patrimonio di edilizia residenziale pubblica che, a partire dall'anno 2024, per le aree verdi la cui gestione è di pertinenza del Comune di Milano;
- **Staff:** include le attività svolte dalle funzioni al servizio dei settori operativi i cui costi vengono attribuiti parametricamente a ciascuna divisione.

Il monitoraggio dei settori operativi avviene sulla base di: *i*) ricavi; *ii*) EBITDA e *iii)* EBIT, *iv)* Posizione Finanziaria Netta.

Il management ritiene che l'EBITDA fornisca una buona indicazione della performance in quanto non influenzato dalla normativa fiscale e dalle politiche di ammortamento.

Per ulteriori informazioni a livello azienda e per settore di attività si rinvia alla Relazione Sulla Gestione.

Note alle poste dello Stato Patrimoniale

Attivo

1.1 Immobili, impianti e macchinari

Gli immobili, impianti e macchinari sono pari a € 78.115.160 (€ 71.611.473 nel precedente esercizio). La composizione, i movimenti dell'esercizio e le altre informazioni sono di seguito esposte e commentate.

	Terreni e fabbricati	Impianti e macchinari	Attrezzatura industriale e commerciale	Immobilizzazioni materiali in corso	Migliorie su beni di terzi	Altri immobili Impianti e macchinari	IFRS 16 - Diritti d'uso	Totale
Costo storico al 31.12.2024	77.998.268	29.890.401	4.530.997	8.750.536	3.022.064	12.128.418	10.129.506	**146.450.190**
Fondo amm.to al 31.12.2024	(25.753.460)	(25.651.557)	(4.497.944)	-	(2.540.056)	(9.699.820)	(6.695.880)	**(74.838.717)**
Saldo al 31.12.2024	**52.244.808**	**4.238.844**	**33.053**	**8.750.536**	**482.008**	**2.428.598**	**3.433.626**	**71.611.473**
Incrementi dell'esercizio	111.710	2.793.025	-	308.753	(9.450)	2.726.752	5.974.203	**11.904.993**
Decrementi dell'esercizio	(35.334)	(176.680)	-	(15.418)		(1.232)	(93.054)	**(321.718)**
Riclassifiche	-	1.350.905	-	(1.350.905)	-	-	-	-
Altre variazioni	11.053	-	-	-	-	-	-	**11.053**
Ammortamento dell'esercizio	(1.501.710)	(750.093)	(6.397)	-	(81.478)	(950.145)	(1.800.918)	**(5.090.740)**
Saldo al 31.12.2025	**50.830.526**	**6.105.097**	**26.656**	**9.043.871**	**391.080**	**4.203.973**	**7.513.857**	**78.115.060**
Costo storico al 31.12.2025	78.083.985	32.487.886	4.344.680	9.043.871	3.012.614	14.853.937	16.010.655	**157.837.628**
Fondo amm.to al 31.12.2025	(27.253.459)	(26.382.789)	(4.318.025)	-	(2.621.534)	(10.649.965)	(8.496.798)	**(79.722.568)**

Gli incrementi dell'esercizio, complessivamente pari ad Euro 11.904.993, si riferiscono prevalentemente a:

- migliorie apportate agli immobili di proprietà
- acquisto di mobili, macchine per ufficio;
- autoveicoli da trasporto

- incremento del valore dei “Diritti d’uso” contabilizzati secondo quanto previsto dall’ applicazione del principio contabile IFRS 16.

Le Immobilizzazioni Materiali in Corso accolgono per Euro 454 migliaia il valore netto contabile degli investimenti effettuati da AMSA con cui è in essere un contratto di locazione con impegno di acquisto da parte della società delle migliorie apportate dal locatario. La restante parte delle Immobilizzazioni Materiali in Corso è prevalentemente riferita al valore degli interventi di ristrutturazione in corso di esecuzione su immobili di proprietà.

1.2 Diritti su beni in concessione

I “Diritti su beni in concessione” sono pari ad € 409.151.639 (€ 399.500.870 nel precedente esercizio).

Di seguito si riporta la movimentazione della voce per il periodo dal 1° gennaio 2025 al 31 dicembre 2025:

Diritti su beni in concessione	
Costo storico	592.639.030
Fondo di ammortamento	(193.138.160)
Saldo al 31 dicembre 2024	**399.500.870**
FoNi 2012 – 2024	(21.840.654)
Saldo al 31 dicembre 2024 restated	**377.660.216**
Costo storico	565.332.631
Fondo di ammortamento	(187.672.414)
Saldo al 01 gennaio 2025	**377.660.217**
Incrementi	63.841.510
Altre	(11.853)
FoNI	(11.409.180)
Decrementi	(455.338)
Ammortamenti	(20.473.717)
Saldo al 31 dicembre 2025	**409.151.639**
Costo storico	617.297.770
Fondo di ammortamento	(208.146.131)

Ai sensi dell’IFRIC 12, sono stati rilevati diritti su beni in concessione per Euro 409.151 migliaia al 31 dicembre 2025. Tali diritti sono ammortizzati in quote costanti lungo la durata della concessione; non costituisce oggetto di ammortamento il valore residuo di Euro 102 milioni, che rappresenta il valore dei beni destinati a essere devoluti al concedente al termine della concessione.

La voce “Diritti su beni in concessione” è esposta al netto della componente tariffaria “FoNI” (Fondo Nuovi Investimenti); tale componente, che costituisce un’anticipazione per il finanziamento dei nuovi

interventi è soggetta a un vincolo di destinazione in merito al suo utilizzo. Il valore del FoNI cumulato dalla data di prima rilevazione al 31 dicembre 2025 e contabilizzato in riduzione del valore dei Diritti su Beni in Concessione è complessivamente pari ad Euro 166.164.901.

Come illustrato nel paragrafo "Cambiamenti di principi contabili" cui si rimanda per una trattazione più dettagliata ed approfondita, nel corso del presente esercizio la società ha modificato il trattamento contabile del FoNI; in seguito a tale modifica, come previsto dallo IAS 8 gli effetti del cambiamento sono stati applicati retroattivamente; ciò ha comportato una riduzione del valore contabile delle immobilizzazioni pari ad euro 21.840.654.

Gli investimenti effettuati dell'esercizio 2025 sono pari a Euro 63.841.510 (al lordo dell'incremento del "Fondo Nuovi Investimenti") e riguardano principalmente condutture, interventi sull'impianto di depurazione, sulle centrali.

Impairment test sui beni in concessione

Al 31 dicembre 2025 è stata effettuata una verifica volta ad accertare se vi sono indicatori che i "Diritti su beni in concessione" possano avere subito una riduzione di valore. Sono state considerate sia fonti interne sia esterne di informazione quali eventuali cambiamenti significativi nell'uso delle attività, l'andamento economico dell'attività rispetto a quanto previsto, eventuali discontinuità tecnologiche, di mercato o normative, l'andamento dei tassi di interesse di mercato o del costo del capitale utilizzato per valutare gli investimenti.

In considerazione del fatto che le fonti di informazione utilizzate non hanno evidenziato indicatori di perdite di valore, non si è proceduto ad effettuare il test di impairment e non sono pertanto state rilevate perdite durevoli di valore con riferimento agli importi contabilizzati tra i diritti su beni in concessione per l'esercizio 2025 e, conseguentemente, non sono state effettuate svalutazioni di tali attività.

1.3 Altre attività immateriali

La voce "Altre attività immateriali" è pari ad € 6.840.741 (€ 8.718.406 nel precedente esercizio).

Di seguito si riporta la movimentazione della voce "Altre attività immateriali" per il periodo dal 1° gennaio 2025 al 31 dicembre 2025:

	Saldo al	Incrementi	Ammortamento	Saldo al

	31/12/2024	2025	2025	31/12/2025
Software	**8.662.071**	4.557.435	(6.435.101)	**6.784.406**
Altre attività immateriali	**56.335**	-	-	**56.335**
Totale	**8.718.406**	**4.557.435**	**(6.435.101)**	**6.840.741**

Gli investimenti realizzati nel 2025 si riferiscono prevalentemente agli interventi di potenziamento e messa a punto del nuovo software di gestione integrata dei processi aziendali. In particolare, una componente significativa dell'incremento dell'esercizio è relativa al potenziamento ed allo sviluppo dei software gestionali già in uso.

1.4 Attività per imposte anticipate

Le attività per imposte anticipate sono pari a € 45.570.605 (€ 37.558.942 nel precedente esercizio ed € 43.718.006 considerando come periodo comparativo l'esercizio 2024 successivamente al cambiamento volontario del metodo di contabilizzazione del FoNI).

Sono state calcolate sulle differenze temporanee tra i valori patrimoniali iscritti in bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali, sulla base delle aliquote che si ritiene verranno applicate al momento in cui tali differenze si annulleranno.

La composizione della voce è di seguito dettagliata:

Imposte Anticipate	**2024**		**2025**	
	Ammontare differenze temporanee	**Effetto fiscale**	**Ammontare differenze temporanee**	**Effetto fiscale**
Fondi per rischi ed oneri	7.615.609	2.273.992	9.770.638	2.756.402
Fondo svalutazione	21.106.704	5.065.609	21.246.766	5.099.224
Rilevazione fair value derivati IRS	370.134	88.832	218.019	52.325
Contributi FoNI	104.978.898	29.613.600	132.106.815	37.263.673
Risconti allacciamenti	9.772.678	2.284.928	8.269.188	2.092.857
Altre voci	334.711	76.011	686.546	190.142
Totale Società	***144.178.733***	***39.402.972***	***172.297.972***	***47.454.622***
FoNi 2012 – 2024 – effetto restatement per cambio principi contabili	***21.840.654***	***6.159.064***	**-**	**-**
Totale imposte anticipate - Restatement	***166.019.387***	***45.562.036***	**-**	**-**
Imposte Differite	**2024**		**2025**	
	Ammontare differenze temporanee	**Effetto fiscale**	**Ammontare differenze temporanee**	**Effetto fiscale**
Interessi moratori	497.251	117.519	500.789	152.195
Immobilizzazioni materiali	5.982.320	1.669.066	5.982.320	1.669.067
Benefici ai dipendenti	244.633	57.445	225.037	62.756
Totale Società	***6.724.204***	***1.844.030***	***6.708.146***	***1.884.018***

Totale imposte anticipate/differite	***137.464.529***	***37.558.942***	**165.589.826**	**45.570.605**
Totale imposte anticipate/differite restated per cambio principi contabili	***159.295.183***	***43.718.006***	**-**	**-**

Come previsto dallo IAS 12 le attività per imposte anticipate sono esposte al netto delle passività per imposte differite, in quanto le attività e le passività fiscali differite sono relative ad imposte sul reddito applicate dalla medesima giurisdizione fiscale.

1.5 Altre attività non correnti

Le attività non correnti sono pari ad € 5.072.123 (€ 4.019.973 nel precedente esercizio) e sono così composte:

	Periodo corrente	Periodo precedente
Ratei e risconti attivi	4.843.169	3.787.437
Depositi cauzionali	228.953	232.536
Totale	**5.072.123**	**4.019.973**

L'incremento della voce Risconti attivi è prevalentemente riconducibile all'anticipazione di costi pluriennali sostenuti nell'esercizio.

1.6 Rimanenze

Le rimanenze sono pari a € 6.033.041 (€ 5.618.658 nel precedente esercizio).

Tale voce si riferisce prevalentemente ai ricambi e ai materiali di manutenzione del Servizio Idrico Integrato. Il valore delle rimanenze è esposto al netto del fondo svalutazione, il cui ammontare è pari ad € 1.030.514.

La variazione rispetto al precedente esercizio è riferita all'effetto combinato dell'incremento delle giacenze e di una diminuzione del fondo svalutazione imputabile alla normale rotazione delle giacenze; le rimanenze alla fine dell'esercizio sono prevalentemente riferite a condutture e strumenti di misura presenti in magazzino alla fine dell'esercizio, istallati sulla rete acquedottistica nel corso dei primi mesi dell'esercizio successivo. Di seguito si espone la composizione delle rimanenze:

	Al 01 gennaio 2025	Al 31 dicembre 2025
Materie prime, di consumo e merci	6.767.382	7.063.554
Fondo svalutazione rimanenze	(1.148.725)	(1.030.513)
Totale	**5.618.658**	**6.033.041**

1.7 Crediti commerciali

I crediti commerciali, al netto del relativo fondo svalutazione, sono pari a € 157.044.461 (€ 197.061.855 nel precedente esercizio).

La composizione è di seguito dettagliata.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Verso terzi	140.275.063	153.036.550
Verso imprese controllanti	71.840.549	96.796.964
Totale crediti commerciali - lordi	**212.115.612**	**249.833.515**
Fondo svalutazione crediti	(55.071.150)	(52.771.660)
Totale crediti commerciali	**157.044.461**	**197.061.855**

Crediti verso terzi

La presente voce comprende i crediti del Settore Ingegneria e Staff per Euro 31.431.942 (Euro 27.042.100 nel precedente esercizio) relativi a prestazioni effettuate a favore di terzi, crediti sorti nella gestione del Servizio Idrico Integrato per Euro 107.159.195 (Euro 123.265.787 nel precedente esercizio), crediti del settore M.O. Impianti e Infrastrutture per Euro 346.652 (Euro 1.035.000 nel precedente esercizio) e crediti relativi ai settori Casa e Gestione Impianti e Immobili per i restanti Euro 1.337.274 (Euro 1.693.663 nel precedente esercizio).

Crediti verso imprese Controllanti

I crediti verso Controllanti si riferiscono al Settore Ingegneria e Staff per prestazioni effettuate fatturate e da fatturare per Euro 19.937.882 (Euro 56.810.778 nel precedente esercizio), al Servizio Idrico Integrato per Euro 15.379.695 (Euro 11.337.540 nel precedente esercizio), al Settore Casa per Euro 25.748.990 (Euro 19.600.996 nel precedente esercizio), al Settore M.O. Impianti e Infrastrutture per Euro 9.246.287 (Euro 7.213.452 nel precedente esercizio) ed al Settore Verde per Euro 1.527.695 (Euro 1.834.198 nel precedente esercizio).

Il valore dei crediti è esposto al netto degli acconti ricevuti dal Comune di Milano pari ad Euro 2.620 milioni.

Fondo Svalutazione Crediti

L'adeguamento del valore nominale dei crediti al presunto valore di realizzo è stato ottenuto mediante apposito fondo svalutazione che ha subito, nel corso dell'esercizio, la seguente movimentazione:

Descrizione	Totale
Saldo all' 01 gennaio 2025	**52.771.660**
Utilizzo nell'esercizio	(881.358)
Accantonamento dell'esercizio	3.180.848
Saldo al 31 dicembre 2025	**55.071.150**

Il suddetto fondo per Euro 33.164.822 (€ 31.005.395 nel precedente esercizio) è relativo alla svalutazione di crediti verso clienti del Servizio Idrico, per Euro 21.584.663 (€ 21.619.850 nel precedente esercizio) è riferito alla svalutazione di crediti vantati dal Settore Ingegneria prevalentemente nei confronti della propria Controllante e per Euro 146.415 è riferito alla svalutazione di crediti per fatture da emettere dal Settore Casa nei confronti della Controllante.
Nel corso dell'esercizio è stato effettuato un accantonamento complessivamente pari ad euro 3.180.812; tale accantonamento è per euro 3.000.000 posto a copertura dei crediti derivanti dalla gestione del Servizio Idrico ed è correlato alle partite relative ad utenze per consumi idrici; l'accantonamento è stimato sulla base delle aspettative di perdite attese.
Per la restante parte, pari ad euro 180.812, l'accantonamento, relativo al Settore Ingegneria, è stato determinato stimando le probabili perdite su fatture da emettere per lavori in corso. Si è infatti proceduto ad analizzare le commesse in fase di esecuzione ed è stata condotta una ricognizione puntuale delle posizioni vantate nei confronti dei principali committenti al fine di definire l'effettiva recuperabilità delle stesse; l'accantonamento effettuato riflette l'esito di tale analisi.

1.8 Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti sono pari a € 87.650.060 (€ 78.497.179 nel precedente esercizio).
La composizione è di seguito esposta.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Cassa	7.379	7.672
Depositi bancari	87.642.681	78.489.507
Totale	**87.650.060**	**78.497.179**

1.9 Altre attività correnti

Le altre attività sono pari a € 72.923.333 (€ 35.769.523 nel precedente esercizio).
La composizione della voce è di seguito esposta.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Crediti tributari	18.296.440	4.631.560
Anticipi	53.194.348	29.568.689
Crediti verso enti previdenziali	495.892	495.892
Altri crediti correnti	1.336.653	1.473.383
Fondo svalutazione crediti	(400.000)	(400.000)
Totale	**72.923.333**	**35.769.523**

La voce crediti tributari è riferita principalmente alla quota di crediti d'imposta derivanti dall'applicazione del "Superbonus" maturati, sia nell'esercizio corrente che negli esercizi precedenti, per interventi effettuati su immobili di edilizia residenziale pubblica di proprietà comunale e di cui MM è il gestore il cui valore ammonta ad Euro 2.060.362; per la parte residua è riferita a crediti per imposte versate in acconto per Euro 16.236.078.

La voce "Anticipi" il cui ammontare è pari ad Euro 53.194.348 è invece riferita alle anticipazioni contrattuali liquidate agli appaltatori secondo quanto previsto dal codice degli appalti.

Patrimonio Netto e passività

1.10 Patrimonio netto

Il capitale sociale è costituito da 36.996.233 azioni ordinarie del valore nominale di Euro 1, interamente sottoscritto e versato, detenute dal Comune di Milano.

Patrimonio Netto - origine, utilizzazione e distribuibilità

Si riportano di seguito le informazioni richieste dall'art 2427, n. 7 bis che prevede l'indicazione delle voci di patrimonio netto distinguendole in relazione alla disponibilità, alla loro origine e alla loro avvenuta utilizzazione in esercizi precedenti per copertura perdite.

	Importo	Origine/natura	Possibilità di utilizzazione	Quota disponibile	Riepilogo delle utilizzazioni effettuate nell'esercizio precedente
Capitale	36.996.233	sottoscrizione / riserva di capitale	copertura perdite		
Riserva legale	7.399.247	riserva di utili	copertura perdite		
Altre riserve					
Riserva avanzo di fusione	47.193.065	Riserva avanzo di fusione	aumento capitale, copertura perdite, distribuzione	47.193.065	
Riserva straordinaria	214.500.132	riserva di utili	aumento capitale, copertura perdite, distribuzione	214.500.132	
Riserva Divisione Casa	5.513.764	riserva di utili	aumento capitale, copertura perdite, distribuzione	5.513.764	
Riserva di transizione IFRS	4.389.706	Riserva di transizione IFRS	aumento capitale, copertura perdite, distribuzione	4.389.706	
Riserva Cash Flow Hedge	(165.692)			(165.692)	
Riserva Fondo Nuovi Investimenti	(26.016.659)			(26.016.659)	
Totale Altre Riserve	**245.414.316**			**245.414.316**	
Totale Patrimonio netto (escluso Risultato di esercizio)	**289.809.796**				

La "Riserva Fondo Nuovi Investimenti", costituita nell'esercizio 2021 a fronte della rettifica eseguita per applicare retroattivamente la modifica di trattamento contabile della componente tariffaria FoNI (Fondo Nuovi Investimenti) del Servizio Idrico, nel presente esercizio subisce una variazione di Euro 15.681.589.

Tale variazione deriva da una diversa contabilizzazione, a partire dall' esercizio corrente, della componente di FoNI posta a copertura del carico fiscale; tale modifica è commentata nel paragrafo "Variazione di Principi Contabili. Considerando che la componente tariffaria FoNi, accertata fin dal 2014, concorreva per la componente posta a copertura delle imposte ai risultati dell'esercizio, per politica aziendale non distribuiti, e considerando che il principio contabile IAS n.8 richiede che l'entità debba rettificare il saldo d'apertura di ciascuna componente del patrimonio netto interessata, nell'esercizio corrente la riserva è stata modificata con un movimento negativo di euro 15.681.589.

1.11 Passività finanziarie correnti e non correnti

Le passività finanziarie sono pari a € 229.828.123 (€ 259.851.482 nel precedente esercizio).

La composizione e la distinzione tra quote correnti e non correnti sono di seguito esposte e commentate.

Passività finanziarie correnti e non correnti	Al 31 dicembre 2025		Al 31 dicembre 2024	
	Quota corrente	Quota non corrente	Quota corrente	Quota non corrente
Mutui bancari	8.453.570	50.607.318	18.361.910	59.060.304
Prestito obbligazionario	6.880.073	90.325.001	1.881.015	97.205.074
Altri finanziamenti	44.980.202	19.980.808	48.507.865	25.000.000
Scoperti di conto corrente			4.672.831	-
Fair value derivati IRS		218.017	-	370.132
Debiti per oneri finanziari	566.840		1.105.207	
Debiti finanziari per diritti d'uso	2.038.419	5.777.875	1.275.632	2.411.512
Totale	**62.919.104**	**166.909.019**	**75.804.460**	**184.047.022**

Gli oneri sostenuti dalla Società per l'ottenimento dei mutui bancari e del prestito obbligazionario sono inizialmente iscritti a riduzione delle passività finanziarie e successivamente imputati a conto economico utilizzando il metodo del costo ammortizzato secondo quanto previsto dallo IFRS 9.

La voce "Altri finanziamenti" è riferita al debito per utilizzo di linee "Hot Money" e per finanziamenti a 18 mesi.

I "Debiti finanziari per diritti d'uso" verso terzi sono riferiti al valore attualizzato dei debiti derivanti dell'applicazione del principio IFRS 16 per i leasing precedentemente classificati come operativi.

Le informazioni relative ai mutui bancari e al prestito obbligazionario sono riepilogate nella tabella seguente:

	Valore nominale	Accensione	Scadenza	Tasso di interesse	Al 31 dicembre 2025			
					Totale	in scadenza entro 1 anno	in scadenza tra 2-5 anni	in scadenza oltre 5 anni
Mutui bancari:								
Floating Rate Loan -BNL	20.000.000	2008	2028	Euribor 6m + 0.25%	3.000.000	1.000.000	2.000.000	-
Floating Rate Loan - Banca Intesa	20.000.000	2006	2026	Euribor 6m + 0.12%	1.388.081	1.388.081		-
Fixed rate Loan BEI	70.000.000	2018	2034	1,757%	54.782.609	6.086.956	24.347.826	24.347.826
Costo ammortizzato					(109.801)	(21.466)	(64.288)	(24.047)
Prestito Obbligazionario:								
Senior secured amortizing Fixed rate notes	100.000.000	2016	2035	3,15%	98.000.000	7.000.000	33.000.000	58.000.000
Costo ammortizzato					(794.926)	(119.927)	(405.577)	(269.422)
Totale					***156.265.963***	***15.333.645***	***58.877.961***	***82.054.357***

1.12 Fondi per rischi e oneri

I fondi rischi e oneri futuri sono pari a € 9.887.526 (€ 7.658.127 nel precedente esercizio).
La composizione e i movimenti dell'esercizio sono di seguito esposti e commentati.

	Saldo al 1° gennaio 2025	Incremento	Utilizzi/Rilasci	Saldo al 31 dicembre 2025
Fondi rischi	4.640.087	3.656.440	(1.427.041)	6.869.486
Fondo oneri futuri	3.018.040	0	0	3.018.040
Totale	**7.658.127**	**3.656.440**	**(1.427.041)**	**9.887.526**

Il "Fondo rischi" complessivamente pari ad Euro 6.869.486, è per Euro 1.373.869 posto a copertura delle perdite future stimate sulle commesse in corso del Settore Ingegneria per cui è stata rilevata una marginalità negativa; per Euro 4.743.644 è posto a copertura di cause legali e contenziosi con imprese, con il personale o con committenti, per cui si ritiene probabile il rischio di soccombenza. Per Euro 640.085 il fondo è stanziato a fronte di franchigie da riconoscere alle compagnie assicuratrici peri sinistri ancora da liquidare.

L'accantonamento dell'esercizio è per Euro 122.590 riferito a franchigie assicurative calcolate su sinistri in essere, mentre per Euro 962.127 è riferito alla rilevazione di perdite future su commesse in corso. La restante parte dell'accantonamento è riconducibile per Euro 644.724 al rischio di penali

da riconoscere ad un committente nell'esecuzione di una specifica commessa, per Euro 1.655.959 al rischio del mancato riconoscimento da parte del committente di ricavi per avanzamenti nell'esecuzione degli appalti delle Divisioni Casa e Ingegneria e per Euro 183.000 è riconducibile a contenziosi in essere con terze parti e società appaltatrici.

Il "Fondo oneri futuri" complessivamente pari ad Euro 3.018.040 si riferisce per Euro 2.845.087 agli oneri che non saranno riconosciuti dal Comune di Milano in qualità di committente e che si è stimato di dovere sostenere per portare a termine alcune commesse del Settore Ingegneria. Tali oneri, valutati in base alla ridefinizione del quadro economico di alcune commesse, sono stati contabilizzati negli esercizi precedenti in seguito al perfezionamento di un "Atto di accertamento" sottoscritto nel 2020 con il Comune di Milano e volto a definire e cristallizzare alcune posizioni a credito vantate ed assai risalenti nel tempo.

1.13 Benefici ai dipendenti

La voce include il trattamento di fine rapporto e gli altri benefici a dipendenti sono pari a € 3.974.768 (€ 4.354.718 nel precedente esercizio).

	Periodo Corrente	Periodo precedente
TFR	3.328.005	3.591.634
Altri benefici	646.763	763.084
Totale	**3.974.768**	**4.354.718**

TFR

La composizione e i movimenti dell'esercizio sono di seguito esposti e commentati

Benefici ai dipendenti	
Saldo al 31 dicembre 2024	**3.591.634**
Oneri finanziari	189.127
Utili attuariali	(27.818)
Somme liquidate	(424.940)
Saldo al 31 dicembre 2025	**3.328.005**

Il fondo trattamento di fine rapporto recepisce gli effetti dell'attualizzazione secondo quanto richiesto dal principio contabile IAS 19. Di seguito si riporta il dettaglio delle assunzioni economiche e demografiche utilizzate ai fini delle valutazioni attuariali:

Tasso di attualizzazione/sconto	3,37 % div. Idrico, Casa e Staff 3,96% M.O. Impianti e Infrastrutture e Verde 3,09% div. Ingegneria
Tasso d'inflazione	2,00%
Tasso di mortalità atteso	Tabelle Ragioneria Generale dello Stato RG48
Tasso di invalidità atteso	Tabelle INPS1998M/ INPS1998F
Ipotesi demografiche: probabilità di uscita/anticipazione	3,10% - 3,00%
Tasso annuo di incremento del TFR	3,00%

Altri benefici a dipendenti

La voce in esame pari ad Euro 646.763 si riferisce a quanto finora accantonato per polizze a capitalizzazione che saranno liquidate ai dirigenti al termine del rapporto di lavoro così come previsto dal contratto integrativo.

1.14 Altre passività non correnti

Le altre passività non correnti sono pari a € 51.342.095 (€ 44.251.998 nel precedente esercizio).
La composizione è di seguito esposta:

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Depositi Cauzionali	26.250.010	23.882.140
Risconti passivi	25.055.264	20.369.858
Ratei passivi	36.820	-
Totale	**51.342.095**	**44.251.998**

I depositi cauzionali si riferiscono alle somme versate dagli inquilini del Settore Casa e dagli utenti del Servizio Idrico secondo quanto previsto dalle norme e dai regolamenti vigenti.

I risconti passivi si riferiscono principalmente a contributi per allacciamenti e per interventi di consolidamento della rete che verranno rilasciati annualmente in quote costanti entro il termine di scadenza della concessione del Servizio Idrico.

1.16 Debiti commerciali

I debiti commerciali sono pari a € 194.766.890 (€ 174.625.390 nel precedente esercizio).
La composizione della voce in esame è la seguente:

	Periodo Corrente	Periodo precedente
Verso terzi	155.210.729	133.178.519
Verso imprese controllanti	39.556.161	41.446.871
Totale	**194.766.890**	**174.625.390**

Tale voce include i debiti relativi al normale svolgimento dell'attività commerciale dalla Società, relativamente a forniture di merci, immobilizzazioni e servizi. Al 31 dicembre 2025 non risultano in bilancio debiti con durata residua superiore a cinque anni.

Debiti verso terzi

Il saldo al 31 dicembre 2025 include debiti relativi al Settore Ingegneria e Staff per Euro 66.517.060 (Euro 48.233.216 nel precedente esercizio), debiti relativi al Servizio Idrico Integrato per Euro 50.122.775 (Euro 48.607.874 nel precedente esercizio), relativi al Settore Casa per Euro 23.455.946 (Euro 18.533.745 nel precedente esercizio), relativi alla Gestione Impianti e Immobili Euro 4.710.025 (Euro 8.968.495 nel precedente esercizio), per Euro 4.891.463 (Euro 4.559.154 nel precedente esercizio) relativi al Settore Verde e per Euro 5.513.460 (Euro 4.276.036 nel precedente esercizio) relativi al Settore M.O. Impianti e Infrastrutture.
Tale saldo include anche le trattenute contrattuali effettuate sugli stati di avanzamento lavori che verranno pagate solo ad avvenuto collaudo degli stessi.

Debiti verso Controllanti

I debiti verso Controllanti sono interamente riconducibili al Comune di Milano.
Il saldo al 31 dicembre 2025 include debiti relativi al Settore Ingegneria e Staff per Euro 63.341 (Euro 63.969 nel precedente esercizio), al Servizio Idrico Integrato per Euro 37.883.207 (Euro 40.608.587

nel precedente esercizio) e al Settore Casa per Euro 1.609.613 (Euro 774.316 nel precedente esercizio).

I debiti del Servizio Idrico Integrato includono oltre al corrispettivo per servizi, la quota di competenza del Comune di Milano delle bollettazioni emesse dalla Società successivamente al 30 giugno 2003 e la quota di depurazione da riconoscere al medesimo nella qualità di Commissario Delegato per la realizzazione dei depuratori.

1.17 Altre passività correnti

Le altre passività correnti sono pari a € 32.986.101 (€ 34.934.793 nel precedente esercizio).

La composizione della voce è la seguente:

Altre passività correnti	Periodo corrente	Periodo precedente
Debiti verso dipendenti	9.335.796	10.455.168
Debiti verso utenti del Servizio Idrico Integrato	223.138	223.138
Acconti	7.533.347	8.427.718
Debiti verso istituti previdenziali	6.232.343	4.783.695
IVA e altri debiti tributari	6.816.614	7.297.670
Debiti v.so cassa per i servizi energetici e ambientali	65.346	1.142.496
Altre passività	2.779.518	2.604.908
Totale	**32.986.101**	**34.934.793**

La voce “Debiti verso dipendenti” include principalmente debiti per ferie non godute, retribuzioni differite, premi contrattuali e incentivi all’esodo non corrisposti.

La voce “Debiti verso utenti del Servizio Idrico Integrato” si riferisce alla quota di tariffa A.T.O. bollettata negli esercizi 2012/13 da restituire agli utenti.

La voce “Acconti” recepisce il valore delle somme fatturate in acconto da Clienti di cui Euro 2.977.687 da terzi ed Euro 4.555.659 da Controllante.

La voce “Debiti v.so cassa per i servizi energetici e ambientali” pari ad Euro 65.346 è inerente alle somme incassate dagli utenti del Servizio Idrico attraverso la tariffa e periodicamente da retrocedere alla Cassa con lo scopo di attuare forme di perequazione e finanziare progetti a vantaggio dei consumatori.

Note alle poste del Conto Economico

2.1 Ricavi

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono pari a € 284.177.934 (€ 250.867.023 nel precedente esercizio ed € 248.857.479 considerando come periodo comparativo l'esercizio 2024 successivamente al cambiamento volontario del metodo di contabilizzazione del FoNI).
La composizione per settori è di seguito esposta:

	2025	2024 Restated	2024
Servizio Idrico Integrato	190.324.039	177.345.552	179.355.096
Ingegneria e Staff	44.382.339	33.986.757	33.986.757
Casa	17.175.084	17.573.739	17.573.739
Gestione Impianti e Immobili	2.028.949	2.038.209	2.038.209
Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture	14.333.091	12.424.958	12.424.958
Verde	15.934.432	5.488.264	5.488.264
Totale	**284.177.934**	**248.857.479**	**250.867.023**

L'incremento della voce "Ricavi" è prevalentemente imputabile all'aggiornamento delle tariffe del Servizio Idrico in seguito all'approvazione delle stesse avvenuta nell'anno corrente da parte dell'Ente regolatore ARERA. Sempre con riferimento ai ricavi del Servizio Idrico, complessivamente pari ad euro 190.324.039, si segnala che incorporano una componente riferita ai consumi di fine periodo, maturata nell'esercizio e stimata mediante l'uso degli algoritmi di calcolo della bollettazione, il cui importo è pari a euro 26.221 migliaia.

L'incremento dei ricavi è altresì imputabile al subentro nella gestione del verde pubblico del Comune di Milano operata da MM per l'intero anno 2025; nell'esercizio precedente la Società ha gestito il servizio solo per il quarto trimestre dell'anno.
I ricavi sono esposti al netto dei costi per opere appaltate per conto terzi, ripetuti ai committenti sulla base degli atti di concessione e contratti di servizio, per un importo pari a euro 152.188 migliaia per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025.

Qui di seguito è esposta la suddivisione per area geografica:

Valori in migliaia di euro	**2025**	**2024 Restated**	**2024**
Italia	274.337	241.891	243.901
Europa	0	0	0
Resto del Mondo	9.841	6.966	6.966
Totale	**284.178**	**248.857**	**250.867**

I ricavi esteri conseguiti sono relativi alle attività di ingegneria svolti attraverso le sedi estere della Società.

2.2 Ricavi per lavori su beni in concessione

I ricavi per lavori su beni in concessione sono pari a Euro 63.841.510 per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025. Tali ricavi corrispondono, in applicazione dell'IFRIC 12, alle opere realizzate sui beni in concessione del Servizio Idrico Integrato maggiorati 2,83%, rappresentativo della migliore stima circa la remunerazione dei costi interni per l'attività di direzione lavori e progettazione svolta dalla Società, pari al mark-up che un general constructor richiederebbe per svolgere la medesima attività. Il mark–up è rideterminato su base annuale ed il valore sopra esposto è relativo all'esercizio 2025.

2.3 Altri ricavi e proventi

Gli altri ricavi e proventi sono pari a € 21.574.313 (€ 19.029.937 nel precedente esercizio).
La composizione è di seguito esposta:

	Periodo Corrente	**Periodo Precedente**
Prestazioni diverse svolte dal SII	2.164.071	3.300.849
Incrementi per lavori interni	6.281.267	7.981.389
Rilascio Fondi rischi	1.345.201	1.754.235
Addebiti costi del personale in distacco	545.070	725.716
Sopravvenienze attive	1.641.561	32.307
Proventi vari	9.447.943	5.224.338
Contributi in conto capitale	149.200	11.103
Totale	**21.574.313**	**19.029.937**

La voce "Incrementi per lavori interni" è prevalentemente riferita alla rilevazione del valore del personale interno impiegato per realizzare gli investimenti del Servizio Idrico.
Nell'esercizio corrente la voce "Proventi Vari" si incrementa significativamente per effetto dei riconoscimenti deliberati da ARERA in seguito al raggiungimento degli standard di qualità tecnica

del Servizio Idrico; le premialità sono state contabilizzate nel presente esercizio in seguito all'approvazione da parte dell'Autorità ARERA degli esiti dell'applicazione del meccanismo incentivante relativamente al biennio 2022-2023.

L'incremento della voce "Sopravvenienze attive" è riconducibile alla sistemazione di partite pregresse molto risalenti ed a fronte della chiusura di pendenze in essere con appaltatori.

Le dinamiche della voce "Rilascio fondi rischi" sono influenzate dal rilascio delle perdite su commesse della Business Unit Ingegneria conseguenti all'avanzamento dei lavori in corso avvenuto nell'esercizio.

2.4 Costi per materie prime, di consumo e merci

Le materie prime e di consumo utilizzate sono pari a € 10.168.597 (€ 9.501.099 nel precedente esercizio).

La composizione è di seguito esposta.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Materiali di consumo e vari	10.582.980	10.586.256
Variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie e di consumo	(414.383)	(1.085.157)
Totale	**10.168.597**	**9.501.099**

2.5 Altri costi operativi

Gli altri costi operativi sono pari a € 5.526.786 (€ 3.488.197 nel precedente esercizio).

La composizione è di seguito esposta.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Quote associative	471.897	317.592
Imposte e altre tasse deducibili	254.549	198.206
IMU	375.755	384.264
Altri oneri di gestione	4.424.585	2.588.135
Totale	**5.526.786**	**3.488.197**

L'incremento degli "Altri oneri di gestione" è prevalentemente riconducibile alla sistemazione di partite pregresse rilevate nell'esercizio a fronte della chiusura di pendenze in essere con clienti ed appaltatori.

2.6 Costi per servizi

I costi per servizi sono pari a € 107.818.406 (€ 85.700.853 nel precedente esercizio).
La composizione è di seguito esposta.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Utenze (acqua, energia elettrica)	28.618.780	27.868.672
Gas	1.796.008	1.575.600
Lavorazioni esterne	391.288	372.487
Manutenzioni	16.214.651	9.124.352
Consulenze tecniche e legali	9.210.133	6.901.019
Compensi agli amministratori	256.341	252.597
Compensi ai sindaci	57.460	52.000
Pubblicità e promozionali	145.642	113.188
Postali e telefoniche	521.775	469.411
Assicurazioni	3.669.097	3.255.976
Viaggi e trasferte	882.249	291.597
Mensa e ticket	2.309.768	2.102.616
Servizi erogati dal Comune di Milano	2.270.420	2.339.571
Canone per servizi di fognatura e depurazione	5.726.863	4.857.902
Smaltimento rifiuti	8.341.172	6.934.149
Servizi di manutenzione del verde pubblico	11.902.612	5.049.404
Godimento beni di terzi	4.049.092	2.058.465
Altri costi per servizi	11.455.055	12.081.846
Totale	**107.818.406**	**85.700.853**

L'incremento della voce "Costi per Servizi" è per lo più riconducibile ai maggiori oneri sostenuti per la manutenzione ordinaria del verde pubblico della Città di Milano; come già evidenziato infatti nel paragrafo "2.1 Ricavi", la gestione del verde pubblico è stata operata dalla Società per l'intero anno 2025; nell'esercizio precedente la Società ha gestito il servizio solo per il quarto trimestre dell'anno; ciò ha comportato il conseguente incremento sia dei ricavi che dei costi riferiti a tale attività.

Si segnala inoltre l'incremento dei costi manutentivi sostenuti della Divisione Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture in seguito alla modifica del proprio perimetro di attività e dei contratti in essere con il Comune di Milano avvenuta nel corso dell'anno.

La voce “Altri costi per servizi” accoglie prevalentemente i costi sostenuti per attività di consulenza di varia natura, per spese e commissioni bancarie, per contributi a copertura delle spese di funzionamento degli Enti regolatori (ATO ed ARERA), per servizi informatici, e per servizi di manutenzione.

La voce “Godimento beni di terzi” è così composta:

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Affitti e locazioni	1.818.028	1.210.546
Diritti e brevetti	2.076.745	768.759
Altri costi per godimento beni di terzi	154.320	79.160
Totale	**4.049.092**	**2.058.465**

2.7 Costi per lavori su beni in concessione

I costi per lavori su beni in concessione sono pari a Euro 62.031.932 per l’esercizio chiuso al 31 dicembre 2025. Tale voce rappresenta il costo per le opere realizzate sui beni in concessione.

2.8 Costi del personale

I costi del personale sono pari a € 83.967.008 (€ 74.332.491 nel precedente esercizio).
La ripartizione dei costi del lavoro è di seguito esposta e commentata.

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Salari e stipendi	60.790.955	54.142.933
Oneri sociali	18.614.368	16.486.123
Trattamento di fine rapporto	4.136.674	3.248.920
Altri costi	425.011	454.515
Totale	**83.967.008**	**74.332.491**

La composizione del personale per categoria è la seguente:

N° dipendenti		
	Numero medio dell'anno	**A fine anno**
Dirigenti	30	30
Quadri	88	88
Impiegati	857	885
Operai	503	570
Totale	**1.477**	**1.573**

La variazione della voce Costi del personale è prevalentemente imputabile all'incremento di organico avvenuto nell'esercizio, funzionale alla piena operatività della nuova Divisione attiva nella manutenzione del verde pubblico della Città di Milano.
Gli altri costi del personale includono gli oneri per uscite concordate, riconosciuti ai dipendenti, in base ad accordi individuali.

2.9 Ammortamento, svalutazioni e accantonamenti

La voce in oggetto è pari a € 38.748.623 (€ 36.167.431 nel precedente esercizio ed € 35.224.559 considerando come periodo comparativo l'esercizio 2024 successivamente al cambiamento volontario del metodo di contabilizzazione del FoNI).
La composizione è di seguito esposta e commentata.

	2025	**2024**
Ammortamenti attività materiali e immateriali	31.999.557	29.605.787
Accantonamenti e svalutazioni	6.749.066	6.561.644
Totale	**38.748.623**	**36.167.431**

La composizione della voce ammortamenti per attività materiali e immateriali è di seguito esposta:

	Periodo Corrente
Immobili Impianti e macchinari	5.090.740
Diritti su beni in concessione	20.473.717
Altre attività immateriali	6.435.101
Totale	**31.999.557**

La voce "Accantonamenti e Svalutazioni", pari ad euro 6.749.066, è per euro 3.670.649 riferita ad accantonamenti a fondi per rischi ed oneri.
L'accantonamento, come meglio dettagliato nel paragrafo "1.12 Fondi per rischi e oneri", è stato effettuato per Euro 644.724 a fronte al rischio di penali da riconoscere ad un committente

nell'esecuzione di una specifica commessa. Sono stati inoltre effettuati: a) un accantonamento di 962.127 a copertura di perdite future su commesse della Business Unit Ingegneria, b) un accantonamento di Euro 1.655.959 per il rischio di mancato riconoscimento da parte del committente di ricavi già contabilizzati per avanzamenti nell'esecuzione degli appalti delle business units Casa e Ingegneria c) un accantonamento di Euro 183.000 per contenziosi instauratisi con terze parti e società appaltatrici, e d) un accantonamento di Euro 122.590 si riferisce invece ad accantonamenti per franchigie assicurative.
Per la restante parte, pari ad euro 3.180.813, è stato effettuato un accantonamento al fondo svalutazione crediti come meglio dettagliato nel paragrafo "1.7 Crediti Commerciali"

2.10 Perdita per alienazione di immobilizzazione

La perdita derivante dalla dismissione di beni materiali e da attività che concorrono alla formazione dei beni in concessione, attività materiali e immateriali èpari a € 432.766 (€ 101.431 nel precedente esercizio).
La composizione è di seguito esposta:

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Perdite derivanti dalla dismissione di beni materiali e di attività incluse nella voce "Diritti su beni in concessione"	432.766	101.431

Il significativo incremento della voce in esame è prevalentemente imputabile alla dismissione di misuratori ed impianti in dotazione al Servizio Idrico.

2.11 Proventi e oneri finanziari

Gli oneri finanziari al netto dei proventi sono pari a € 7.056.663 (€ 8.373.451 nel precedente esercizio). La composizione è di seguito esposta e commentata.

Proventi e oneri finanziari	Periodo corrente	Periodo precedente
Interessi su crediti commerciali e penalità di mora	48.036	207.457
Interessi attivi su conti correnti bancari	1.063.220	809.889
Utili su cambi	1.389.143	537.932
Totale proventi finanziari	2.500.398	**1.555.278**
Interessi passivi su mutui e finanziamenti	6.398.118	7.367.724
Interessi passivi bancari	627.322	1.561.605
Interest cost – benefici ai dipendenti	105.417	110.752
Perdite su cambi	1.812.515	535.928
Altri oneri finanziari	**613.690**	352.720
Totale oneri finanziari	**9.557.062**	**9.928.729**
Proventi/(oneri) finanziari netti	**(7.056.663)**	**(8.373.451)**

Il valore degli oneri finanziari è principalmente riferito al Settore Servizio Idrico ed è riconducibile agli interessi sul prestito obbligazionario e sugli altri finanziamenti accesi per la realizzazione del piano degli investimenti.

La voce "Altri oneri finanziari" è prevalentemente riferita agli interessi contabilizzati per contratti di locazione secondo quanto previsto dall'IFRS 16 ed agli interessi riconosciuti alla società di factoring per crediti del Servizio Idrico ceduti nel corso dell'esercizio.

2.12 Imposte sul reddito

Le imposte sul reddito sono pari a € 17.441.209 (€ 15.240.934 nel precedente esercizio).

La composizione, i movimenti dell'esercizio e le altre informazioni sono di seguito esposte e commentate.

Di seguito si riporta il dettaglio della voce "Imposte" per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025:

	Periodo Corrente	Periodo Precedente
Imposte correnti IRES	**16.172.560**	13.081.082
Imposte correnti IRAP	**2.831.892**	2.837.258
Imposte anticipate /differite	**(1.563.243)**	(677.406)
Totale	**17.441.209**	**15.240.934**

Nella tabella che segue viene rappresentata la riconciliazione del tasso teorico d'imposizione fiscale con l'effettiva incidenza sul risultato:

	Esercizio chiuso al 31 dicembre 2025	
		%
Risultato prima delle imposte	53.842.976	
Imposte sul reddito teoriche (IRES)	12.922.314	24,00%
Effetto fiscale differenze permanenti	1.687.004	
IRAP	2.831.891	
Imposte	17.441.209	
Aliquota di imposta effettiva		***32,39%***

Altra informativa

Accordi non risultanti dallo stato patrimoniale

Si precisa che la società non ha in essere accordi non risultanti dallo Stato Patrimoniale.

Fidejussioni e garanzie concesse a favore di terzi

Al 31 dicembre 2025, le fideiussioni rilasciate da terzi sono pari complessivamente a Euro 17.478 migliaia e si riferiscono:

- alla garanzia a favore di ATO secondo quanto previsto dalla convenzione di affidamento del Servizio Idrico Integrato per Euro 3.600 migliaia;
- alla garanzia rilasciata al Comune di Milano per la regolare esecuzione dei lavori di ammodernamento della rete idrica per Euro 100 migliaia;
- a garanzie verso enti e committenti per l'esecuzione dei contratti per Euro 13.778 migliaia

Si segnala inoltre che, secondo quanto previsto dall'Atto registrato in data 22/12/2016 e le successive integrazioni, la Società costituisce a favore dei sottoscrittori del Prestito obbligazionario ed a favore di BEI un privilegio generale a garanzia dell'adempimento dei crediti da questi vantati.

Contenzioso

La Società è parte in procedimenti civili e in azioni legali collegati al normale svolgimento delle sue attività. Sulla base delle informazioni attualmente disponibili, tenuto conto dei fondi stanziati, si ritiene che verosimilmente, da tali procedimenti ed azioni non deriveranno effetti negativi rilevanti. Oltre a quanto indicato nella nota "1.12 - Fondi per rischi ed oneri" di seguito si dà indicazione di un procedimento per il quale non è stato effettuato uno stanziamento al fondo rischi in quanto un esito sfavorevole è giudicato improbabile.

Ci si riferisce in particolare ad un procedimento civile originatosi nel 2022 con riferimento ad un importante contratto di appalto sottoscritto nel 2003 avente ad oggetto la realizzazione del prolungamento della Linea 1 della Metropolitana di Milano. La parte attrice, citando MM in giudizio, richiede il riconoscimento delle riserve esposte nel registro della contabilità di cantiere per circa Euro 24 milioni. Nel 2023 MM si è costituita in giudizio contestando le richieste della controparte. Nonostante quest'ultima abbia più volte richiesto che venisse disposta una Consulenza Tecnica di Ufficio (CTU), in data 29 gennaio 2025 il Giudice non ha ammesso né CTU né altre prove dedotte dalle parti, rinviando la causa per la precisazione delle conclusioni all'udienza successiva che si terrà nel corso del 2026. Per tale contenzioso, allo stato si ritiene improbabile il rischio di soccombenza da parte di MM.

Oltre al procedimento sopra descritto sono pendenti ulteriori controversie relative a pretese avanzate da imprese e derivanti dall'esecuzione di contratti d'appalto eseguiti per conto di enti per cui MM è stazione appaltante; il valore di tali controversie pendenti al 31.12.2025 ammonta a prezzi storici complessivamente a circa 1,9 milioni di Euro.
Si evidenzia che in caso di soccombenza i relativi costi saranno ripetibili agli enti concedenti in quanto connessi e conseguenti alle opere realizzate.

Operazioni con parti correlate

Il Comune di Milano detiene il 100% del capitale sociale della Società, pertanto, risulta interamente controllata dal Comune di Milano.
La Società si è avvalsa dell'esenzione prevista dal paragrafo 25 dello IAS 24, e perciò è dispensato dai requisiti informativi di cui al paragrafo 18 dello IAS 24 relativi alle operazioni con parti correlate e ai saldi in essere, inclusi gli impegni, nei confronti del Comune di Milano e delle sue società controllate.
Di seguito si fornisce una descrizione dei rapporti della Società con il Comune di Milano e sue controllate.
I rapporti intrattenuti con il Comune di Milano nel corso dell'esercizio 2025 attengono principalmente a:

- servizi di ingegneria in relazione all'assistenza tecnica al Comune di Milano;
- servizi di property management (gestione amministrativa, gestione contabile, gestione della mobilità, gestione della comunicazione e dei rapporti con l'utenza) e di facility management (servizi, forniture e gestione tecnico manutentiva) del patrimonio abitativo di proprietà comunale;
- servizi di gestione del verde pubblico del Comune di Milano.

Al 31 dicembre 2025, i crediti della Società nei confronti del Comune di Milano ammontano complessivamente a Euro 2,7 miliardi, mentre i debiti della Società nei confronti dello stesso ammontano complessivamente a Euro 2,7 miliardi; le partite a debito e a credito derivanti dal rapporto di mandato per conto del Comune sono tra loro compensate; nello Stato Patrimoniale è pertanto rappresentato il netto tra le reciproche posizioni. I ricavi della Società nei confronti del Comune di Milano ammontano a Euro 81 milioni, mentre ammonta ad Euro 152 milioni il valore dei costi sostenuti quale stazione appaltante per conto del Comune di Milano; ricavi e costi derivanti dal ruolo di stazione appaltante sono tra loro compensati e conseguentemente rappresentati nel Conto Economico al netto delle reciproche posizioni. Il valore dei costi per servizi riaddebitati dalla

controllante ad MM ammonta ad Euro 2,2 milioni. Si precisa che la Società, per le prestazioni di ingegneria, ha provveduto a compensare negli schemi di bilancio i crediti e i debiti verso il Comune di Milano nonché i ricavi e i relativi costi, in quanto la Società rappresenta un mero intermediario tra il Comune di Milano e gli appaltatori terzi.

In accordo alle disposizioni previste dallo IFRS 15, infatti, dato che per le prestazioni di ingegneria la Società agisce come agente tra il Comune di Milano e i fornitori, i ricavi e i crediti relativi alla costruzione dei beni sono compensati con i relativi costi e debiti.

I rapporti intrattenuti con le società controllate dal Comune di Milano attengono principalmente a:

- servizi di ingegneria a favore di Milanosport S.p.a., Arexpo S.p.A., Sogemi SpA, AMAT ed M4 S.p.A;
- costi per interventi di rimozione di interferenze delle linee di trasporto con lavori dei settori ingegneria e/o Servizio Idrico Integrato addebitati da parte di ATM S.p.A. e società dalla Gruppo A2A;
- somministrazione dei servizi idrici a tutte le società partecipate dal Comune di Milano;
- acquisto di prestazioni di servizi di smaltimento rifiuti dalla Società A2A;
- proventi derivanti da un contratto di locazione stipulato con AMSA S.p.A., con riferimento a beni resi disponibili al concessionario pro tempore del servizio di igiene urbana della città di Milano.

Fatti di rilievo successivi al 31 dicembre 2025

Non si segnalano fatti di rilievo intervenuti successivamente alla chiusura dell'esercizio.

Compensi agli organi societari e alla società di revisione

Compensi agli organi societari

La tabella seguente fornisce le informazioni concernenti gli amministratori e i sindaci, ai sensi dell'art. 2427 punto 16 del Codice Civile:

	Periodo corrente	Periodo precedente
Amministratori	256.341	252.597
Collegio sindacale	57.460	52.000

Compensi alla società di revisione

Per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, i compensi spettanti alla società di revisione contabile ammontano complessivamente ad Euro 68.926. Tale importo è riconducibile alle attività riepilogate nella tabella seguente.

	Importo
Revisione legale del Bilancio di esercizio e attività correlate	41.102
Revisione dei conti annuali separati	4.950
Attività di controllo “Dichiarazione non Finanziaria” ed altre attività	22.875
Totale al 31 dicembre 2025	**68.927**

Destinazione del risultato d’esercizio

Si propone all'Assemblea di destinare il risultato d'esercizio pari a Euro 36.401.766 come segue:

- a riserva straordinaria per Euro 36.401.766;
- considerato inoltre che, su indicazione del Comune di Milano, sono stati implementati nel corso dell’esercizio progetti attinenti a tali specifici investimenti per l’importo di Euro 542.979 e sono stati sostenuti costi operativi attinenti alla gestione del patrimonio ERP per Euro 1.883.548 rimasti a carico della Divisione Casa – obiettivo Società Benefit relativo agli specifici interventi previsti dal Piano Strategico della Divisione – si propone di svincolare per l’importo di Euro 2.426.527 la Riserva Facoltativa costituita con la quota parte degli utili di esercizi precedenti, attribuibili alla Divisione Casa stessa.

Per il Consiglio di Amministrazione

L’Amministratore Delegato

Ing. FRANCESCO MASCOLO

Shape the future
with confidence

MM S.p.A. Società Benefit

Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2025

Relazione della società di revisione indipendente
ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e
dell'art. 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014

EY S.p.A.
Via Meravigli, 12
20123 Milano

Tel: +39 02 722121
Fax: +39 02 722122037
ey.com

Shape the future
with confidence

Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 e dell'art. 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014

All'Azionista della
MM S.p.A. Società Benefit

Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio d'esercizio della MM S.p.A. Società Benefit (la Società), costituito dalla situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2025, dal conto economico complessivo, dal prospetto delle variazioni del patrimonio netto, dal rendiconto finanziario per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note esplicative al bilancio che includono le informazioni rilevanti sui principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2025, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità ai principi contabili IFRS emanati dall'International Accounting Standards Board e adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nella sezione *Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio* della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Società in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Altri Aspetti

Il bilancio d'esercizio della Società per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2024 è stato sottoposto a revisione contabile da parte di un altro revisore che, in data 10 giugno 2025, ha espresso un giudizio senza rilievi su tale bilancio.
Il paragrafo "Restatement per cambiamenti di criteri di contabilizzazione - Componente tariffaria Fo.N.I." delle note esplicative illustrano gli effetti della riesposizione di alcuni dati comparativi relativi all'esercizio precedente rispetto ai dati precedentemente presentati.

Aspetti chiave della revisione contabile

Gli aspetti chiave della revisione contabile sono quegli aspetti che, secondo il nostro giudizio professionale, sono stati maggiormente significativi nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame. Tali aspetti sono stati da noi affrontati nell'ambito della revisione contabile e nella formazione del nostro giudizio sul bilancio d'esercizio nel suo complesso; pertanto su tali aspetti non esprimiamo un giudizio separato.

Abbiamo identificato i seguenti aspetti chiave della revisione contabile:

Aspetti chiave	Risposte di revisione
Ricavi tariffari per il servizio idrico integrato	
I ricavi di competenza del servizio idrico integrato sono determinati in base alla regolazione tariffaria nazionale definita dall'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente attraverso il meccanismo tariffario denominato MTI-4, assicurando al gestore il riconoscimento del c.d. Vincolo dei Ricavi Garantito – "VRG") e la possibilità di regolare negli anni successivi le differenze tra il VRG e quanto effettivamente fatturato all'utenza in base ai volumi erogati. I ricavi delle vendite dell'esercizio 2025 relativi al servizio idrico integrato ammontano ad Euro 190,3 milioni e comprendono la stima dei consumi da parte clienti dalla data dell'ultima lettura periodica al 31 dicembre 2025, oltre ai ricavi già fatturati ai clienti in base alla lettura dei volumi effettivi erogati. Per l'esercizio 2025 la Direzione ha valutato i possibili scostamenti tra valore degli importi dei consumi annuali degli utenti e valore spettante ai sensi del VRG senza rilevare variazioni che richiedessero un aggiustamento significativo. In considerazione del giudizio richiesto e della complessità delle assunzioni utilizzate per la stima dei ricavi di competenza del servizio idrico abbiamo ritenuto che tale tematica rappresenti un aspetto chiave della revisione. L'informativa di bilancio relativa ai ricavi maturati è riportata nel paragrafo "Criteri di valutazione – riconoscimento dei ricavi", nel paragrafo "Stime e assunzioni – Determinazione dei ricavi" e nella nota "2.1. Ricavi" delle note esplicative al bilancio d'esercizio.	Le nostre procedure in risposta all'aspetto chiave hanno riguardato tra l'altro: • l'analisi della procedura e dei controlli chiave posti in essere dalla Società in merito alla stima dei ricavi maturati, compresi quelli relativi ai presidi informatici; • l'analisi critica delle assunzioni utilizzate dalla Direzione; • la verifica dell'imputazione a sistema dei dati quantitativi derivanti dalle letture dei consumi, anche con l'ausilio dei nostri esperti in sistemi informatici; • la verifica, per un campione di utenti, dell'applicazione delle corrette tariffe di riferimento e della corrispondenza tra le quantità fatturate e quelle effettivamente acquisite dalle letture dei consumi; • la verifica, per un campione di utenti, della stima delle fatture da emettere al 31 dicembre 2025 relativa ai consumi maturati nell'esercizio ma non ancora fatturati; • la verifica della determinazione del VRG secondo la regolamentazione tariffaria di riferimento per il servizio idrico. Infine, abbiamo verificato l'adeguatezza dell'informativa fornita nelle note esplicative al bilancio d'esercizio.

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per il bilancio d'esercizio

Gli amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio d'esercizio che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità ai principi IFRS emanati dall'International Accounting Standards Board eadottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'art. 9 del D. Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38 e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio d'esercizio, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio d'esercizio a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della Società o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria della Società.

Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio d'esercizio

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio d'esercizio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio d'esercizio.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio d'esercizio, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti od eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze, e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli amministratori e della relativa informativa;
- siamo giunti ad una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che la Società cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio d'esercizio nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio d'esercizio rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dai principi di revisione internazionali (ISA Italia), tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Abbiamo fornito ai responsabili delle attività di governance anche una dichiarazione sul fatto che abbiamo rispettato le norme e i principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano e abbiamo comunicato loro ogni situazione che possa ragionevolmente avere un effetto sulla nostra indipendenza e, ove applicabile, le azioni intraprese per eliminare i relativi rischi o le misure di salvaguardia applicate.

Tra gli aspetti comunicati ai responsabili delle attività di governance, abbiamo identificato quelli che sono stati più rilevanti nell'ambito della revisione contabile del bilancio dell'esercizio in esame, che hanno costituito quindi gli aspetti chiave della revisione. Abbiamo descritto tali aspetti nella relazione di revisione.

Altre informazioni comunicate ai sensi dell'art. 10 del Regolamento (UE) n. 537/2014

L'assemblea degli azionisti della MM S.p.A. Società Benefit ci ha conferito in data 25 giugno 2025 l'incarico di revisione legale del bilancio d'esercizio della Società per gli esercizi con chiusura dal 31 dicembre 2025 al 31 dicembre 2033.

Dichiariamo che non sono stati prestati servizi diversi dalla revisione contabile vietati ai sensi dell'art. 5, par. 1, del Regolamento (UE) n. 537/2014 e che siamo rimasti indipendenti rispetto alla Società nell'esecuzione della revisione legale.

Confermiamo che il giudizio sul bilancio d'esercizio espresso nella presente relazione è in linea con quanto indicato nella relazione aggiuntiva destinata al collegio sindacale, nella sua funzione di comitato per il controllo interno e la revisione contabile, predisposta ai sensi dell'art. 11 del citato Regolamento.

Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

Giudizi e dichiarazione ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), e-*bis*) ed e-*ter*), del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Gli amministratori della MM S.p.A. Società Benefit sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione della MM S.p.A. Società Benefit al 31 dicembre 2025, inclusa la sua coerenza con il relativo bilancio d'esercizio e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (SA Italia) n. 720B al fine di:

- esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio;
- esprimere un giudizio sulla conformità alle norme di legge della relazione sulla gestione, esclusa la sezione relativa alla rendicontazione consolidata di sostenibilità;
- rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi nella relazione sulla gestione.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della MM S.p.A. Società Benefit al 31 dicembre 2025.

Inoltre, a nostro giudizio, la relazione sulla gestione, esclusa la sezione relativa alla rendicontazione consolidata di sostenibilità, è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e-*ter),* del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Il nostro giudizio sulla conformità alle norme di legge non si estende alla sezione della relazione sulla gestione relativa alla rendicontazione consolidata di sostenibilità. Le conclusioni sulla conformità di tale sezione alle norme che ne disciplinano i criteri di redazione e all'osservanza degli obblighi di informativa previsti dall'art. 8 del Regolamento (UE) 2020/852 sono formulate da parte nostra nella relazione di attestazione ai sensi dell'art. 14-*bis* del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39.

Milano, 13 aprile 2026

EY S.p.A.

Enrico Lenzi
(Revisore Legale)

MM S.p.A. Società Benefit

Relazione della società di revisione indipendente
sull'esame limitato della Rendicontazione di sostenibilità
ai sensi dell'art. 14-bis del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

EY S.p.A.
Via Meravigli, 12
20123 Milano

Tel: +39 02 722121
Fax: +39 02 722122037
ey.com

Shape the future
with confidence

Relazione della società di revisione indipendente sull'esame limitato della Rendicontazione di sostenibilità ai sensi dell'art. 14-bis del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

Agli Azionisti della
MM S.p.A. Società Benefit

Conclusioni

Ai sensi dell'art. 8, comma 1, del D.Lgs. 6 settembre 2024, n. 125 (di seguito "Decreto"), siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato *("limited assurance engagement"*) della Rendicontazione di sostenibilità della MM S.p.A. Società Benefit (di seguito "Società" o "MM") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 predisposta ai sensi dell'art. 3 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione di MM.

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che:

- la Rendicontazione di sostenibilità di MM relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità ai principi di rendicontazione adottati dalla Commissione Europea ai sensi della Direttiva 2013/34/UE (*European Sustainability Reporting Standards*, di seguito "ESRS");
- le informazioni contenute nel paragrafo "Informativa sulla Tassonomia UE" della Rendicontazione di sostenibilità non siano state redatte, in tutti gli aspetti significativi, in conformità all'art. 8 del Regolamento (UE) n. 852 del 18 giugno 2020 (di seguito "Regolamento Tassonomia").

Elementi alla base delle conclusioni

Abbiamo svolto l'incarico di esame limitato in conformità al Principio di Attestazione della Rendicontazione di Sostenibilità - SSAE (Italia). Le procedure svolte in tale tipologia di incarico variano per natura e tempistica rispetto a quelle necessarie per lo svolgimento di un incarico finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza ragionevole e sono altresì meno estese. Conseguentemente, il livello di sicurezza ottenuto in un incarico di esame limitato è sostanzialmente inferiore rispetto al livello di sicurezza che sarebbe stato ottenuto se fosse stato svolto un incarico finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza ragionevole. Le nostre responsabilità ai sensi di tale Principio sono ulteriormente descritte nel paragrafo "*Responsabilità della società di revisione per l'attestazione sulla Rendicontazione di sostenibilità*" della presente relazione.

Siamo indipendenti in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili all'incarico di attestazione della Rendicontazione di sostenibilità nell'ordinamento italiano.

La nostra società di revisione applica il Principio internazionale sulla gestione della qualità - ISQM Italia - 1 in base al quale è tenuta a configurare, mettere in atto e rendere operativo un sistema di gestione della qualità che includa direttive o procedure sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e regolamentari applicabili.

Riteniamo di aver acquisito evidenze sufficienti e appropriate su cui basare le nostre conclusioni.

Altri aspetti - Informazioni comparative

La Rendicontazione di sostenibilità di MM per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2024, i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stata sottoposta ad un esame limitato da parte di un altro revisore che, il 10 giugno 2025, ha espresso su tale rendicontazione delle conclusioni senza modifica.
Nella Rendicontazione di sostenibilità relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 è illustrato l'effetto della riesposizione di alcuni dati comparativi relativi all'esercizio precedente, rispetto ai dati precedentemente presentati. Maggiore dettaglio in relazione ai dati oggetto di riesposizione è fornito nel paragrafo "*BP-1 Criteri generali per la redazione della rendicontazione sulla sostenibilitàBP-2 Informativa in relazione a circostanze specifiche*".

Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale per la Rendicontazione di sostenibilità

Gli amministratori sono responsabili per lo sviluppo e l'implementazione delle procedure attuate per individuare le informazioni incluse nella Rendicontazione di sostenibilità in conformità a quanto richiesto dagli ESRS (di seguito il "processo di valutazione della rilevanza") e per la descrizione di tali procedure nel paragrafo *"Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità"* della Rendicontazione di sostenibilità.

Gli amministratori sono inoltre responsabili per la redazione della Rendicontazione di sostenibilità, che contiene le informazioni identificate mediante il processo di valutazione della rilevanza, in conformità a quanto richiesto dall'art. 3 del Decreto, inclusa:

- la conformità agli ESRS;
- la conformità all'art. 8 del Regolamento Tassonomia delle informazioni contenute nel paragrafo "Informativa sulla Tassonomia UE''.

Tale responsabilità comporta la configurazione, la messa in atto e il mantenimento, nei termini previsti dalla legge, di quella parte del controllo interno ritenuta necessaria dagli amministratori al fine di consentire la redazione di una Rendicontazione di sostenibilità in conformità a quanto richiesto dall'art. 3 del Decreto, che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Tale responsabilità comporta altresì la selezione e l'applicazione di metodi appropriati per elaborare le informazioni nonché l'utilizzo di ipotesi e stime in merito a specifiche informazioni di sostenibilità che siano ragionevoli nelle circostanze.

Il collegio sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Limitazioni intrinseche nella redazione della Rendicontazione di sostenibilità

Come indicato nel paragrafo "Criteri generali per la redazione della Rendicontazione sulla sostenibilità", ai fini della rendicontazione delle informazioni prospettiche in conformità agli ESRS, agli amministratori è richiesta l'elaborazione di tali informazioni sulla base di ipotesi, descritte nella Rendicontazione di sostenibilità, in merito a eventi che potranno accadere in futuro e a possibili future azioni da parte della Società. A causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento futuro, sia per quanto concerne il concretizzarsi dell'accadimento sia per quanto riguarda la misura e la tempistica della sua manifestazione, gli scostamenti fra i dati consuntivi e le informazioni prospettiche potrebbero essere significativi.

Come indicato nel paragrafo "Criteri generali per la redazione della Rendicontazione sulla sostenibilità", le informazioni relative alle emissioni di gas a effetto serra *Scope* 3 sono soggette a maggiori limitazioni intrinseche rispetto a quelle *Scope* 1 e 2, a causa della scarsa disponibilità e della precisione relativa dei dati utilizzati per definire tali informazioni, sia di natura quantitativa sia di natura qualitativa, relative alla catena del valore.

Responsabilità della società di revisione per l'attestazione sulla Rendicontazione di sostenibilità

I nostri obiettivi sono pianificare e svolgere procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la Rendicontazione di sostenibilità non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, ed emettere una relazione contenente le nostre conclusioni. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni degli utilizzatori prese sulla base della Rendicontazione di sostenibilità.

Nell'ambito dell'incarico finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza limitato in conformità al Principio di Attestazione della Rendicontazione di Sostenibilità - SSAE (Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata dell'incarico.

Le nostre responsabilità includono:

- la considerazione dei rischi per identificare l'informativa nella quale è probabile che si verifichi un errore significativo, dovuto a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali;
- la definizione e lo svolgimento di procedure per verificare l'informativa nella quale è probabile che si verifichi un errore significativo. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- la direzione, la supervisione e lo svolgimento dell'esame limitato della Rendicontazione di sostenibilità e l'assunzione della piena responsabilità delle conclusioni sulla Rendicontazione di sostenibilità.

Riepilogo del lavoro svolto

Un incarico finalizzato ad acquisire un livello di sicurezza limitato comporta lo svolgimento di procedure per ottenere evidenze quale base per la formulazione delle nostre conclusioni.

Le procedure svolte sulla Rendicontazione di sostenibilità si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella Rendicontazione di sostenibilità, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure, in parte in una fase preliminare prima della chiusura dell'esercizio e successivamente in una fase finale fino alla data di emissione della presente relazione:

- comprensione del modello di *business*, delle strategie della Società e del contesto in cui opera con riferimento alle questioni di sostenibilità;
- comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative incluse nella Rendicontazione di sostenibilità, ivi inclusa l'analisi del perimetro di rendicontazione;
- comprensione del processo posto in essere dalla Società per l'identificazione e la valutazione degli impatti, rischi ed opportunità rilevanti, in base al principio di doppia rilevanza, in relazione alle questioni di sostenibilità e verifica della relativa informativa inclusa nella Rendicontazione di sostenibilità;
- identificazione dell'informativa nella quale è probabile che esista un rischio di errore significativo;
- definizione e svolgimento delle procedure, analitiche e di sostanza, basate sul nostro giudizio professionale, per rispondere ai rischi di errore significativi identificati, tra cui:
    - per le informazioni raccolte a livello di Società:
        - svolgimento di interviste e analisi documentale con riferimento alle informazioni qualitative e, in particolare, alle politiche, alle azioni e agli obiettivi sulle questioni di sostenibilità, per verificare la coerenza con le evidenze raccolte;
        - svolgimento di procedure analitiche e limitate verifiche su base campionaria con riferimento alle informazioni quantitative;
    - Con riferimento alle informazioni raccolte a livello di sito, svolgimento delle procedure pianificate sul sito del depuratore di San Rocco. Tale sito è stato selezionato sulla base delle attività e del contributo alle metriche della Rendicontazione di sostenibilità e le procedure svolte hanno incluso interviste con il personale del Società e l'acquisizione di riscontri documentali in merito alla determinazione delle metriche;

- relativamente ai requisiti dell'art. 8 del Regolamento Tassonomia, comprensione del processo posto in essere dalla Società per identificare le attività economiche ammissibili e per determinare l'allineamento delle stesse rispetto alle previsioni del Regolamento Tassonomia e verifica della relativa informativa inclusa nella Rendicontazione di sostenibilità;
- riscontro delle informazioni riportate nella Rendicontazione di sostenibilità con le informazioni contenute nel bilancio d'esercizio ai sensi del quadro sull'informativa finanziaria applicabile o con i dati contabili utilizzati per la redazione del bilancio stesso o con i dati gestionali di natura contabile;
- verifica della struttura e della presentazione dell'informativa inclusa nella Rendicontazione di sostenibilità in conformità con gli ESRS;
- ottenimento della lettera di attestazione.

Milano, 13 aprile 2026

EY S.p.A.

Enrico Lenzi
(Revisore legale)

MM S.p.A. Società Benefit

Sede legale: Via del Vecchio Politecnico 8, Milano (Mi)
Cap. Soc. € 36.996.233,00 i.v.
C.F./P.IVA/Registro imprese di Milano: 01742310152
N. Rea: 477753

* * *

RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE ALLA RELAZIONE ANNUALE INTEGRATA 2025 AI SENSI DELL'ART. 2429, COMMA 2, CODICE CIVILE

* * *

All'Assemblea degli Azionisti di MM S.p.A. Società Benefit

Premessa

Il Collegio Sindacale in carica è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti di MM S.p.A. Società Benefit (di seguito la "Società" o "MM") del 29 agosto 2023 e terminerà il proprio mandato con l'Assemblea che approverà la Relazione annuale integrata 2025.

Il Collegio Sindacale, nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, ha svolto la funzione di vigilanza prevista dagli artt. 2403 e seguenti del Codice civile, in quanto l'attività di revisione legale dei conti è stata attribuita dall'Assemblea degli Azionisti del 25 giugno 2025 alla società di revisione EY S.p.A., incaricata ai sensi del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 per gli esercizi in chiusura dal 31 dicembre 2025 al 31 dicembre 2033.

La stessa Società di Revisione è stata incaricata anche di effettuare l'esame limitato ("limited assurance engagement") della Rendicontazione di Sostenibilità ai sensi del D. Lgs. n. 125/2024 per gli esercizi in chiusura dal 31 dicembre 2025 al 31 dicembre 2027.

Il Collegio Sindacale ha inoltre svolto le funzioni di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile ai sensi del D.Lgs. n. 39/2010, essendo la Società un Ente di Interesse Pubblico.

* * *

Relazione sull'attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2429, comma 2, c.c.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 la nostra attività è stata ispirata alle disposizioni di legge e alle norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

La Relazione annuale integrata 2025 è stata approvata dal Consiglio di Amministrazione il 24 marzo 2026 e ci è stata messa a disposizione nella medesima data.

Attività di vigilanza ai sensi dell'art. 2403 e seguenti del Codice civile e dell'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010.

Il Collegio Sindacale ha svolto l'attività di vigilanza prevista dall'art. 2403 del Codice civile e dall'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010 in qualità di Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile.

Abbiamo vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 abbiamo partecipato a tutte le Assemblee degli Azionisti ed alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità, in relazione alle quali, sulla base delle informazioni disponibili, non abbiamo rilevato violazioni della legge e dello statuto, né operazioni manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse o tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale.

Abbiamo acquisito dagli Amministratori e dal management, con adeguato anticipo e anche durante le riunioni svolte, informazioni sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla Società e, in base alle informazioni acquisite, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Tenuto conto che la Società, in qualità di Ente di Interesse Pubblico ai sensi dell'art. 16 D.Lgs. n. 39/2010, avendo superato i limiti dimensionali di cui all'art. 17 D.Lgs. n. 125/2024, è tenuta alla redazione della Rendicontazione di Sostenibilità, abbiamo vigilato sull'osservanza delle disposizioni stabilite dall'ordinamento in materia, sul processo di rendicontazione e sulle procedure attuate dall'impresa ai fini del rispetto degli standard di rendicontazione adottati dalla Commissione europea ai sensi dell'articolo 29-ter dalla direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 giugno 2013.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento, anche tramite la raccolta di informazioni dai responsabili delle funzioni, e, a tale riguardo, evidenziamo che:

- il Consiglio di Amministrazione del 23 giugno 2025 ha approvato il Piano di Audit 2025-2027 e il Piano delle Attività del Referente Anticorruzione 2025-2027;
- il Consiglio di Amministrazione del 7 luglio 2025, dando esecuzione alla deliberazione dell'Assemblea degli Azionisti del 25 giugno 2025, ha nominato il Consigliere Francesco Mascolo Amministratore Delegato ratificando il suo operato e conferendogli poteri delegati;
- il Consiglio di Amministrazione del 24 luglio 2025, a seguito della nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione intervenuta con delibera di Assemblea del 24 luglio 2025, ha nominato i nuovi componenti del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità (CCRS);
- il Consiglio di Amministrazione dell'8 settembre 2025, nell'ambito del processo di aggiornamento dell'assetto organizzativo ancora in corso di implementazione, ha deliberato di approvare la proposta dell'Amministratore Delegato di istituire una Management Committee composta da alcuni direttori di prima linea;
- il Consiglio di Amministrazione del 23 settembre 2025, in attuazione delle deliberazioni assunte dall'Assemblea degli Azionisti del 25 giugno 2025 con le quali la Società ha assunto la qualifica di Società Benefit - ai sensi degli artt. 18.7 bis e 18.9 bis dello Statuto Sociale - ha approvato gli obiettivi specifici e i relativi indicatori di prestazione (KPI) per il perseguimento del beneficio comune di cui all'art. 4 dello Statuto Sociale per l'anno 2025 e ha nominato il Responsabile di Impatto nella persona del Direttore Amministrazione Finanza e Controllo e Regolazione;
- il Consiglio di Amministrazione del 19 dicembre 2025 ha nominato un nuovo Organismo di Vigilanza e ha approvato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) e i relativi allegati aggiornato per tenere conto di nuovi reati presupposto;
- il Consiglio di Amministrazione del 13 gennaio 2026 ha approvato il documento di Analisi di Doppia Materialità, finalizzato alla redazione della Rendicontazione di Sostenibilità 2025 in conformità alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), ai sensi del D.Lgs. n. 125/2024; ha, inoltre, approvato gli obiettivi specifici e i relativi indicatori di prestazione (KPI) per il perseguimento del beneficio comune di cui all'art. 4 dello Statuto Sociale per l'anno 2026; ha, infine, approvato il "Manuale Operativo della Funzione Internal Auditing di MM

S.p.A.", il "Piano di Audit 2026-2028 e il "Piano delle attività Referente Anticorruzione 2026-2028";

- il Consiglio di Amministrazione del 24 marzo 2026 ha approvato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) con i relativi allegati aggiornati.

Abbiamo acquisito conoscenza e vigilato, per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, mediante l'ottenimento di informazioni dai responsabili delle funzioni, l'esame dei documenti aziendali e l'analisi dei risultati del lavoro svolto dalla società di revisione, e a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo vigilato sull'adeguatezza del sistema di controllo interno anche attraverso scambio di informazioni e incontri con le funzioni Internal Auditing e Compliance, venendo informati in relazione all'adeguatezza ed operatività del sistema di controllo interno. Al riguardo, il Piano di Audit 2026-2028 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 13 gennaio 2026 e tiene conto dell'analisi del documento Risk assessment del 1° dicembre 2025.

Il Collegio ha acquisito le rendicontazioni periodiche della funzione Internal Audit datate 2025 e contenenti una sintesi delle attività di audit, delle attività di monitoraggio delle azioni correttive svolte, degli incontri con gli organi e le funzioni di controllo e dei corsi di formazione fatti nel periodo di riferimento.

Il Collegio ha, inoltre, acquisito dalla funzione Internal Audit la Relazione annuale di Valutazione del Sistema di Controllo Interno 2025 nella quale si conferma l'indipendenza della funzione Internal Audit e l'obiettività degli internal auditors nello svolgimento del loro lavoro e si afferma che non si ravvedono carenze di controllo significative tali da rendere il Sistema di Controllo Interno della Società non adeguato al raggiungimento dei suoi obiettivi, pur permanendo la necessità di implementare le azioni correttive suggerite a fronte delle aree di miglioramento identificate. Si segnalano, in particolare, come prioritarie aree di miglioramento le seguenti:

- l'attuazione del piano pluriennale delle attività riferite ai Certificati di Prevenzione Incendio (CPI) del patrimonio ERP nel rispetto delle modalità e tempistiche ridefinite;
- il rafforzamento nel sistema dei controlli per la gestione delle Branch estere e dei processi operativi legati alle attività di manutenzione delle Divisioni per garantirne un adeguato monitoraggio;

- la definizione di assetti organizzativi, operativi e procedurali adeguati al presidio del business (es: Manutenzione Verde; Gestione Iniziative estere, Manutenzione Ordinaria Divisione Casa) nonché l'adozione della nuova organizzazione individuata dal Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio Sindacale ha, altresì, acquisito la Relazione del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità sull'attività svolta da ottobre 2025 a febbraio 2026, emessa il 17 marzo 2026. Come previsto dal Regolamento del CCRS, nel periodo in esame, almeno un componente del Collegio Sindacale ha partecipato alle riunioni del Comitato. La relazione del CCRS evidenzia che, nel corso delle suddette riunioni, è emerso che la combinazione delle valutazioni di impatto e probabilità, secondo quanto riferito il Risk Manager, ha permesso di individuare un grado di rischiosità complessiva della Società di livello medio basso, allineato all'anno precedente, pur rilevando alcune variazioni puntuali in aumento o in diminuzione, relative principalmente ai rischi operativi, gestione e di compliance, connessi ai nuovi business (commessa Tel Aviv, gestione del verde e manutenzione strade) che tuttavia presentano potenziali criticità significative. In linea generale, è emerso che, rispetto alla rischiosità media dell'ERM 2024 (Enterprise Risk Management), le variazioni meritevoli di attenzione sono prevalentemente connesse proprie alle recenti iniziative. Inoltre, in ragione dei pareri espressi dalle funzioni competenti coinvolte, il CCRS:

- esprime parere positivo riguardo all'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e non, a rappresentare correttamente il business, le strategie e le performance della Società, ivi inclusi i parametri non finanziari;
- esprime parere positivo riguardo al corretto utilizzo degli standards adottati dalla Società ai fini della redazione delle informative non finanziarie;
- valuta che il Sistema dei Controlli Interno e di gestione dei rischi della Società è nel suo complesso adeguato, operativo e funzionante;
- esprime parere positivo circa l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Auditing.

La Società ha adottato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, il cui ultimo aggiornamento è stato approvato dal Consiglio di amministrazione del 24 marzo 2026. L'Organismo di Vigilanza ha periodicamente informato il Collegio sull'attività di vigilanza svolta sull'osservanza e sul funzionamento del Modello, informandolo anche in relazione ai rilievi riscontrati ed agli interventi migliorativi individuati, come risulta anche dalle Relazioni semestrali relative all'attività

svolta nel corso del 2025 e di cui l'ultima, fino al 12 dicembre 2025. Nelle relazioni per l'anno 2025, l'Organismo di Vigilanza richiama l'attenzione sulla necessità di:

- intervenire sulle situazioni di maggiore carenza nelle funzioni di controllo e di rivedere l'adeguatezza degli assetti organizzativi in un'ottica di prevenzione dei reati presupposto ex D.Lgs. 231/2001;
- procedere con l'aggiornamento del Modello Organizzativo e di Gestione D.Lgs. 231/2001 al fine di tenere conto delle modifiche organizzative;
- un'attività di formazione in materia di whistleblowing finalizzata a ridurre l'utilizzo inappropriato di questo strumento.

Dallo scambio di informazioni con l'Organismo di Vigilanza, si segnala in particolare la relazione del 15 dicembre 2025, relativa all'istruttoria su alcune segnalazioni. Tale relazione, pur non qualificando i fatti come violazioni della disciplina ex D.Lgs. 231/2001, ha fatto emergere aree di debolezza nell'assetto organizzativo, sia sotto il profilo procedurale che comportamentale. Il Collegio ha preso atto delle criticità rilevate, che hanno interessato ambiti quali gli affidamenti di servizi e la gestione di policy interne, e vigilerà sul piano di rimedio che l'organo amministrativo è stato chiamato a implementare.

Nello scambio di informazioni e nelle riunioni con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti non ci sono state segnalate criticità o anomalie né sono emersi dati ed altre informazioni rilevanti che debbano essere evidenziati nella presente relazione.

Al riguardo, la Società di Revisione EY S.p.A. ha rilasciato in data 13 aprile 2026 la Relazione sulla revisione contabile del bilancio d'esercizio, ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. n. 39/2010 e dell'art. 10 del Regolamento UE n. 537/2014, nella quale attesta che, a proprio giudizio:

- il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società al 31 dicembre 2025, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità agli IFRS emanati dall'International Accounting Standards Board e adottati dall'Unione Europea, nonché ai provvedimenti emanati in attuazione dell'articolo 9 D.Lgs. 28 febbraio 2005, n. 38;
- la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio d'esercizio della Società al 31 dicembre 2025 ed è redatta in conformità alle norme di legge;
- non vi è nulla da riportare con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14 comma 2 lettera e-ter) del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, rilasciata sulla base

delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto, acquisite nel corso dell'attività di revisione.

In tale relazione EY S.p.A. ha rilevato tra i KPI di maggiore rilevanza ai fini della attività di revisione quello rappresentato dai "ricavi tariffari per il servizio idrico integrato" evidenziando le specifiche procedure di revisione adottate.

La Società di Revisione ha poi rilasciato, in data 13 aprile 2026, la Relazione aggiuntiva ai sensi dell'art. 11 del Regolamento UE n. 537/2014, che ci ha trasmesso nella nostra qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile ai sensi dell'art. 19, comma 2, del D.Lgs. n. 9/2010.

In questa Relazione la società di revisione afferma, tra l'altro, che:

- l'impostazione degli amministratori, che hanno ritenuto che non sussistano fattori di incertezza con effetto sul presupposto della continuità aziendale, tale da dover essere indicati in bilancio, è coerente con il contesto della società e le evidenze raccolte;
- nel corso della revisione del bilancio d'esercizio della Società chiuso al 31 dicembre 2025, non sono state individuate carenze significative nel sistema di controllo interno per l'informativa finanziaria e/o nel sistema contabile;
- non sono state individuate questioni significative riguardanti casi di non conformità, effettiva o presunta, a leggi o regolamenti o disposizioni statutarie;
- non vi sono state limitazioni al processo di acquisizione di elementi probativi;
- non si segnalano difficoltà significative da portare all'attenzione del Comitato per il controllo interno e la revisione contabile.

Nella nostra qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, ai sensi dell'art. 19 D.lgs. n. 39/2010, abbiamo vigilato sull'indipendenza della Società di Revisione, in particolare per quanto concerne la prestazione di servizi non di revisione.

Abbiamo ricevuto da EY S.p.A., ai sensi dell'art. 6, paragrafo 2), lett. a) del Regolamento Europeo n. 537/2014, la conferma che, nel periodo dal 25 giugno 2025 alla data della comunicazione (13 aprile 2026), la Società di Revisione ha rispettato i principi in materia di etica di cui agli artt. 9 e 9 bis del D.Lgs. n. 39/2010 e non ha riscontrato situazioni che ne abbiano compromesso l'indipendenza ai sensi degli artt. 10 e 17 del D.Lgs. n. 39/2010 e degli artt. 4 e 5 del Regolamento Europeo n. 537/2014.

La Società di Revisione ha confermato, inoltre, di aver adempiuto a quanto richiesto dall'art. 6 paragrafo 2, lett. b) del Regolamento Europeo n. 537/2014.

In seguito alle verifiche effettuate, riteniamo di poter confermare la sussistenza dell'indipendenza della società di revisione.

La Società di Revisione ha poi rilasciato, in data 13 aprile 2026, la relazione sull'esame limitato ("limited assurance engagement") della Rendicontazione di Sostenibilità ai sensi del D. Lgs. n. 125/2024 che ci ha trasmesso nella nostra qualità di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile ai sensi dell'art. 19, comma 2, del D.lgs. n. 9/2010.

In questa relazione la Società di Revisione evidenzia che, sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla sua attenzione elementi che facciano ritenere che:

- la Rendicontazione di Sostenibilità relativa al bilancio chiuso al 31.12.2025, non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità ai principi di rendicontazione adottati dalla Commissione Europea ai sensi della Direttiva (UE) 2013/34/UE (European Sustainability Reporting Standards);
- le informazioni contenute nel paragrafo "Informativa sulla Tassonomia UE" della rendicontazione di sostenibilità non siano state redatte, in tutti gli aspetti significativi, in conformità all'art. 8 del Regolamento (UE) n. 852 del 18 giugno 2020.

Infine, Vi segnaliamo che:

- non sono pervenute denunzie dai Soci ex art. 2408 c.c.;
- non abbiamo effettuato segnalazioni all'organo di amministrazione né abbiamo ricevuto segnalazioni da parte del soggetto incaricato della revisione legale ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-octies D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e non abbiamo ricevuto segnalazioni da parte dei creditori pubblici ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 25-novies D.lgs. 12 gennaio 2019.n. 14;
- nel corso dell'esercizio 2025 il Collegio Sindacale non è stato chiamato, dall'organo amministrativo, ad emettere pareri;
- nel corso dell'esercizio 2025 la Società non ha iscritto nell'attivo dello stato patrimoniale alcun onere avente utilità pluriennale, ai sensi dell'art. 2426, n. 5, c.c.
- nel corso dell'attività di vigilanza, come sopra descritta, non sono emersi altri fatti significativi tali da richiederne la menzione nella presente relazione.

Attività di vigilanza sulla Relazione annuale integrata e sulla Relazione di Impatto ad essa allegata

Il Collegio Sindacale, non essendo incaricato della revisione legale, ha svolto sulla Relazione le attività di vigilanza previste nella Norma 3.8. delle "Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate" consistenti in un controllo

sintetico complessivo volto a verificare che la stessa sia stata correttamente redatta. La verifica della rispondenza ai dati contabili spetta, infatti, all'incaricato della revisione legale.

Con riferimento alla Relazione in esame, per gli aspetti non legati alla revisione legale, abbiamo vigilato sull'impostazione generale data alla stessa, sulla sua generale conformità alla legge per quel che riguarda la sua formazione e struttura e, a tale riguardo, non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Gli Schemi di bilancio chiuso al 31 dicembre 2025, che evidenziano un utile d'esercizio di Euro 36.401.766,00 ed un patrimonio netto di Euro 326.211.561,00, sono composti da Situazione patrimoniale e finanziaria, Conto Economico complessivo, Rendiconto finanziario e Prospetto delle variazioni del patrimonio netto. La Relazione è inoltre corredata dalle Note esplicative e dalla Relazione sulla Gestione. Abbiamo verificato che gli Amministratori hanno dichiarato la conformità del Bilancio ai principi contabili internazionali – International Financial Reporting Standards (IFRS) - emessi dall'International Accounting Standards Board (IASB), in base al testo pubblicato nella Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee (G.U.C.E.).

Per quanto a nostra conoscenza, gli Amministratori, nella redazione della Relazione in esame non hanno derogato dall'applicazione dei principi contabili internazionali IFRS ai sensi dell'art. 5 del D.lgs. 28 febbraio 2005 n. 38.

Gli Amministratori hanno esposto nelle Note esplicative e nella Relazione sulla gestione anche informazioni sulle operazioni effettuate con parti correlate.

Nelle Note esplicative gli Amministratori hanno segnalato che i criteri di valutazione adottati ai fini della redazione del bilancio dell'esercizio sono omogenei con quelli utilizzati per la redazione del bilancio dell'esercizio precedente.

Gli Amministratori hanno esposto nella Relazione sulla Gestione le informazioni in merito all'evoluzione prevedibile della gestione evidenziando, in particolare, che la natura dei servizi svolti in prevalenza dalla Società, essendo riferiti a settori regolati (Servizio Idrico Integrato) o comunque legati ad affidamenti in house da parte del proprio azionista unico Comune di Milano (Ingegneria, Casa, Manutenzione Ordinaria Impianti e Infrastrutture), contribuisce a confermare aspettative di un impatto negativo mitigato delle conseguenze del delicato contesto nazionale e internazionale sotto il profilo economico. Con riferimento nello specifico all'incremento del costo dell'energia si precisa che, per quanto la Società abbia già posto in azione una pluralità di interventi volti a incrementare nel tempo l'energia elettrica autoprodotta e l'efficientamento energetico, al fine di ridurre anche l'esposizione al fattore di rischio energetico, l'attuale

condizione di fornitura a prezzo variabile e l'elevato valore dei consumi necessari alla gestione del Servizio Idrico Integrato, pur in presenza di un metodo tariffario volto al riconoscimento in logica full cost recovery dei prezzi dell'energia, rende necessario attenzionare la dinamica dei prezzi nel corso dei prossimi mesi.

Abbiamo verificato l'osservanza delle norme di legge inerenti alla predisposizione della Relazione sulla gestione, comprese quelle sulla situazione finanziaria, e a tale riguardo non abbiamo osservazioni particolari da riferire.

Abbiamo verificato la rispondenza del bilancio 2025 ai fatti ed alle informazioni di cui abbiamo conoscenza, a seguito dell'espletamento dei nostri doveri, e non abbiamo osservazioni al riguardo.

Nella Relazione sulla Gestione e nelle Note esplicative sul Bilancio 2025, gli Amministratori hanno descritto i principali rischi ed incertezze e le principali operazioni intercorse con l'Azionista unico Comune di Milano.

Per quanto riguarda la revisione legale dei conti Vi rimandiamo, in ogni caso, alla Relazione della Società di Revisione EY S.p.A., redatta ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010 n. 39 e dell'art. 10 del Regolamento UE n. 537/2014, e rilasciata in data 13 aprile 2026, che non ha esposto rilievi.

Per quanto riguarda la Rendicontazione di Sostenibilità, che costituisce un capitolo integrato all'interno della Relazione sulla Gestione e della quale condivide perimetro e periodo di rendicontazione, abbiamo verificato che gli Amministratori hanno dichiarato la conformità al D.Lgs. 125/2024, attuativo della Direttiva Europea 2022/2464/UE, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), e ai principi di redazione di sostenibilità, gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Abbiamo vigilato sul processo di formazione del reporting di sostenibilità, anche tramite incontri con il revisore legale incaricato dell'esame limitato ("limited assurance engagement") ai sensi del D. Lgs. n. 125/2024, e sul rispetto degli obblighi di pubblicità. A tale riguardo Vi rimandiamo alla Relazione sull'esame limitato, rilasciata dalla società di revisione EY S.p.A. in data 13 aprile 2026, che non ha esposto rilievi.

Con riferimento agli adempimenti connessi alla qualifica di Società Benefit, assunta dalla Società a seguito delle delibere dell'Assemblea Straordinaria del 25 giugno 2025, il Collegio Sindacale ha vigilato sull'osservanza delle disposizioni di legge e di statuto. Abbiamo verificato che il Consiglio di Amministrazione, in attuazione dell'art. 18.7 bis dello Statuto, ha provveduto a definire gli obiettivi specifici per il perseguimento delle finalità del beneficio comune e a nominare il Responsabile di Impatto. La nostra attività di vigilanza si è concentrata sul processo di formazione della Relazione annuale

concernente il perseguimento del beneficio comune, prevista dall'art. 18.9 bis dello Statuto, sulla relativa coerenza tra l'attività della Società e le finalità del beneficio comune e che fosse allegata alla Relazione annuale integrata 2025. In particolare, abbiamo verificato che la relazione includesse la descrizione degli obiettivi perseguiti, la valutazione dell'impatto generato tramite lo standard di valutazione esterno prescelto (European Sustainability Reporting Standards - ESRS) e l'indicazione degli obiettivi futuri, in conformità alla Legge n. 208/2015.

Conclusioni e proposte in ordine all'approvazione della Relazione annuale integrata 2025 e della Relazione di Impatto 2025 ad essa allegata

Considerando le risultanze di tutta l'attività da noi svolta, tenendo conto anche delle risultanze dell'attività svolta dall'organo di revisione legale contenuta nelle relazioni da questo redatte, il Collegio Sindacale propone all'Assemblea di approvare la Relazione annuale integrata 2025 e la Relazione di Impatto 2025 concernente il perseguimento del beneficio comune ad essa allegata, così come redatte dagli Amministratori.

Il Collegio Sindacale si associa inoltre alla proposta del Consiglio di Amministrazione in merito alla destinazione dell'utile d'esercizio di € 36.401.766,00.

Milano, 13 aprile 2026.

Il Collegio Sindacale

Dott. Vittorio Grazi (Presidente)

Dott.ssa Maria Moretti (Sindaco effettivo)

Dott. Andrea Parolini (Sindaco effettivo)